

Henkilöstöpalveluyritysten  
käyttö Lapin  
laskettelukeskusten  
ravintoloissa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Tradenomi  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Petra Hännikäinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Koulutusohjelma

HÄNNIKÄINEN, PETRA:

Henkilöstöpalveluyritysten käyttö  
Lapin laskettelukeskusten  
ravintoloissa

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 67 sivua, neljä liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Lapin alueen laskettelukeskusten ravintoloiden henkilöstöpalveluyritysten palveluiden käyttö, jonka toimeksiantajayrityksenä toimi Smile MMS Oy. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena kevään ja alkusyksyn 2016 aikana. Empiirisen tiedon hankinta on aloitettu joulukuussa 2015, kun aloitin työskentelyn Levillä toimeksiantajayrityksen kautta.

Tutkimuksessa selvitetään, millaista henkilöstöpalveluiden käyttö on Lapin alueella toimivissa ravintoloissa ja millaisia henkilöstöpalveluja ne tarvitsevat tulevaisuudessa. Näiden kysymysten lisäksi opinnäytetyö selvittää, miten henkilöstöpalveluyritys voi kehittää asiakassuhteitaan. Kysymysten pohjalta rakennettiin työn teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään yritysten välistä liiketoimintaa, yritysten arvoja ja henkilöstöpalvelualaa. Tulevaisuuskenaario oli yksi työn osa-alue.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli Webropol-haastattelu, johon vastasi 8 yritystä. Opinnäytetyön tulosten perusteella käyttäjäyritykset tulevat todennäköisesti panostamaan muutaman henkilöstöpalveluyrityksen kanssa pitkäaikaiseen yhteistyöhön monipuolisten hyötyjen aikaansaamiseksi. Työntekijöiden laadukkuus oli tärkein tekijä hyvän yhteistyön ja kumppanuuden jatkumisen aikaansaamiseksi.

Asiasanat: kvalitatiivinen tutkimus, henkilöstöpalvelut, tulevaisuustutkimus, vuokratyöntekijä



## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO   | 1  |
| 2     | YRITYSTEN VÄLINEN LIIKETOIMINTA                  | 3  |
| 2.1   | Liiketoiminnan perusta                           | 3  |
| 2.2   | Yritysten väliset asiakassuhteet                 | 5  |
| 2.3   | Yritysten arvot                                  | 7  |
| 2.3.1 | Lisäarvot hyötykäyttöön                          | 9  |
| 2.3.2 | Arvojen luominen yhdessä asiakkaan kanssa        | 11 |
| 2.3.3 | Asiakasyrityksen sitoutuneisuus                  | 11 |
| 3     | HENKILÖSTÖPALVELUT                               | 14 |
| 3.1   | Perustietoa alasta                               | 14 |
| 3.2   | Nykyajan henkilöstöpalvelut                      | 15 |
| 3.3   | Henkilöstöpalveluyritysten tuotteet              | 16 |
| 3.4   | Vuokratyövoiman käyttö                           | 18 |
| 3.5   | Vuokratyöntekijän näkökulma                      | 20 |
| 3.6   | Henkilöstöpalvelut tulevaisuudessa               | 22 |
| 4     | HENKILÖSTÖPALVELUIDEN KÄYTÖN SELVITYS            | 26 |
| 4.1   | Toimeksiantajan esittely                         | 26 |
| 4.2   | Laadullinen tutkimus                             | 27 |
| 4.2.1 | Lomakkeen suunnittelu ja testaus                 | 28 |
| 4.2.2 | Aineiston keruu                                  | 29 |
| 4.3   | Tulevaisuusskenaario työkaluna ja sen laatiminen | 31 |
| 5     | TULOKSET JA ANALYYSI                             | 34 |
| 5.1   | Tuloksien purku                                  | 34 |
| 5.2   | Mustat joutsenet ja heikot signaalit             | 40 |
| 5.3   | Tulevaisuusskenaario                             | 41 |
| 5.4   | Analyysi henkilöstöpalveluista                   | 44 |
| 5.5   | Laadullisen tutkimusmenetelmän arviointi         | 50 |
| 5.6   | Opinnäytetyöprosessin arviointi                  | 50 |
| 5.7   | Jatkotutkimusehdotukset                          | 51 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET                                   | 53 |
|       | LÄHTEET  | 55 |
|       | LIITTEET   | 59 |

# 1 JOHDANTO

Työskentelin Levin laskettelukeskuksen rinneravintoloissa Smile MMS Oy-henkilöstöpalveluyrityksen kautta talvikaudella 2015–2016. Smile MMS Oy on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton auktorisoitu jäsenyritys, jolla on asiakkaita maanlaajuisesti. Yrityksen perustanut Teemu Viitala kertoo, että yritys on erikoistunut palvelualojen, teollisuuden, toimistotehtävien ja maatalouden työntekijöiden vuokraamiseen ja rekrytoimiseen. Viitalan mukaan yrityksen kautta työllistyy noin 250 henkeä talvikauden 2015–2016 aikana.

Olen työskennellyt huoltoasemilla ja ravintoloissa jo vuodesta 2008 alkaen, joten opinnäytetyön liittyminen palvelualaan oli itselleni luonteva valinta. Halusin kuitenkin valita opinnäytetyön aiheekseni hieman poikkeavamman ja vähemmän tutkitumman osa-alueen. Henkilöstöpalvelut käyttäjäyrityksen näkökulmasta oli juuri tällainen aihe, johon sain toimeksiannon Smile MMS Oy:lta.

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivien ravintoloiden henkilöstöpalveluyritysten palveluiden käyttö. Olen rajannut opinnäytetyön käsittelemään Lapin alueen laskettelukeskusten rinne-, a la carté-, ja pikaruokaravintoloita. Yritysten kausiluontoisuudella on suuri merkitys sille, millaisia tarpeita yrityksillä on henkilöstöpalveluille. Opinnäytetyön kannalta keskeistä on, millaista on yritysten välinen liiketoiminta ja henkilöstöpalveluiden merkitys työelämässä nyt ja tulevaisuudessa. Näistä aiheista koostuu työni teoreettinen viitekehys, joka koostuu käyttämästäni lähdekirjallisuudesta.

Tutkimuskysymykseni on: ”Millaista on henkilöstöpalveluiden käyttö Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivissa ravintoloissa?” Lisäkysymyksiä työssäni ovat: ”Millaisia henkilöstöpalveluja Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivat ravintolat tarvitsevat tulevaisuudessa?” ja ”Miten henkilöstöpalveluyritys voi kehittää asiakassuhteitaan?”

Opinnäytetyöni hyödyntää kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja tutkimukseen liittyvän aineiston hankinnassa. Tiedonhankinta

asiakasyrityksiltä ja potentiaalisilta asiakasyrityksiltä tapahtuu keväällä ja alkusyksyllä 2016. Kokoan hankitun aineiston pääkohdat yhteen, ja vertaan niitä jo olemassaolevaan teoriaan. Näiden tietojen pohjalta kokoan johtopäätökset, kuinka Smile MMS Oy voi hyödyntää tutkimustani parhaiten nykyisten asiakassuhteiden ylläpidossa, uusien asiakkaiden hankinnassa ja liiketoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Tulosten ja niiden analysoinnin jälkeen vuorossa arviointia työn onnistuneisuudesta ja jatkotutkimusehdotukseni aiheesta.

## 2 YRITYSTEN VÄLINEN LIIKETOIMINTA

Luvussa käsitellään yritysten välistä liiketoimintaa ja siihen liittyviä asiakassuhteita tällä hetkellä vallitsevassa markkinatilanteessa. Näiden käsittelykappaleiden jälkeen ovat vuorossa arvot, lisäarvot ja niiden merkitys yritystoiminnassa, sekä arvojen luominen asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Yritysten välisessä kaupankäynnissä yksi onnistuneisuuden mittari on asiakassuhteiden pitkäaikaisuus ja asiakasyritysten sitoutuneisuus palvelun tai tuotteen tarjoajaan, jota käsitellään viimeisessä kappaleessa.

### 2.1 Liiketoiminnan perusta

Yritysten välinen liiketoiminta on laajaa ja välttämätöntä markkinatalouden kannalta, sillä yritykset ostavat toisiltaan luonnollisesti paljon tuotteita ja palveluja. Yritysten välinen kaupankäynti on kuluttajakauppaa suurempaa ja taloudellisesti kannattavampaa. (Blythe & Zimmerman 2005, 8.)

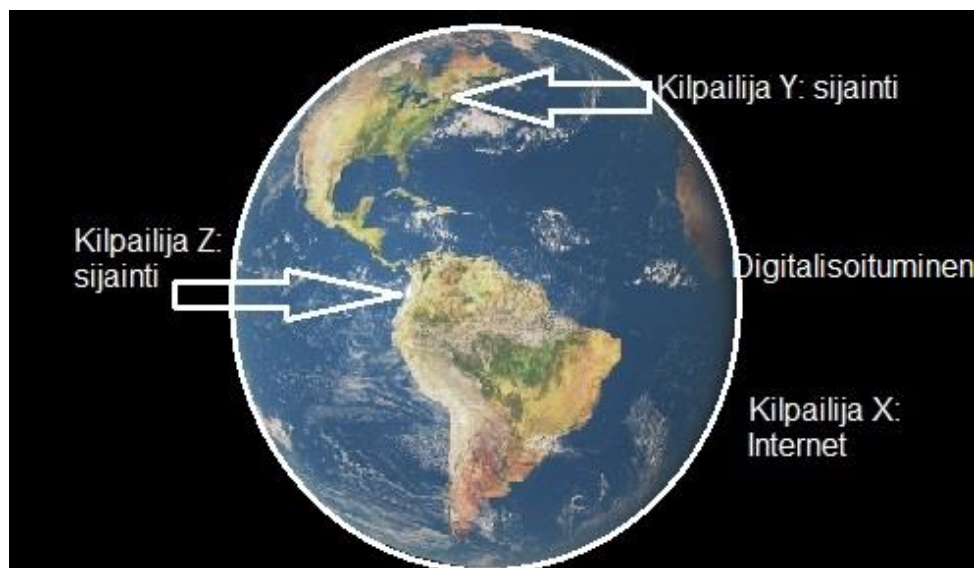
Tällainen palvelukehitys on johtanut siihen, että on olemassa yrityksiä, joiden liiketoiminta on ainoastaan yritysten välistä. Tämän liiketoimintatavan ymmärtäminen ja tehokas hyödyntäminen ovat usein oleellinen kulmakivi onnistuneelle yritystoiminnalle, vaikka siitä huolimatta yritysten välisiin suhteisiin ja liiketoimintaan ei keskitytä kaikissa yrityksissä yhtä tarkasti kuin kaupankäyntiin kuluttajien kanssa. Toimivien yritysten välisten suhteiden kehittäminen on kuitenkin ensimmäinen askel menestyvälle liiketoiminnalle, jonka mukaisesti yhä useampi yritys on nykyään alkanut toimia. (Blythe & Zimmerman 2005, 3.)

Keskeinen kehityksensuunta ja yritysten menestymiseen vaikuttava tekijä on ollut tällä vuosikymmenellä digitalisoituminen ja palvelukeskeisyys, josta on muodostunut myös oma liiketoimintalogiikka. Palveluliiketoiminta ja palvelutarjoomien luominen on tullut osaksi yritysten arkea ja asiakaspalvelua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3). Jukka ja Katri Ojasalon (2010, 3) mukaan palvelutarjoomat koostuvat erilaisista toisiinsa kytkeytyvistä, asiakkaalle arvoa tuottavista aineellisista ja aineettomista elementeistä. Tällaisella toiminnalla pyritään luomaan asiakkaalle arvoa

yhdessä asiakkaan kanssa ja tukemaan tätä prosessia. Varsinkin yritysten välisessä kaupankäynnissä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa palveluliiketoiminnan osaajia ongelmanratkaisussa, palvelutarjoomien kehityksessä ja niiden markkinoinnissa, koska yritysten välinen liiketoiminta on usein monimutkainen kokonaisuus.

Globalisaatio ja digitalisoituminen ovat vaikuttaneet siihen, että myös yritysten välinen kaupankäynti on kokenut merkittäviä muutoksia.

Jatkuvasta muutoksesta on tullut normaali tila yritysmaailmassa, eivätkä entiset tavat tuota enää tuloksia esimerkiksi henkilöstötoimintojen parissa tai johtamisessa. Yrityksen itsekeskeistä näkökulmaa on entistä tärkeämpää muuttaa asiakaskeskeisemmäksi, jotta yritys voisi vastata paremmin asiakkaiden toiveisiin ja lisätä kaupankäyntiään tulevaisuudessa. Jos entisaikoina yritykselle riitti se, että se tunsii lähikuntien kilpailijoiden tavat, niin nykypäivänä se ei enää riitä vaan yrityksen täytyy tuntea maapallon laajuinen kokonaistilanne. (Kurvinen & Seppä 2016, 15.) Tällainen kehitys johtuu kansainvälisestä digitalisoitumisesta, jota seuraava kuva esittää konkreettisesti.



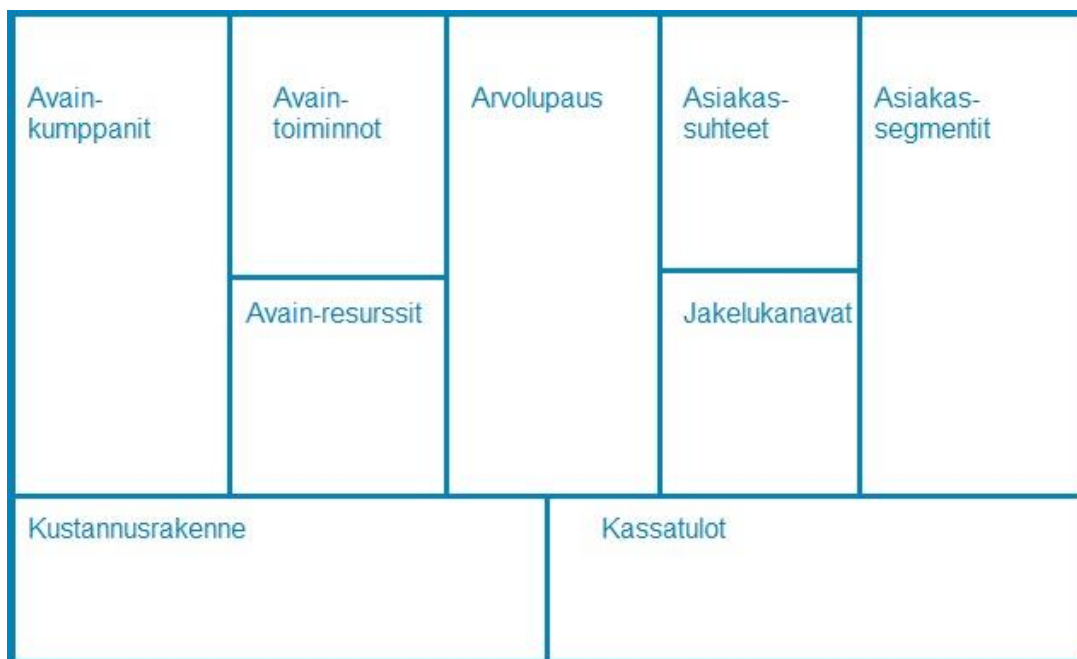
KUVIO 1. Kilpailijoiden konkreettinen sijainti nykypäivänä (soveltaen Kurvinen & Seppä 2016, 15.)

Tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin yrityksen kilpailija saattaa konkreettisesti sijaita vain internetissä tai toisella puolella maapalloa (kuvio

1.) Kuluttaja saa nykypäivänä hetkessä yhteyden keneen tahansa tuotteen tai palvelun tarjoajaan, hankkimaan tietoa tai antamaan palautetta yrityksestä joko sille itselleen tai kertomaan kokemuksistaan muille yrityksen asiakkaille ilman välikäsiä. Digitalisaatio aikaansaa uudenlaista liiketoiminta- ja ansaintakeinoja kaikilla toimialoilla, kun tietoa pystytään hyödyntämään kattavammin ja mittaamaan reaaliaikaisesti yrityksen toimintaa. Digitalisaatio aiheuttaa sen, että asiakkaan odotukset tulee ylittää joka kerta, joka vaatii yritykseltä uusia tehokkaampia ja nopeampia toimintatapoja. Se voi olla yrityksen menestystekijä, jos yritys pystyy muuntautumaan digitaalisella aallonharjalla kulkijaksi ja alansa pioneeriksi, sillä digitalisaatiosta johtuen yritysten keskimääräinen elinikä vähenee vuosi vuodelta. (Kurvinen & Seppä 2016, 15.)

## 2.2 Yritysten väliset asiakassuhteet

Yrityksen strategiasta johdetaan asiakasstrategia, johon on määritelty asiakassegmentit tavoitteineen, palvelukanavastrategia, toimintatavat, tuote- ja palvelutarjoomat ja tunnistetut kilpailuedut. Asiakasstrategiassa käytetään asiakkaita ja markkinoita liiketoiminnan suunnittelun perustana. Varsinkin yritysten välisessä kaupankäynnissä on tärkeää sopia ennalta ja kirjata ylös toimintakäytännöt, joista yritys määrittelee muodostettujen asiakasryhmien mukaiset toimintamallit ja -tavat. Tällaisten toimien avulla yritys voi luoda asiakaskeskeisyyden perustaksi sopivan liiketoimintamallin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46.) Seuraavana oleva kuvio havainnollistaa, millaisia asioita yrityksen liiketoimintamalli sisältää (kuvio 2.)



KUVIO 2. Yrityksen liiketoimintamalli (soveltaen Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Monet yritykset kuvaavat itseään asiakaskeskeiseksi, mutta silti arjen toiminnoissa on merkittäviä puutteita sen osalta. Yritykset, jotka ovat oikeasti asiakaskeskeisiä pyrkivät tekemään jokaisesta asiakaskohtaamisesta asiakkaalle arvoa tuottavan. Liiketoimintamallin eri osat tuottavat erilaisia arvoja asiakkaille, mutta niiden yhteistyössä toimiminen on yksi oleellinen asia onnistuvassa liiketoiminnassa (kuvio 2.) Yksikään yritys ei voi vain sanoa olevansa asiakaskeskeinen toimija, vaan kyseinen seikka tulee ansaita arjen toimintojen kautta. Tällöin siitä syntyy myös kilpailuetua yritykselle. Hyvässä asiakaskokemuksessa on kyse vuorovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä, johon kuuluu asiakaspalvelun lisäksi yrityskulttuuri, palvelumuotoilu, viestintä ja yrityksen brändi. Asiakaskokemus on kaikkea sitä, miten asiakas yrityksen kokee tunteillaan ja mielikuvissaan. Asiakaskeskeiselle yritykselle on tärkeintä se, millä asioilla on merkitystä asiakkaalle ja palvelua pyritään kehittämään sen mukaisesti, eikä esimerkiksi tuotannon tehokkuuden. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Yritysten tulisi panostaa asiakassuhteiden luomiseen samoilla otteilla yritysten välisessä liiketoiminnassa kuin kuluttajamarkkinoilla. Luottamus

on keskeinen onnistumisen edellytys, jonka yhtenä onnistumisen merkinä voidaan pitää pitkäkestoista asiakassuhdetta. Kun lupaukset pidetään molemmin puolin, niin yhteistyön hyödyt pääsevät esiin parhaiten. Tällöin asiakassuhteen kehittyminen saa vakaan pohjan. (Blythe & Zimmerman 2005, 11.) Mikäli yritys ei ole kiinnostunut sen asiakkaiden tarpeista ja näkökulmista, niin eivät asiakkaatkaan ole kiinnostuneita yrityksen tarjoamista palveluista (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen ovat merkittäviä liiketoiminnan kannattavuuden tekijöitä. Uusien asiakkaiden hankkimisen lisäksi on oleellista, että olemassaolevista asiakassuhteista huolehditaan ja niitä pyritään myös kehittämään. Pitkäaikainen ja taloudellisesti kannattava asiakassuhde on yleisesti ottaen molemmille osapuolille edullisin ja järkevin vaihtoehto, kun toisen yrityksen tavat ja käytännöt tulevat tutuiksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Paras mahdollinen asiakassuhde yritysten välillä saavutetaan, kun yritys osaa yhdistää oikean informaation ja tiedon kokemusten kanssa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

### 2.3 Yritysten arvot

Arvot vaikuttavat yritysten toimintaan, koska niihin sisältyy ajatus eettisesti ja moraalisesti oikeista ja huonoista valinnoista, tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista. Asiakastyytyväisyys, ympäristöystävällisyys ja tasa-arvoisuus ovat erilaisia esimerkkejä arvoista, jotka ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen toiminnan jatkumisessa. Arvot vaikuttavat yrityksen tulokseen myös asiakaspalvelun ja tuotteiden kautta. Mikäli työntekijät kunnioittavat ja arvostavat yrityksen johtoa, niin he ovat sitoutuneempia työhönsä ja työskentelevät hyvässä yhteistyössä toistensa kanssa (kuvio 3.) Arvojen ja niiden kehittämisen päätavoite on toimia todellisina yrityksen päivittäisiä toimintoja ohjailevina asioina. (Helin 2006, 80.)



KUVIO 3. Yrityksen arvojen vaikutus (soveltaen Helin 2006, 80.)

Arvot jäävät helposti vain hienoksi sanahelinäksi, mikäli yrityksen johtaja on ne kirjannut ylös ilman syvempää käytännön arkeen vientiä. Mikäli yrityksen työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvot, niin he toimivat niiden mukaisesti myös silloin kuin johtoporras ei ole työntekijöitä valvomassa tai työntekijän tulee tehdä päätös nopeasti ja itsenäisesti. Oikein ymmärretyt ja käytäntöön viedyt arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä päivittäisissä työtehtävissä. Näin ollen yhteinen arvomaailma lähentää myös yritystä ja sen asiakkaita, mistä yritys voi saada kilpailuetua. (Kurvinen & Seppä 2016, 30.)

Arvoa voidaan määrittää lukuisin eri keinoin riippuen siitä, mitä arvostetaan. Yleisesti voidaan puhua taloudellisesta, sosiaalisesta, eettisestä, moraalisisesta, ekologisesta tai poliittisesta arvosta, jolloin asioiden, ihmisten ja esineiden väliset suhteet synnyttävät arvoa. Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa vaikuttaa siihen, että yrityksen toiminnasta tulee entistä asiakaslähtoisempää. Se tuo asiakkaat tiiviimmäksi osaksi jo tuote- ja palvelukehityksen alkuvaiheissa, mikä vähentää yritysten kokemaa taloudellista riskiä. Merkittävä osa epäonnistumisista tuotteiden ja palveluiden kohdalla johtuu siitä, että asiakkaat eivät halua käyttää niitä. Tämä ennaltaehkäistään sillä, että

asiakkaat otetaan mukaan tuotekehitykseen alusta lähtien. Näin tuottajien ja asiakkaiden välinen etäisyys pienenee, ja tuotteen matka markkinoille nopeutuu. Kehitystyön aikana asiakkailta kerättyjä tietoja ja kokemuksia voidaan hyödyntää myös muiden toimintojen parantamisessa kyseisen tuotteen ja palvelun kehittämisen lisäksi. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 23.)

Yritykset listaavat usein asiakkaitaan varten 3-5 kappaletta virallisia arvoja, joissa toistuvia teemoja ovat esimerkiksi avoin toiminta ja ympäristöystävällisyys. Viralliset arvot eivät silti useinkaan ole yrityksen todellista toimintaa ohjailevia arvoja. Ne toimivat ikään kuin tavoitearvoina, joita kohti yritys haluaa kehittyä. Kehittyminen on yleensä aikaavievää ja vaativaa, koska uudet arvot tulee muuttaa työntekijöille päivittäisiksi uusiksi toimintatavoiksi ja sisäisiksi ohjeiksi. Onnistuneesta arvojohtamisesta on useita hyviä esimerkkejä työmarkkinoilla. Sen takia siitä on tullut johtamisväline, jonka avulla havainnollistetaan tärkeitä asioita ja toimintatapoja kansan kielisesti. (Helin 2006, 91.)

### 2.3.1 Lisäarvot hyötykäyttöön

Jokainen toimiva yritys saavuttaa elinkaarensa aikana lukemattomasti lisäarvoa tuottavaa aineetonta omaisuutta, jonka luomiseen kannattaa perehtyä jo ennen yrityksen perustamista. Perehtyminen aiheeseen on tärkeää jo alkuvaiheessa, koska lisäarvoa tuottamalla yritys voi nostaa tuotteiden ja palvelujen katetta. Aineettoman lisäarvon luomisessa on tärkeää oppia tarkastelemaan tuotteita ja palveluja asiakkaan silmin, silti aineeton lisäarvo voi olla hyvin pieni tai vain tietyn asiakasryhmän asia. Tällä tavalla yritys voi saavuttaa erottuvuuden muiden kilpailijoiden keskuudesta ja herättää kiinnostusta asiakkaiden ja median keskuudessa. (Hynynen 2013, 11.)

Yritys voi valjastaa selviytymiskeinokseen aineettomat lisäarvot kilpaillessaan markkinoilla, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää asiakkaita houkuttelevien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä sekä itse lisäarvojen kehittämistä. Aineettomien lisäarvojen kehittämisen taustalla

on yrityksen johdon ja työntekijöiden luovuus toimia nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa. Lisäarvoja tuottavan yrityksen tulee olla rohkea ja erilaisuuden suunnannäyttävä toimialallaan, joka hallitsee myös aineettoman pääoman suojaamisen kilpailijoilta: patentti tuo kilpailurahan yritykselle ja mielenrauhan yrittäjälle. Aineeton lisäarvo tulee olla asiakkaalle oikeasti merkityksellinen ja heidän mielipiteensä huomioiva, koska usein esimerkiksi samankaltaista teknistä tuotetta myy useampi kauppias. Lisäarvojen avulla asiakasta voidaan ohjata tietyn palveluntarjoajan luokse. (Hynynen 2013, 67.)



KUVIO 4. Liikeidean osatekijät ja lisäarvon sijainti (soveltaen Hynynen 2013, 53.)

Tuote, asiakas, markkinointi ja jakelureitti muodostavat liikeidean osatekijät (kuvio 4.) Asiakkaan kokema lisäarvo voi olla vain yhdessä näistä, tai useammassa yhdessä. Tuotteen ja asiakkaan tulee liiketoiminnan onnistumiseksi sopia yhteen, mutta mikäli yritys haluaa lisätä hintoihinsa ilmaa liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, niin lisäarvojen avulla se onnistuu. Lisäarvojen tehtävä on tuottaa nyky-yhteiskunnassa asiakkaalle elämyksiä, jotka vetoavat asiakkaiden omiin tunteisiin ja arvoihin. Yritykset, jotka onnistuvat lisäarvojen luomisessa, pärjäävät myös kilpailussa muita yrityksiä vastaan parhaiten. Itse lisäarvon tuottaminen on edullista, mutta tuotto voi olla erittäin hyvä. Tästä johtuen suurimmat voitot tehdään yrityksen aineettoman omaisuuden avulla. (Hynynen 2013, 30.)

### 2.3.2 Arvojen luominen yhdessä asiakkaan kanssa

Palveluliiketoiminnassa korostuva arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa voi vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, että business-with-business-termi kuvastaisi paremmin yhteistyötä yritysten välillä business-to-business-termin sijasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21.) Edellä mainittua ajatusta tukevat käytännön elämän esimerkit, joissa on saavutettu hyviä tuloksia palvelun kehityksen tapahtuessa asiakkaan kanssa yhteistyössä. Kuitenkaan tuotteiden ja palveluiden kehitystyön ohella, yritys ei saa unohtaa omaa vastuutaan kansainvälisten markkinoiden seuraamisessa ja uusien markkinasuuntauksien luomisessa. Yritys voi hyödyntää arvoja luovien asioiden määrittelyssä erilaisia metodeja, joiden avulla asioiden ymmärtäminen, tuotteiden kehittäminen ja niiden tuotteistaminen helpottuvat. (Keso 2015.)

Yritysassiakas voi hyödyntää palveluntarjoajan arvoja omassa toiminnassaan, ja ne voivat tukea yritysasiakkaan omaa liiketoimintaa. Olisi esimerkiksi kyseenalaista, mikäli vihreitä arvoja noudattavan yrityksen taustalta paljastuisi aivan päinvastaisesti toimiva toimittaja. Taloudelliset arvot vaikuttavat myös kiinteästi yritysten väliseen toimintaan. Merkityksellisten arvojen tuottaminen vaatii palvelun tai tuotteen tarjoajalta asiakkaidensa tuntemista, sillä omia asiakkaita vastaan kilpaileminen ei synnytä kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen on tärkeää tuntea myös asiakkaiden toimintaympäristö, käytännöt ja päämäärät. Yrityksen empatiakykyisyys ja palveluhalu voivat olla tärkeitä arvoja asiakkaan valitessa palveluntarjoajaa. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 124.)

### 2.3.3 Asiakasyrityksen sitoutuneisuus

”Asiakasuskollisuus tarkoittaa tiettyä määrää uudelleen ostamista tietyn ajan kuluessa. Ei edellytä tunnetason sitoutuneisuutta tai aikomusta pysyä asiakkaana”. (Arantola 2003, 9.)

Palveluja tarjoavalle yritykselle asiakasuskollisuus merkitsee monia positiivisia vaikutuksia liiketoiminnalle. Useilla aloilla asiakkuuden korkeiden hankinta- ja käynnistämiskustannuksien vuoksi tuottoa syntyy vasta ensimmäisen yhteisen toimintavuoden jälkeen. Tyytyväinen asiakas ostaa myös enemmän tuotteita tai lisää palvelun kulutusta, sekä suosittelee yritystä tutuilleen ja omille asiakkailleen. Myönteisen palautteen kuuleminen muilta tahoilta sitouttaa asiakasta. Näin asiakkuudesta syntyy yritykselle jatkuvaa tuloa. Pitkäaikainen asiakassuhde saa aikaiseksi säästöjä myös siten, että asiakas oppii toimimaan yrityksen tapojen mukaisesti eikä aiheuta lisäkuormitusta asiakasprosessille. Palveluun tyytyväinen asiakas saattaa myös maksaa aiempaa korkeampaa hintaa, koska heidän toiselle toimittajalle vaihtamisen kynnyks on kasvanut ja näin ollen myös tunteet vaikuttavat ostopäätöksiin. On tärkeää, että asiakkaan mielestä yhteistyö toimijan kanssa tuntuu hyvältä. (Lehtinen 2004, 25.)

Asiakasyritykset pyrkivät välttämään ylimääräisiä riskejä ja huonojen valintojen tekemistä, jonka takia pitkäaikaista yhteistyökumppania ei haluta tarpeettomasti vaihtaa. Ostojen keskittäminen samalle palveluntarjoajalle vähentää riskiä ostajan päätöksenteossa ja luo turvallisuuden tunnetta. Pitkäaikainen asiakassuhde luo vakaan kysynnän ja markkinaosuuden palveluntarjoajalle. Yksi oleellinen syy palveluntarjoajan vaihtamiseksi on hinta, mutta uskollinen asiakas ei käytä kallisarvoista aikaansa vaihtoehtoihin paneutumiseen ilman tarvetta siihen. Tyytymätön asiakas voi joko valittaa tai vaihtaa palveluntarjoajaa. Tällöin uskollinen asiakas on valittajan roolissa: hän haluaisi jatkaa yrityksen kanssa yhteistyön tekemistä, mikäli hänen ehdotuksensa korjattavista toimista huomioidaan. Uskollisella asiakkaalla on korkeat odotukset palveluongelmien korjaamiselle ja asiakkaan mielipiteiden huomioonotolle. (Arantola 2003, 24.)

Yrityksen tärkeä kilpailuetu on uskolliset asiakkaat, ja kyky tuottaa heille lisäarvoa markkinoilla. Kilpailuetua asiakkaiden keskuudessa ei voi saavuttaa matkimalla muita yrityksiä, koska muiden yritysten on vaikea kopioida lisäarvoa tuottavaa luovaa ratkaisua yritysten suhteiden välillä. Tämä korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa, kun kilpailuedun voi

saavuttaa lähinnä asiakassuhteissa massatuotannon takia. (Lehtinen 2004, 31.)



KUVIO 5. Yritysten ostopäätösten takana on ihminen (soveltaen Kurvinen & Seppä 2016, 136.)

Vaikka markkinat ovat globalisoituneet ja asiat tapahtuvat yhä useammin internetissä, niin yritystenkin päätösten takana on ihminen tunteineen (kuvio 5.) Ihmisen ostopäätöksiin vaikuttavat myös työelämän puolella tarve kuulua johonkin, halu voimannäytöstä ja ainutlaatuisuuden näyttämisestä. Siksi myös yritysten välisessä kaupankäynnissä on tärkeää ymmärtää ihmisten ostokäyttäytymistä ja päätöksentekoa. Sen lisäksi on tärkeää tuntea asiakasyrityksensä tarpeet, jotta yritys voi auttaa heidät erilaisten haasteiden ohi. Henkilön henkilökohtaiset mielipiteet ja asenne ohjailevat hänen valintojaan myös yrityksen puolesta toimiessaan, joten henkilökohtainen tunteminen puolin ja toisin on oleellinen kilpailuetu markkinoilla. Tällaisella kilpailuedulla yritys saa pitkäkestoisia asiakassuhteita vähäisin kustannuksin. (Solomon 2009, 161.)

### 3 HENKILÖSTÖPALVELUT

Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajayrityksen toimialaan liittyviä asioita. Ensimmäinen kappale sisältää perustietoa henkilöstöalasta, sen kasvusta ja Henkilöstöpalveluyritysten Liitosta. Tässä luvussa läpikäydään nykyajan vakiintuneita käytäntöjä henkilöstöpalvelualasta, sekä lain määräämiä asioita siitä. Näiden asioiden jälkeen perehdytään henkilöstöpalveluyritysten tarjoamiin erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Vuokratyövoiman käyttö ja vuokratyöntekijöiden näkökulma- kappaleet tuovat uusia puolia aiheesta esiin esitellen henkilöstövälityksen käytännön arkea työelämässä. Viimeisessä kappaleessa käydään läpi henkilöstöpalvelualaa tulevaisuudessa, sen haasteita ja mahdollisuuksia.

#### 3.1 Perustietoa alasta

Tällä hetkellä vakiintuneita yrityksiä on noin 500–600, joten henkilöstöpalveluyritykset ovat nykyään oleellinen osa suomalaista yritystilannetta ja talouselämää. Ne ovat merkittäviä työllistäjiä (100 000 työntekijä/vuosi), ja kasvua tapahtuu jatkuvasti. Henkilöstöpalveluyrityksen palveluja hyödyntämällä yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, sekä saavuttaa joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä yrityksen toiminnoissa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016.) Tilastokeskuksen (2016) mukaan vuonna 2015 vuokratyöntekijöitä oli 31 000 henkeä eli hieman edellistä vuotta enemmän. Vuokratyö jakautuu monille toimialoille, mutta yleisimmät ovat tukku- ja vähittäiskauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä teollisuus.

Henkilöstöpalveluyritysten määrän lisääntyessä yhdeksi keskeiseksi toimijaksi on kasvanut Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (HPL). Se on alalla toimivien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto, joka takaa jäsenyritystensä luotettavuuden, lakipykälien ja eettisten toimintaperiaatteiden noudattamisen. Auktorisoidun henkilöstöpalveluyrityksen valitsemalla yritys voi varmistua yhteistyökumppanin olevan edellä mainittujen seikkojen mukainen. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton [www-sivuilla](http://www.hpl.fi) on listattu selkeästi jokainen liittoon kuuluva yritys, sekä jaettu tietoa

henkilöstöpalveluyritysten toiminnasta ja tulevaisuudesta työmarkkinoilla. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016.)

### 3.2 Nykyajan henkilöstöpalvelut

Yritystä, joka hyödyntää henkilöstöpalveluyrityksen palveluja, kutsutaan käyttäjäyritykseksi. Tällöin henkilöstöpalveluyritys toimii työntekijän palkanmaksajana ja huolehtii työnantajan velvoitteista, vaikka fyysisesti työntekijä työskenteleekin toisen yrityksen tiloissa. Käyttäjäyrityksen tehtävänä on kuitenkin perehdyttää ja opastaa työntekijöitä käytännön työtehtävissä, sekä vastata työntekijän turvallisuudesta työpaikalla. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 207.) Henkilöstöpalveluyritys solmii käyttäjäyrityksen kanssa sopimuksen, jossa se laskuttaa työntekijäkustannusten lisäksi myös muita kuluja käyttäjäyritykseltä (esimerkiksi yrityksen tuoton ja hallinnollisia kuluja). Myös vuokratyöntekijän palkkakustannukset ovat valtion arvolisäveron alaisia. (Eräsalo 2011, 30.)

Viime vuosina henkilöstöpalveluyritykset ovat saaneet huomattavasti enemmän toimeksiantoja markkinoilla. Tämä suuntaus on näkynyt selvästi myös ravintola-alalla, jonka yrityksiä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin. On mahdollista, että jopa 100 % yrityksen työntekijöistä toimitusjohtajaa myöten ovat vuokratyöntekijöitä. (Eräsalo 2011, 45.) Henkilöstövälitystä varten Suomessa astui voimaan 1.1.2007 laki asiasta, kun niiden käytön odotettiin lisääntyvän entisestään. Lain tarkoitus on luoda pohja tasavertaiselle kilpailulle ja työehtojen noudattamiselle. Lain avulla yritykset ja yhteisöt voivat varmistaa vuokratyösopimusta tehtäessä, että yritys toimii lain edellyttämällä tavalla ja huolehtii työnantajavelvoitteistaan. Lain mukaan käyttäjäyritys on velvollinen selvittämään henkilöstöpalveluyrityksen taustat niin, että yritys toimittaa tilaajalle vaadittavat salassapitovelvollisuuden alaiset selvitykset ja todistukset muutamia poikkeustilanteita lukuun ottamatta. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006, § 1,2,5,8.)

### 3.3 Henkilöstöpalveluyritysten tuotteet

Yritys voi ostaa erilaisia tuotepalveluja henkilöstöpalveluyritykseltä useiden syiden takia. Työntekijän rekrytointi on aikaavievä ja kallis investointi, joten yrityksille on usein riskittömämpää käyttää henkilöstöpalveluyritystä apuvälineenä. Epäsopivan työntekijän palkkaaminen voi johtaa virheisiin työpaikalla, asiakkuuksien menettämiseen ja tulojen vähenemiseen. Työntekijän irtisanominen ja siitä aiheutuvat kustannukset voivat olla myös epätoivottuja asioita yrityksessä. (Yeung 2011, 5.)

Käyttäjäyritys voi tilata henkilöstöpalveluyritykseltä koko työntekijän rekrytointiprosessin, koska uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle kallista ja varmistamalla henkilön sopivuudesta voidaan vähentää taloudellista riskiä. Rekrytoinnin ulkoistaminen maailmanlaajuisesti tiukan taloustilanteen aikana on järkevää, mikäli yrityksellä ei ole siitä aikaisempaa kokemusta tai aikaa perehtyä rekrytointiin huolella. Rekrytoinnin ulkoistamisella varmistuu myös se, kun rekrytointiprosessin hoitaa asiaan perehtynyt luotettava yritys, että rekrytointi tapahtuu tehokkaasti lain edellyttämällä tavalla. Kokenut rekrytoija hallitsee viestinnän keinot, ja näkee asioita useammasta eri perspektiivistä toteuttaessaan rekrytointia. Ammattitaitoinen rekrytoija näkee myös, millaisia ihmiset ovat esimerkiksi haastattelutilanteen aiheuttaman jännityksen tai ujouden takana. (Yeung 2011, 6.) Tosin työntekijän palkkaaminen maksaa myös henkilöstöpalveluyrityksen kautta, mutta tällä tavoin toimiessaan yritys voi varmistua rekrytointiprosessin laadukkuudesta ja puolueettomuudesta. Henkilöstöpalveluyritys selvittää yrityksen tilan ja heidän tarpeensa siitä, millainen uuden työntekijän tulisi olla. Tämän lisäksi käyttäjäyritys voi pyytää myös erilaisia soveltuvuustestejä osaksi rekrytointiprosessia. Henkilöstöpalveluyritys toimii välikätenä työnhakijoiden ja käyttäjäyrityksen välillä koko prosessin ajan, jonka jälkeen tekee sopivista henkilöistä/henkilöstä ehdotuksen yritykselle. (Helsilä 2002, 20.)

Yritys voi palkata myös työntekijän, joka on työskennellyt käyttäjäyrityksessä henkilöstöpalveluyrityksen alaisuudessa. Yleisesti

tällaisissa tapauksissa henkilöstöpalveluyritys perii rekrytointimaksun käyttäjäyritykseltä, joka on voinut varmistua henkilön sopivuudesta ja osaamisesta kyseiseen työtehtävään. Syytä rekrytointimaksun maksamiseen ei ole, jos työntekijä on irtisanoutunut vuokratyöyrityksestä ja hänet palkataan myöhemmin käyttäjäyritykseen. (Eräsalo 2011, 45.)

Henkilöstöpalveluyrityksiltä voi tilata soveltuvuustestauksia yrityksen oman rekrytointiprosessin tueksi, ja niitä käytetäänkin paljon. Testien tilastollisen luonteen takia niitä ei voida pelkästään ja kapeakatseisesti tuijottaa, mutta ne ovat täydentävä lisä muun rekrytointiprosessin ohelle. Mitä monipuolisemmat testit ovat, eli niissä käytetään useita soveltuvuusmittareita- ja arviointitapoja niin, sitä luotettavammalla ne ovat. (Helsilä 2009, 24.) Psykologiset testit ovat varsinkin johtohenkilöiden rekrytointiprosessissa yleisiä. Testien tekeminen on yleisempää Suomessa kuin muualla Keski-Euroopassa ja pohjoismaissa. Erittäin syvälliset testit voivat olla kestoiltaan päivän mittaisia, ja ne muokataan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi eri osa-alueiden mittareista tarpeen mukaisesti. Yleensä soveltuvuustestit mittaavat henkilön persoonallisuutta, lahjakkuutta ja innostusta työntekoon. (Kauhanen 2006, 80.)

Ulkoistaminen ja alihankinta kuuluvat myös henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamiin palveluihin, jolloin rekrytointin sijasta yritys voi ulkoistaa työn tekemisen henkilöstöpalveluyritykselle sen tarpeen mukaisesti. Ulkopuolisen henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöitä voi olla jopa 100 % yrityksen koko henkilöstöstä, jolloin toimitusjohtajakin on henkilöstöpalveluyrityksen kirjoilla. (Eräsalo 2011, 45.) Ulkoistamista on, kun yrityksen jokin aiemmin itse hoitama toiminto ostetaan ulkopuoliselta toimijalta. Se koskettaa useimmiten laajasti ulkoistavan yrityksen omaa henkilöstöä ja heidän toimenkuvansa jatkuvuutta. Joissakin tapauksissa työntekijät saattavat siirtyä ulkoistamisen mukana uuteen yritykseen ns. vanhoina työntekijöinä. (Elomaa 2011, 52.)

Henkilöstöpalveluyritysten palvelutarjontaan kuuluu myös suorahaku. Se on rekrytointimenetelmä, joka vaatii tarkkuutta, huolellisuutta ja luottamuksellisuutta. Käyttäjäyrityksessä oleva avoin työpaikka ei ole

julkisessa työntekijähaussa, vaan henkilöstöpalveluyritys etsii vaadittujen asioiden mukaisen työntekijän markkinoilta ja lähestyy häntä suoraan. Suorahaun avulla valmistellaan strategisia ja merkittäviä henkilövalintoja. (FEX Suorahakuyritykset ry 2016.)

Henkilöstöpalveluyritykset voivat edellä mainittujen palveluiden lisäksi tarjota myös erilaisia koulutuspaketteja, työelämävalmennusta tai uudelleensijoittamiskoulutusta organisaatioille. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016). Muutokset ovat työelämässä välttämättömiä, mutta niiden tekeminen vaatii aikaa ja työntekijät tarvitsevat koulutusta muutosten tapahtuessa. Joissakin tilanteissa on yrityksen edun mukaista, kun koulutusapua antaa yrityksen ulkopuolinen luotettava taho. Henkilöstöpalveluyrityksen palkatessaan työnantajayritys huolehtii velvollisuuksistaan järjestää koulutuksia ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kehittää heidän taitojaan, tietojaan ja lisätä heidän motivaatiota koulutusten avulla. (Lee-Ross & Pryce 2010, 114.) Suomen laissa on määritelty myös tilanteet, jolloin työnantaja on velvollinen selvittämään ennen irtisanomista työntekijän uudelleensijoittamismahdollisuudet. Mikäli vastaavia työtehtäviä ei ole tarjolla, niin yrityksen tulee selvittää työntekijän koulutusmahdollisuudet uusiin tehtäviin. Tällaisissa tilanteissa henkilöstöpalvelus voi myös auttaa eri keinoin esimerkiksi rekrytoimalla työntekijä suorahaun avulla toiseen yritykseen, tai kouluttamalla hänet samassa yrityksessä tapahtuviin toisiin tehtäviin. (Elomaa 2011, 125.)

### 3.4 Vuokratyövoiman käyttö

Henkilöstön vuokraus on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana ja saman kehityssuunnan voidaan olettaa myös jatkuvan tulevaisuudessa. Tästä syystä Viitala (2009, 98) uskoo, että vuokratyöntekijöiden asemaa tullaan vahvistamaan lainsäädännön avulla. Työvoiman vuokrausta on ollut jo 1960-luvulta lähtien Suomessa, mutta kasvuun se lähti 1990-luvulla. Myönteisen kehityssuunnan voidaan katsoa johtuvan talouden ja markkinatilanteen kohentumisesta, koska 2010-luvulla vuokraus on muihin

keinoihin verrattuna joustavinta. Elomaa (2011, 24) kertoo teoksessaan ajanjaksosta, jolloin Suomessa kaupallinen henkilöstön vuokraustoiminta oli kiellettyä. Vasta vuodesta 1995 se sallittiin uudelleen.

Sosiologi Liisa Lähteenmäki kuvailee trendiksi 2000-luvun vuokratyötä. Sen joustava luonne mahdollistaa nopeaa reagointia vaativat muutokset, jotka ovat arkipäivää työmarkkinoilla. Yrityksen näkökulmasta vakituinen työntekijä on jopa rasite, sillä yritykset muistavat yhä edellisen 1990-luvun talouslaman. Lähteenmäen mukaan irtisanomisprosessi talouden laskun alkaessa on vuokratyöntekijöiden kohdalla käyttäjäyritykselle helppoa ja edullista. (Jakku 2007).

Henkilöstöpalveluyrityksen käyttäminen on helppoa ja joustavaa sekä käyttäjäyritykselle että työntekijöille. Etenkin nuoret työntekijät ovat päässeet työuransa alkuun vuokratyöntekijöinä, mikä ennaltaehkäisee syrjäytymistä ja masennusta. Nuorten työntekijöiden lisäksi myös eläkeläiset työskentelevät vuokratyöntekijöinä, koska henkilöstöpalveluyritykset kohtelevat työnhakijoita tasavertaisesti iästä riippumatta. Heillä on valtavasti hyödynnettävissä olevia työelämätaitoja ja kokemusta, sekä motivaatiota työntekoon. Henkilöstöpalveluyrityksillä on usein tarjottavaan erilaisia työtehtäviä kokemusta vaativista asiantuntijatehtävistä asiakaspalveluun. Avoimet työpaikat ja työntekijät kohtaavat myös nopeammin henkilöstöpalveluyritysten avulla. Näin ollen vuokratyövoiman taloudelliset hyödyt sekä valtiolle että yrityksille ovat merkittäviä ja laaja-alaisia. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016.)

Mikäli kaikki yrityksen työntekijät ovat henkilöstöpalveluyrityksen listoilla niin, se vaatii yrityksen päättäjiltä riskinoton sietokykyä ja tarkkaa selvitystyötä. Työntekijöillä on uskollisuusvelvollisuus työnantajaansa, eli henkilöstöpalveluyritystä, kohtaan, mutta miten on lojaalisuuden laita käyttäjäyrityksen kanssa. Tarkan kriteerilistan läpikäynti käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä edesauttaa oikean henkilöstön löytymiseen, mutta myös muiden yhteisten toimintamallien läpikäynti on tarpeen esimerkiksi perehdyttämisen ja henkilön vaihtuvuuden suhteen. Joissakin tapauksissa vuokratyövoiman käyttö on yritykselle kannattavin

ratkaisu, jotta se voi keskittyä ydinosaamiseensa. Vuokratyövoiman käytön edut, haitat ja kustannukset tulee selvittää tarkoin yrityksen strategiassa ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. (Eräsalo 2011, 45.)

Vuokratyöntekijät tuovat yritykseen parhaimmassa tapauksessa uusia näkemyksiä ja kulusäästöjä. Taloudellisia hyviä puolia ovat esimerkiksi se, että henkilön sairastuessa käyttäjäyritys ei ole velvollinen maksamaan sairausloman ajalta palkkaa eikä sen tarvitse huolehtia sairastuneen työvuorojen paikkaamisesta, mikäli yritykset ovat sopineet tämän toimintamenetelmäksi. Käyttäjäyritys saa myös joustavasti apua henkilöstöpalveluyritykseltä, mikäli se tarvitsee nopeasti ekstratyöntekijöitä avustamaan ruuhkahuipun selättämiseksi tai työkuorman vähentämiseksi. (Kauhanen 2006,69.)

Vuokratyövoimaa käytettäessä tulee huomioida työturvallisuuteen liittyvien asioiden sopiminen käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä, sekä huolehtia työntekijän perehdyttämisestä työturvallisuusasioihin. Lain mukaisesti henkilöstöpalveluyritys on vastuussa siitä, että valitsee sopivan työntekijän ja varmistaa hänen ammattitaitoisuutensa, kokemuksensa ja soveltuvuuden kyseiseen työtehtävään. Henkilöstöpalveluyrityksen tulee informoida työntekijää työtehtävästä, huolehtia ohjaamisesta ja järjestää hänelle työterveyshuolto. Henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla on tarkistaa käyttäjäyrityksen kykeneväisyys huolehtia sille kuuluvista velvoitteista, työn asianmukaisuudesta, terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Käyttäjäyrityksen tulee kertoa, millaisia tarpeita heillä on työntekijää kohtaan ja kertoa tarkasti työnkuvasta. Käyttäjäyrityksen vastuulla on työntekijän käytännön perehdyttäminen työpaikalla, sekä huolehtia tarvittavista työsuojelu- ja pelastautumistoimista. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 3.)

### 3.5 Vuokratyöntekijän näkökulma

Käyn seuraavaksi läpi sitä, millaisia mielipiteitä ja kokemuksia vuokratyöntekijät ovat kertoneet aiheesta eri kanavissa. Heidän kokemuksensa heijastuvat arjen työssä esimerkiksi asiakaspalvelun

laatuun ja laajemmassa mittakaavassa myös yhteiskunnan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Vuokratyöntekijälle hyviä puolia ovat vapaus valita työvuoroja ja – paikkoja, jonka ansiosta työ sisältää vaihtelua. Se sopii hyvin myös opiskelijalle tai muulle henkilölle, joka ei halua esimerkiksi säännöllistä työaika. Käyttäjäyritys saattaa myös palkata hyvän työnäytteen antaneen vuokratyöntekijän vakituiseen työsuhteeseen yritykseen. Samat hyvät puolet työntekijä voi nähdä kuitenkin myös haasteina tai järjestelyn heikkoutena, kun hän haluaisi säännölliset rutiinit ja tietyn palkkatason. Työsuhteen jatkuvuus saattaa usein olla epäselvää, ja sen varaan voi olla hankalaa rakentaa arkielämää. Vuokratyöntekijällä voi olla ongelmia turvata toimentulonsa myös silloin, jos hän sairastuu tai haluaa viettää lomaa. Vuokratyöntekijällä ei useinkaan ole perinteistä työsuhdeturvaa, vaan hän on riskittävämpi vaihtoehto käyttäjäyritykselle eroon pääsemisen helppouden ansiosta. Vuokratyöntekijä voidaan nähdä myös yritysten välisenä kauppatavarana. Hän auttaa työpanoksellaan sekä käyttäjäyritystä että henkilöstöpalveluyritystä. (Palvelualojen ammattiliitto 2016.)

Vuokratyöntekijä voi nähdä haasteena löyhän suhteen henkilöstöpalveluyritykseen, jolloin selkeä työantajakuva jää puutteelliseksi. Käyttäjäyrityksen työntekijät saattavat kokea vuokratyöntekijän uhaksi, joka vie heiltä työtunteja, jolloin vuokratyöntekijä tuntee olonsa työyhteisöön kuulumattomaksi, kokee eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Siksi olisikin tärkeää ottaa vuokratyöntekijä työasioita käsitteleviin palavereihin mukaan ja mahdollisesti myös käyttäjäyrityksen virkistäytymispäiviin. Toisten työntekijöiden kokemusten mukaan vuokratyöntekijä nähdään usein motivoituneena ja pystyvänä henkilönä, joiden läsnäolo helpottaa pahimpia ruuhkia. Vuokratyöntekijöiden käyttämisestä seuraa kuitenkin epäily siitä, miten sitoutunut yritys on työntekijöihinsä. Tästä on seurannut epätietoisuutta oman työpaikan pysyvyydestä ja ahdistusta vuokratyöntekijän perehdyttämisprosessissa. (Viitala 2009, 97.)

Suomi kansainvälistyy koko ajan yhä enemmän, kun ikärakenteen, eläköitymisen, ja ammattitaidon puuttumisen myötä työvoiman rekrytointi ulkomailta on kiihtynyt. Julkinen keskustelu ulkomaalaisten työntekijöiden käyttämisestä on herättänyt suomalaisissa epävarmuutta, koska kansallinen korkea työttömyysaste ja yritysten tarve ulkomaisen työvoiman käyttöön eivät ole toistensa synonyymeja. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin nopeampaa hankkia tarvittavaa ammattitaitoa ulkomailta, mikäli sitä ei ole Suomesta saatavissa yhtä vaivattomasti. Ulkomaisen työvoiman palkkaaminen on helpompaa Euroopan Unionin myötä. Euroopan Unionin alueen sisäinen liikkuvuus on kasvanut, eritoten Itä-Euroopan maista tulee työntekijöitä länsimaihin. Esimerkiksi Kaukoidästä on rekrytoitu merkittävä määrä sosiaalialan työntekijöitä. Arvioiden mukaan ulkomaalaisten työntekijöiden osuus kasvaa entisestään tulevaisuudessa. (Elomaa 2011, 190.)

Ulkomaalaisia työntekijöitä rekrytoitaessa täytyy huomioida sitä koskevat erilliset lainsäädännöt, jotka koskevat enimmäkseen asumista, verotusta, asettumista maahan ja työskentelemistä Suomessa. Vaikka EU- maan kansalainen omaa oikeuden työskennellä täällä ilman erillistä lupaa siihen, niin heidän tulee huolehtia ilmoittamisveloitteistaan sosiaaliturvan ja verotuksen takia. Henkilöstöpalveluyritys voi tarjota palveluja, joissa se keskittyy hankkimaan työntekijän ulkomailta kriteerien mukaisesti. Rekrytointiprosessille ei ole laadittu säännöksiä. (Elomaa 2011, 192.)

### 3.6 Henkilöstöpalvelut tulevaisuudessa

Tällä hetkellä työelämä on murroksessa sekä kansainvälisesti että Suomessa, koska teknologia on kehittynyt suhteellisen lyhyellä aikavälillä huomattavasti samalla, kun talous on globalisoitunut nopeasti. Väestön ikääntyminen on vaikuttanut myös siihen, että yhteisölliset arvot ja suhteet ovat kokeneet muutoksia. Edellä mainittujen asioiden takia työelämä on myös entistä moniulottuvaisempi ja hektisempi. Siihen sisältyy useita erilaisia ilmiöitä, joiden takia yhteiskunnallisten toimijoiden joukkio on entistä laajempi.

Työelämän murroksessa eläminen tarkoittaa arjessa esimerkiksi töiden keskeneräisyyttä; kehittämistyötä ja uudistuksia normaalityön ohella. Aiemmin poikkeustilanteet olivat ohimeneviä, mutta nyt niistä on tullut normaali ja vakiintunut osa arkea. Työelämä on myös aiempaa kuormittavampaa näiden seikkojen takia, jolloin se vaatii yksilöiltä uusia taitoja muutoksiin sopeutumisessa, paineensietokyvyssä ja esimerkiksi epävarmuuden kanssa elämisessä. Digitalisoituminen ja globalisoituminen vaikuttavat myös siihen, että työelämä ei tule enää olemaan samalla tavalla aikaan tai paikkaan sidottua kuin aikaisemmin (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, globalisaation ansiosta yhä nopeammin, jonka takia yritysten tulevaisuuden ennakointi on tarpeellista liiketalouden turvaamiseksi myös jatkossa. Ennakointia harjoitetaan siksi, että se tarjoaa perusteltuja näkemyksiä suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perustaksi. Tulevaisuuden valinnat ovat silti riippuvaisia myös yrityksen valinnoista menneisyydessä ja nykyhetken tiedoista. Epävarman tulevaisuuden takia ennakoitaessa mietitään useita erilaisia tulevaisuus-vaihtoehtoja, joissa huomioidaan erilaisia kehityssuuntia, tavoitteita, toiveita ja uhkatiloja. Ennakointia suorittavalla ihmisellä tai työryhmällä tulisi olla mielikuvitusta, rohkeutta ja havainnointikykyä myös pieniä asioita kohtaan, joilla voi olla ratkaiseva merkitys tulevaisuuden kehityksen kannalta. Vaikka osa muutoksista tapahtuukin nopeasti, niin trendinomainen muutos tapahtuu hitaammin pitkän aikavälin kuluessa. Se voi toisinaan olla jopa huomaamatonta. (Aalto 2016.) Opinnäytetyön yhtenä osa-alueena oli skenaariomenetelmän avulla tapahtuva mahdollisten tulevaisuuden näkymien pohdinta, josta lisää myöhemmin.

Henkilöstöpalvelualan kasvun voi nähdä toimintaympäristössään trendinomaisena ilmiönä sosiologi Lähteenmäen mukaan, joka tutkii väitöstutkimuksessaan suomalaista vuokratyötä. Henkilöstöpalveluala kehittyy ja kasvaa jatkuvasti, kun yhä useammat työntekijät työskentelevät henkilöstöpalveluyrityksen avulla. Henkilöstöpalveluala voi tarjota työntekijälle kehittymismahdollisuuksia ja muita hyötyjä, joiden ansiosta

yleinen mielikuva henkilöstöpalveluyrityksistä paranee tulevaisuudessa. On huomioitava, että yleinen mielikuva on jo nyt kehittynyt paremmaksi, kun henkilöstöpalveluala on tullut laajemmin työelämän osa-alueeksi. Siitä huolimatta Lähteenmäki suhtautuu epäilevästi nuorten tietoiseen ja haluamaan valintaan työskennellä vuokratyöntekijänä. Tutkijan omat tutkimukset tukevat hänen näkemystään, että valtaosa vuokratyöntekijöistä haaveilee vakituisesta työsuhteesta. Lähteenmäen mukaan vuokratyötä mieleisenä vaihtoehtona pitävät työntekijät ovat vähemmistö, tosin mielipide-eroja selittää myös vastaajien ikä: nuoret eivät osaa kaivata lomaa, ikälisiä tai muita palkanpäällisiä toisinkuin keski-ikää lähestyvät tai sen ylittäneet työntekijät. Käyttäjäyritykset käyttävät henkilöstöpalveluyrityksiä hyödyksi niiden joustavuuden ja kokonaisvaltaisten palveluiden takia myös enenevässä määrin. Lähteenmäen mukaan vakituisesta työntekijästä on tullut rasite yritykselle. (Jakku 2007.)

Henkilöstöpalvelualalla toimiminen tai henkilöstöpalveluyrityksen kautta työllistyminen voi vastata yksilön toiveisiin vaikuttaa enemmän omaan työntekoonsa. Henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevällä voi olla paremmat mahdollisuudet valita työaikansa ja työtehtävänsä, kun perinteisesti yritykseen palkatulla henkilöllä. Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijä voi olla myös monipuolisempia kouluttautumisvaihtoehtoja, kuin perinteisesti tiettyyn tehtävään palkatulla yrityksen työntekijällä. Kehittämiskohteita alalla riittää, mutta niin myös kasvua. Joissakin yrityksissä voi olla arkipäivää tulevaisuudessa, että jopa 100 % henkilöstöstä on henkilöstöpalveluyrityksen kautta palkattua. Henkilöstöpalveluala on jo alkuperäisesti joustavavaluontoista, jolloin tulevaisuuden ennakoitakin voi olla helpompaa ja rohkeampaa, kuin perinteisen ja byrokratiapainotteisen yrityksen kohdalla. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016.) Haasteita voi tuottaa esimerkiksi se, että työntekijällä voi olla vaikeuksia tuntea itsensä osaksi työyhteisöä varsinkin, jos hän työskentelee etäyhteyksien päässä. Työntekijä voi tuntea negatiivisenä puolena myös sen, että hänellä ei ole suoranaista suhdetta yrityksen johdon kanssa. (Palvelualojen ammattiliitto 2016.)

Ongelmia ilmenee myös keskustelussa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja asemista työmarkkinoilla. Vakinaistaminen on vähäistä naisvaltaisilla aloilla, joissa epäsäännölliset työajat, epävarmuus mahdollisista lomista ja varoitusaikojen nopeampoisuus eivät edesauta perheen arjen pyörittämistä. Edellä luetellut haasteet pätevät myös vuokratyössä. Vaikka vuokratyön haasteista puhutaan paljon niin, silti suomalainen mentaliteetti pitää ihmiset töissä vuokratyöntekijöinä: se vaihtoehto, kaikkine haasteineen, on työttömyyttä parempi. (Jakku 2007.)

Henkilöstöpalveluyrityksistä voi muodostua tulevaisuudessa yhä tärkeämpi linkki myös työntekijöiden ja työntekijöitä etsivien yritysten välillä. Työelämässä ennakointi ja tulevaisuuden hahmottaminen ovat elintärkeitä asioita myös henkilöstöpalveluyrityksille, jotta yritys pysyy ajan tasalla työelämän tarpeista ja tulevaisuuden muutoksista. Käyttäjäyritys tai potentiaalinen asiakasyritys ei välttämättä itse tällä hetkellä tiedosta tulevaisuuden tarpeita, vaan tarvitsee siihen ulkopuolisen toimijan apua. Omien tarpeiden tiedostaminen edesauttaa kannattavan liiketoiminnan tuottamisessa henkilöstöpalveluyritykselle. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

## 4 HENKILÖSTÖPALVELUIDEN KÄYTÖN SELVITYS

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivien ravintoloiden henkilöstöpalveluyritysten käyttö. Selvityksen tekemisessä käytin apuna seuraavia tarkentavia kysymyksiä:

1. Millaista on henkilöstöpalveluiden käyttö Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivissa ravintoloissa?
2. Millaisia henkilöstöyritysten palveluja Lapin alueella toimivat ravintolat tarvitsevat tulevaisuudessa?
3. Miten henkilöstöpalveluyritys voi kehittää asiakassuhteitaan?

Opinnäytetyön teoriaosuus ja tekemäni selvityksen tulokset auttavat vastausten löytymisessä edellä oleviin kysymyksiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin opinnäytetyön eri vaiheita. Ensin tutustutaan lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantajayritykseen, jonka jälkeen esittelen selvityksessä käytetyn laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen jälkeen opinnäytetyön valmistumista.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajanani toimi Smile MMS Oy- henkilöstöpalveluyritys, jonka toimitusjohtajana työskentelee Teemu Viitala. Yritys on erikoistunut palvelualueen (ravintola ja kauppa) henkilöstöpalveluihin. Sen lisäksi ammattitaitoa löytyy myös teollisuuden, logistiikan, rakennusalan, kunnossapidon, ja toimistotehtävien henkilöstöpalveluihin. Se palvelee asiakkaitaan rekrytoinnin ja henkilöstövuokrauksen saralla, sekä järjestää työhyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä virkistätymispäiviä työpaikoilla. Smile MMS Oyn toiminta-alue on Suomen laajuinen, mutta toiminta on painottunut Pohjanmaalle ja Lapin alueelle. Smile MMS kuuluu Smile Henkilöstöpalvelut- konserniin, joka on perustettu vuonna 2002. (Smile MMS Oy 2016.)

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata todellista ja monialaista elämää, jossa tapahtumat liittyvät toinen toisiinsa, kulkevat limittäin ja muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan. Siksi todellisuutta ei voi erotella toisistaan, vaan tutkimuksen täytyy olla kokonaisvaltaista. Termillä laadullinen tutkimus on monia merkityksiä, sillä siihen kuuluu laaja joukko moninaisia tutkimusmenetelmiä ja niiden piirteitä. Laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on sen luonne pyrkiä kokonaisvaltaisen tiedon hankintaan ja siihen, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ihmisiltä. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttävä tutkija ei määrää itse sitä, mikä on tärkeää vaan tutkimuksen tärkein elementti nousee esiin ikään kuin itsestään aineiston yksityiskohtaisella ja monipuolisella tarkastelulla. Laadullisen tutkimuksen lähdemateriaalin hankintakeinoiksi kuuluvat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnoinnit, jolloin tutkittavat on valittu tarkoituksenmukaisesti. Laadullinen tutkimus on joustava ja monipuolinen menetelmä, jossa aineistoa käsitellään yksilöllisinä tapauksina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.) Asettamani tutkimusongelma ja sen lisäkysymykset, sekä opinnäytetyön tavoite ja luonne selkeyttivät valintaa tehdä opinnäytetyö käyttämällä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää etukäteen valikoitujen yritysasiakkaiden tarpeita henkilöstöpalveluyritysten palveluja kohtaan mahdollisimman tarkasti, jolloin laadullisen menetelmän keinot ovat tarkoitukseen sopivimpia. Rajauksena yritysasiakkaiden valinnassa on se, että kyselyyn vastaaja on Lapin alueen laskettelukeskuksessa toimiva ravintola. Tällä tavoin opinnäytetyöni vastaa toimeksiantajayrityksen toiveisiin tietyn alueen asiakasyritysten tarpeiden selvittämiseksi. Asiakkaiden tarpeiden mukaisesti toimeksiantajayritys voi kehittää esimerkiksi omaa markkinointiaan ja palveluitaan.

Opinnäytetyöhöni sisältyy Webropol-ohjelmalla toteutettu haastattelu, jonka lähetän valikoiduille Lapin alueen laskettelukeskusten ravintoloille. Huomioin ravintoloiden valinnassa sen, että joukossa on jo

toimeksiantajayrityksen asiakasyrityksiä sekä yrityksiä, jotka eivät ole yrityksen asiakkaita. Avaan näitä tutkimuksen tekemisen vaiheita seuraavissa opinnäytetyöni kappaleissa.

#### 4.2.1 Lomakkeen suunnittelu ja testaus

Webropoliin tehdyn lomakkeen suunnittelu alkoi perusasioiden hahmottelemisesta tammikuussa 2016, siitä mihin asioihin vastauksia haetaan ja millaisilla kysymyksillä niihin päästäisiin. Internetissä oleva Webropol-kysely mahdollistaa joustavuutta ajankäyttöön, koska vastaukset voi saada suoraan analysoitavassa muodossa. Webropol-kyselyä tehtäessä kysymysten muodon ja asettelun pitää onnistua, jotta tutkija voi saada onnistuneita vastauksia. Perinteisen haastattelun aikana haastattelija voi kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä, mutta Webropol-haastattelussa ne eivät luonnollisesti ole mahdollisia. Webropol-haastattelun ensivaikutelman ja internetsivujen ulkonäön perusteella vastaaja päättää siitä, vastaako hän siihen ollenkaan. Sen vuoksi internethaastattelun tulisi olla selkeä ja houkutella vastaamaan. Houkuteltavuutta lisää se, että Webropol-haastattelun alussa on nopeita ja helppoja kysymyksiä, eikä kysely ole turhauttavan pitkä. Jokaisen kysymyksen tulisi olla sellainen, että siinä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan, sekä niiden tulisi edetä loogisessa järjestyksessä juoksevin numeroin. Kysely kannattaa ryhmitellä aihealueittain selkeiden otsikoiden avulla. (Heikkilä 2008, 48.)

Opinnäytetyötä varten tehtyä Webropol-lomaketta testattiin etukäteen opettajan, toimeksiantajayrityksen edustajien ja ravintola-alan edustajien avulla ennen sen lähettämistä vastaajille huhtikuussa 2016. Muutostöiden jälkeen haastattelu lähetettiin valikoiduille yrityksille toukokuussa 2016 ensimmäisen kerran, jolloin vastausten saanti jäi odotettua vähäisemmäksi. Vähäisen vastaajamäärän takia kysely laitettiin toiselle kierrokselle samoille, sekä uusille vastaajille elokuussa 2016. Lähetin haastattelun henkilöille, jotka vastaavat yrityksissään henkilöstötoiminnoista. Aineiston keruumenetelmänä toimi Webropol-ohjelma myös

sen takia, että vastaajat voivat heille sopivana ajankohtana käydä vastaamassa siihen. Toisen sähköpostikierroksen aikaan tein myös puhelinhaastatteluja käyttäen lomaketta haastattelurunkona. Haastattelun kysymykset voidaan jakaa teemoittain, joita ovat yritysten arvot, kehitys, kokemusperäiset seikat ja tulevaisuus.

Webropol-kyselyn (liite 1) ensimmäiset neljä kysymystä ovat kartoittavia kysymyksiä vastaajan työnkuvasta, työskentelyvuosista ja vastaajan edustaman yrityksen sesongista. Seuraavat selvittävät sitä, kuinka montaa henkilöstöpalveluyritystä vastaajan edustama yritys käyttää ja miten sitoutuneita he ovat käyttämäänsä henkilöstöpalveluyritykseen. Monivalintakysymyksien avulla selviää tehtyjen sopimusten kesto ja millaisia henkilöstöpalveluja yritys on käyttänyt. Seuraaviin kahteen kysymykseen vastaaja voi vastata sanallisesti: henkilöstöpalveluiden kokemuksista ja saavutetuista hyödyistä. Näiden kysymysten jälkeen vastaajalta tiedustellaan historiaa henkilöstöpalveluiden kanssa, sekä kehityskohteita. Seuraavana oleva monivalintakysymys selvittää palveluntarjoajan valitsemisperusteita vastaajan edustaman yrityksen mielestä, joka antaa osviittaa vastaavan yrityksen arvoista. Näiden jälkeen vastaajalta tiedustellaan tiedon tarvetta koskien henkilöstöpalvelualaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia, jonka jälkeen on vuorossa kysymykset lisäarvojen luomisesta vastaajan edustamalle yritykselle ja hyvän yhteistyön saavuttamisesta henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Tämän jälkeen on vuorossa kysymyksiä tulevaisuuden työntekijöiden tarvittavista taidoista, henkilöstön palkkaamisesta henkilöstöpalveluyrityksen avulla ja siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä voisi olla tulevaisuudessa vuokratyöntekijöitä. Kyselyn lopuksi esitetään kysymyksiä tulevaisuuden palveluiden tuottamisesta ja annetaan vastaajalle mahdollisuus vapaaseen sanaan ja palautteeseen.

#### 4.2.2 Aineiston keruu

Aloitin empiirisen aineiston keräämisen aloittaessani työskentelyn toimeksiantajayrityksen käyttäjäyrityksissä joulukuussa 2015, jonka

jälkeen aloitin tiedonhaun viitekehystä ja haastattelua varten tammikuussa 2016. Itselleni oli heti alusta asti selvää, että opinnäytetyössä hyödynnettävä aineisto tulisi kerätä itse lomakkeen avulla nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta. ”Otoksen tulee olla pienoiskuva perusjoukosta, jotta otantatutkimuksen tulokset olisivat luotettavia,” kirjoittaa Heikkilä (2008, 32). Mielestäni nykyiseen otokseen päätyminen oli oleellista opinnäytetyön aiheen ja rajauksen takia, sillä useamman eri henkilön mielipiteistä voi muodostaa paremmin kattavan kokonaiskuvan tilanteesta. Otoksoon valinnassa rajoittavia tekijöitä olivat käytössä oleva aika ja kustannukset, jotta opinnäytetyö vastaisi mahdollisimman hyvin ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Otoksoon valinnassa on myös huomioitu se, että on olemassa mahdollisuus siihen, etteivät kaikki kyselyn vastaanottajat halua tai pysty vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä 2008, 33.)

Opinnäytetyön aihe mahdollistaa sen, että lomakkeen tekeminen ja vastausten saaminen asiakkailta oli mahdollista toteuttaa suhteellisen lyhyen ajanjakson aikana. Lähetän kyselyn 19.5.2016 vastaajille, jolloin heillä on vastausaikaa 31.5.2016 asti. Webropol-kyselyn varasuunnitelmana on, että tarpeen niin vaatiessa voin myös puhelimitse suorittaa haastatteluja tarvittavan aineiston kasaan saamiseksi.

Toivottu vastaajamäärä selvityksen alkaessa oli kymmenen jo olemassa olevaa asiakasyritystä ja kymmenen potentiaalista asiakasta.

Ensimmäisen kierroksen aikana Webropol-haastattelun avasi yli 20 henkilöä, joista kaksi vastasi siihen. Tässä vaiheessa ymmärsin, että en pääsisi tavoittelemaani otoskokoon tämän kierroksen aikana. Tein tässä vaiheessa lisäsuunnitelman uusia kyselyni syksyllä, koska kyselyni ensimmäinen ajankohta oli haastava alkaneiden kesälomien takia, sekä sesongin päättymisen takia. Kyselyni lähtee uudelle kierrokselle viikolla 32, 8.8-14.8.2016. Mikäli vastauksia ei ole tullut haluttua määrää siihen mennessä, niin soitan yritysten edustajille 15–16.08.2016.

Vastausmäärä nousi 8 vastaajaan toisella haastattelukierroksella elokuun alussa. Lähetin Webropol-haastattelun samoille ja uusille vastaajille, jolloin sen avasi 10 henkilöä lähettämättä vastausta. Toisen kierroksen aikana

sain yhden henkilön vastaamaan kyselyyn ottamalla yhteyttä puhelimitse, yhteensä tavoittelin 8 henkilöä puhelimitse. Lisäsuunnitelmien toteuttamisen jälkeen vastaussaalis jäi huomattavasti tavoittelemaani (10 olemassaolevaa ja 10 potentiaalista asiakasta) alhaisemmaksi ollen yhteensä 8 vastausta.

#### 4.3 Tulevaisuusskenaario työkaluna ja sen laatiminen

Yksi opinnäytetyön lisäkysymyksistä liittyy tulevaisuuden henkilöstöpalveluihin. Pyrin tulevaisuusskenaarion avulla tuomaan esiin seikkoja, jotka vaikuttavat henkilöstöpalveluiden kehittymiseen ja tulevaisuuden näkymiin. Henkilöstöpalveluala on suhteellisen nuori, joustava ja tulevaisuusorientoitunut. Edellä luetellut luonteenpiirteet edesauttavat ennakkoinnissa, joka on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Skenaarioiden tekeminen on yksi tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmä, jonka takia otin tämän menetelmän myös yhdeksi opinnäytetyön osa-alueeksi. Esittelen seuraavaksi, mitä skenaarioajattelu on ja mitä hyötyä siitä on. Opinnäytetyön tulevaisuusskenaario on tuloksetkappaleessa.

Skenaarioajattelu sisältää tulevaisuuspolun, jossa mahdolliset tapahtumat tulevat peräkkäin aikajanalla. Sen esitysmuoto on useimmiten kertomus, joka sisältää kuvauksia tapahtumista; miten mikäkin päätös on vaikuttanut tapahtumiin. Skenaariot ovat moniulotteisia kuvauksia esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöstä, koska ne käsittelevät ainakin kahden erilaisen vaihtoehdon vaikutusta lopputulokseen. Pitkien aikavälien skenaarioita voidaan hyödyntää strategisten päätösten tekemisessä, mutta ne eivät silti ole välttämättä todennäköisiä tapahtumia tulevaisuudessa eikä niistä saatavaa hyötyä pystytä mittaamaan ja arvioimaan tarkasti. Skenaariot vaativat vuorovaikutusta, mikä voi parantaa johdon ja työntekijöiden välistä viestintää yrityksessä. Skenaarioiden avulla yritys voi myös havaita oleellisia seikkoja ja suhteita asioiden välillä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiointia vaille. (Meristö 2013, 179.) Skenaariot eivät kuitenkaan ole tulevaisuusvisioita, vaan

näkemyksiä erilaisten vaihtoehtoisten tapahtumaketjujen vaikutuksista tulevaisuuden tapahtumiin. Niiden tarkoitus on tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen pelkän oikean tulevaisuuskuvan sijasta. (Hiltunen 2012, 181.)

Skenaarion teon pohjana ja apuna voidaan käyttää heikkoja signaaleja, joiden avulla voidaan ennustaa esimerkiksi tulevaisuuden nousevia trendejä. Heikko signaali on usein ensimmäinen merkki muutoksesta, mutta se ei välttämättä tunnu tapahtuessaan merkittävältä seicalta ja saattaa toisinaan vaatia useamman samansuuntaisen signaalin noustakseen tulevaisuudessa laajemmin esille. Silti se voi olla myös sysäys, joka aikaansaa tapahtumien suunnan muutoksen. (Hiltunen 2013, 296.) Esimerkiksi henkilöstöpalvelualan kasvusta on voinut jo aiemmin havaita merkkejä, jotka voidaan nykytiedon valossa nähdä heikkoina signaaleina. Heikko signaali saattaa aiheuttaa kuulijoissaan vastustusta, epäuskoista naurua, ihmetystä tai se voidaan mieltää asiaksi, josta ei ole soveliasta puhua. (Hiltunen 2012, 108.)

Heikkoja signaaleja kannattaa kerätä ja hyödyntää tosissaan yrityksissä, koska niistä saa suurimman hyödyn esiin jatkuvalla ja systemaattisella toiminnalla. Heikot signaalit ovat jatkuvasti ympärillämme, sillä niiden voima syntyy massasta ja yhdistelemällä eri signaaleja voidaan huomata nousevia ilmiöitä ja tulevaisuuden tapahtumia. Yksittäisestä heikosta signaalista emme pysty ennakoimaan tulevaisuuden kokonaiskuvaa. Siksi jatkuva kerääminen, säännöllisesti tapahtuva lyhytaikainenkin analysointi ja pohdinta heikkojen signaalien tarkoituksista olisivat yrityksen toiminnalle kannattavin toimintamalli. Yrityksen jokainen työntekijä on soveltuva heikkojen signaalien metsästäjä, sillä avoin ja utelias mieli ovat tärkeimmät työvälineet. Yksittäisten heikkojen signaalien keräämisen jälkeen niitä voidaan yhdistää laajemmiksi trendeiksi, ja hyödyntää erilaisissa tulevaisuusskenaarioissa. (Hiltunen 2012, 2008.)

Musta joutsen tarkoittaa tapahtumaa, jota on pidetty erittäin epätodennäköisenä ja vaikeasti ennakoitavana asiana tai riskinä. Yritysten halu hallita ja tiedostaa riskejä pohjautuu selviytymiseen yrityselämässä.

Jotta yritys voisi toimia kannattavasti myös tulevaisuudessa, niin sen täytyy pystyä ennakoimaan työelämän muutoksia ja varautumaan myös epätoivottuihin asioihin. Mikäli musta joutsen toteutuu niin, sillä on usein jopa maailmanlaajuisesti merkittäviä vaikutuksia. Musta joutsen ja heikko signaali voivat olla yhteydessä toisiinsa niin, että mustan joutsenen toteutumista voi ennustaa havaitsemalla asiaan liittyviä heikkoja signaaleja. Musta joutsen ajatellaan negatiivisena tapahtumana, toimintaympäristön epäjatkuvuutena, jonka takia sitä ei saa sekoittaa heikoksi signaaliksi. Tulevaisuusskenaarion teossa on oleellista huomioida sekä heikot signaalit että epätodennäköisetkin mustat joutsenet. (Heinonen & Ruotsalainen 2013, 304.)

Henkilöstöpalvelualasta työstämäni tulevaisuusskenaario on luettavissa Tulokset-osiossa, jonka pohjana on käytetty pääosin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja omia havaintoja alan toiminnoista, kehityksen kulusta ja tulevaisuuden visioista. Tämän lisäksi tausta-ajatuksena on ollut myös, että mitä tulevaisuudessa yleisesti maailmassa voisi tapahtua ja millaisilla todennäköisyyksillä kyseiset tapahtumat voisivat vaikuttaa myös henkilöstöpalvelualan tulevaisuuteen. Työskentelin Levillä toimeksiantajayrityksen kautta talvikaudella 2015–2016, jona aikana sain kerättyä reilusti materiaalia tulevaisuusskenaarion tueksi omien kokemusten ja havaintojen kautta. Näin ollen tulevaisuusskenarioon työstäminen on alkanut jo joulukuussa 2015, vaikka siitä tuli yksi varsinainen opinnäytetyön osa-alue vasta myöhemmin keväällä 2016.

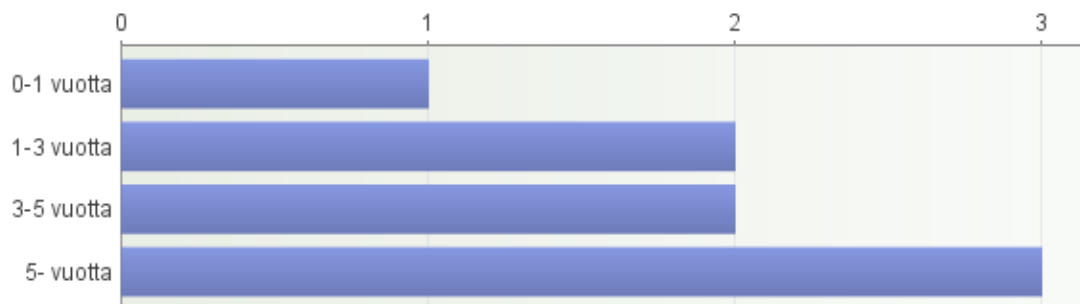
## 5 TULOKSET JA ANALYYSI

Esittelen seuraavassa kappaleessa tekemästani Webropol-haastattelun tulokset, jotka on jaoteltu selkeyden vuoksi teemoihin kysymysten aihealueiden mukaisesti tärkeimpien päätulosten selvittämiseksi opinnäytetyön lukijalle. Tulosten lisäksi olen koostanut tulevaisuusskenaarion opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen alasta. Skenaarioajattelu, joka sisältää myös tietoa tulevaisuuden mahdollisista mustista joutsenista ja heikoista signaaleista, pohjautuu työn tietoperustaan ja Henkilöstöpalveluiden käytön selvitys-kappaleessa olevaan Tulevaisuusskenaario-menetelmän esittelyyn. Kappale sisältää myös analyysin, joka on tuotettu tulosten ja opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Analyysin tarkoitus on selventää lukijalle, mistä vastaukset opinnäytetyön johdannossa asettamiini tutkimuskysymyksiin ovat syntyneet. Tutkimuskysymykset koskevat henkilöstöpalveluiden käyttöä, henkilöstöyritysten palveluja tulevaisuudessa ja asiakassuhteiden kehittämistä.

### 5.1 Tuloksien purku

Webropol-haastattelun avasi yhteensä 34 henkilöä, joista 8 vastasi siihen. Heistä jokainen käytti yrityksessään henkilöstöpalveluita, ja teki yhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Vastajat ovat työskennelleet eripituisia aikoja nykyisessä työtehtävässään (Taulukko 1.) Silti he kuvaavat yrityksensä sesonkia samankaltaisin termein, kuten ”sekava, kiireinen, vilkas, nopeatempoinen”. Yritysten sesongin kerrotaan kestävän useimmiten marraskuusta vappuun, ja myös kesäisin. Silti talvisesonki on ylivoimainen verrattuna muihin ajankohtiin.

TAULUKKO 1. Vuodet, kuinka kauan vastaaja on ollut nykyisessä työtehtävässään (n=8)



Selvitin Webropol-haastattelun avulla vastaajien edustamien yritysten henkilöstöpalveluyritysten tämän hetkistä käyttöä. Kaksi vastaajaa vastasi käyttävänsä kahta eri henkilöstöpalveluyritystä ja neljä vastaajaa kolmea, jonka jälkeen kysyttiin yrityksen sitoutuneisuutta tietyn henkilöstöpalveluyrityksen asiakkaaksi. Yhden vastaaja yritys oli sitoutunut vain yhteen, koska se oli hänen edustamansa yhtiön sisaryhtiö. Muiden perustelut sitoutumattomuudesta kuuluivat näin: *”vaihtelu virkistää”* ja *”kaikki hyvät eivät voi olla yhden palveluksessa”*. Näiden vastausten lisäksi käyttäjäyrityksissä tarvitaan eri osajia ja monesti samanaikaisesti, jolloin yritys saa tarvitsemansa käyttämällä useampaa eri henkilöstöpalveluyritystä. Kaikki vastaajat eivät osanneet perustella syitä siihen, miksi eivät ole sitoutuneita yhteen henkilöstöpalveluyritykseen.

Suurin osa vastaajista on tehnyt 1-4 kuukauden pituisia sopimuksia henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, mutta myös alle kuukauden pituisia sopimuksia on tehty. Yksi vastaajista on tehnyt toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Suurin osa (n=6) käyttää vain henkilöstön vuokrauspalveluita, mutta yksi vastaaja myös rekrytointipalveluja. Vastaajilta tiedusteltiin myös heidän edustamansa yrityksen ja henkilöstöpalveluiden historiaa. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, minkä takia he eivät enää käytä henkilöstöpalveluja. Kysymyksistä osa oli suunnattu vain vastaajille, jotka eivät käyttäneet henkilöstöpalveluja yrityksessä. Kolme vastaajaa vastasi, että ei ole tarvetta henkilöstöpalveluille perustellen asiaa omalla, osaavalla ja vakituisella henkilökunnalla, sekä halulla sitouttaa työntekijät yritykseen. Vastaajat kertoivat perusteluksi henkilöstöpalveluiden käytölle tai sen harkinnalla sesongin lyhyiden ja työntekijöiden tarpeellisuuden.

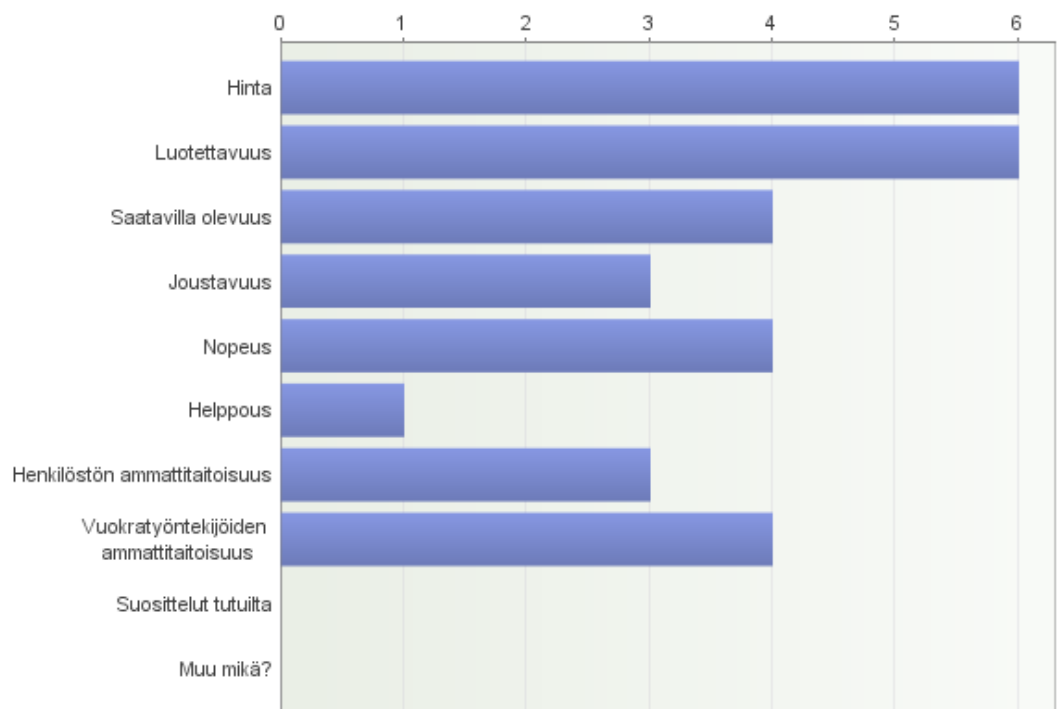
Seuraava teema on vastaajien kokemukset henkilöstöpalveluista. Suurin osa saaduista vastauksista piti sisällään termit ”hyvä” tai ”erittäin hyvä”, kun kysyttiin kokemuksia henkilöstöpalveluista. ”*Saamme ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä lyhyelläkin varoitussajalla*”, kertoo yksi vastaajista. Yhden vastaajan mukaan 5-10 vuotta sitten työntekijöiden laatu oli parempaa, toiminta pienimuotoisempaa ja laadukkaampaa. Hänen mielipiteensä mukaan nykyisin kaikenmaailman ääliöt pääsevät henkilöstövuokrausfirman listoille. Hyviä ja huonoja kokemuksia siis löytyy vastaajilta. Saman teeman olla on myös käyttäjäyritysten saamat hyödyt henkilöstöpalveluyrityksen avulla. Hyödyiksi koetaan se, ettei yrityksellä ole tarvetta huolehtia työntekijän ns. täysistä tunneista hiljaisina ajanjaksoina, eikä heillä ole niin suurta vastuuta työntekijöistä. Vastanneet yritykset kokevat myös sen hyödyksi, että sama työntekijä voi työskennellä useammassa työpaikassa henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Näiden hyötyjen lisäksi työhön sopimattomat henkilöt voidaan vaihtaa nopeammin pois yrityksestä.

Seuraava laajempi teema on nimeltään Kehittyminen, jota kyselyssä mietitään useammasta näkökulmasta. Koulutuspalveluja kaivattiin henkilöstöpalveluyrityksiltä ostettavaksi yhden vastaajan edustamassa yrityksessä. Henkilöstöpalveluiden kehittämistä koskevaan kysymykseen vastausten sisällöt olivat toisistaan poikkeavia. Nopeampi ja ammattitaisempi henkilökunta oli yksi kehityskohde, samoin heidän sitouttaminen aina sen hetkiseen työpaikkaan. Käyttäjäyritykset halusivat myös, että työntekijöitä seurattaisiin tarkemmin varmistaen sen, että henkilöstöpalveluyritys myy odotusten mukaisia palveluja ja vuokratyöntekijöitä. Yksi vastaajista toivoi, että palkat kulkisivat työntekijän ammattitaidon mukaisesti. Henkilöstöpalvelualasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista tietoa tarvitsisivat useat vastaajat. He halusivat tietää kaiken mahdollisen alasta, mutta myös tarkempia vastauksia ammattitaidon ylläpitämisen ja yritysten välisen vastuunjaon suhteen.

Yritysten arvot ovat yksi esiinnostetuista opinnäytetyön teemoista. Ne heijastuvat yritysten jokapäiväiseen toimintaan ja arkeen joko välillisesti tai suoraan. Ne ohjailevat yrityksen johdon valintoja, työntekijöiden arkea ja

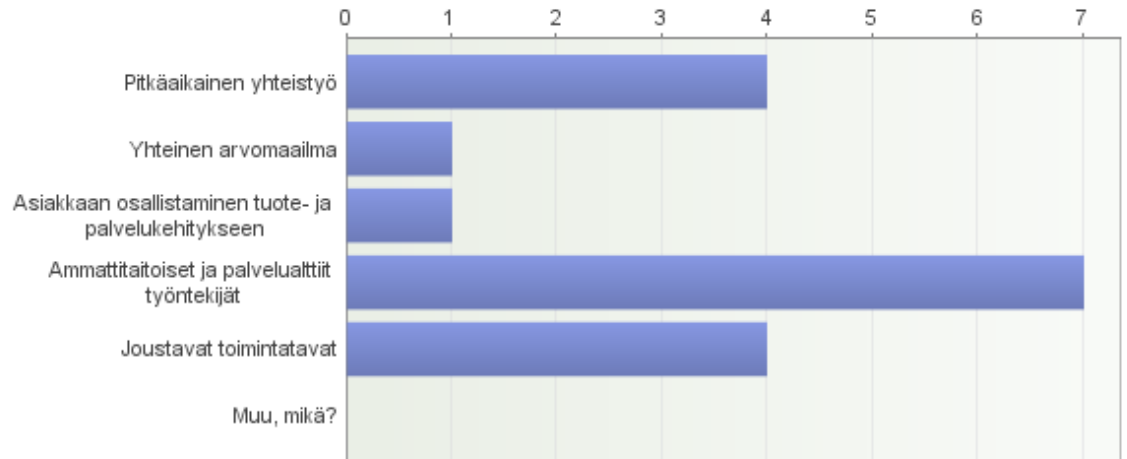
vaikuttavat myös yrityksen suhteisiin sen kumppaneita ja asiakkaita kohtaan. Arvot toimivat myös yritysten valintaperusteina erilaisissa yhteyksissä esimerkiksi valittaessa palvelun tarjoajaa tai palkatessa uutta työntekijää.

TAULUKKO 2. Palvelun tarjoajan valintaperusteet (n=8)



Vastaajat pitivät valintatapana palvelun tarjoajan valinnassa useita seikkoja (Taulukko 2.) Hinta ja luotettavuus nousivat kärkisijoille, jonka jälkeen olivat saatavuus, joustavuus sekä vuokratyöntekijöiden ammattitaitoisuus. Henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstön ammattitaitoisuus ja joustavuus saivat myös pisteitä, sekä helppous. Sen sijaan tuttujen suositteluilla ei useinkaan näyttänyt olevan väliä vastaajille.

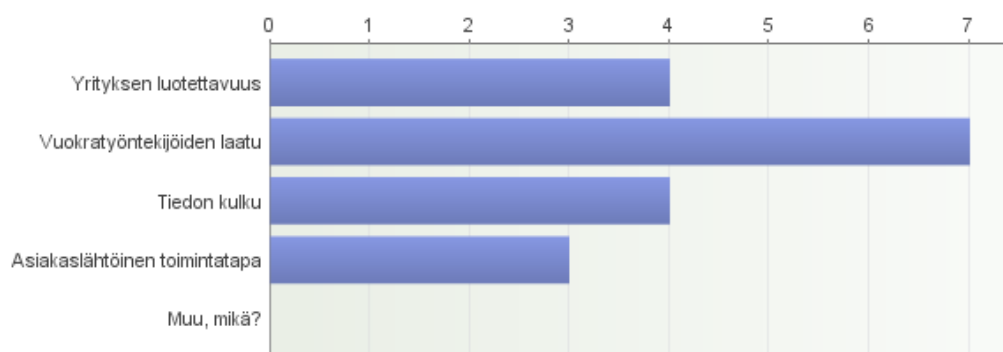
TAULUKKO 3. Lisäarvon luominen käyttäjäyritykselle (n=8)



Henkilöstöpalveluyritys voi luoda lisäarvoa erilaisilla keinoilla käyttäjäyritykselle (Taulukko 3.) Vastauksista korostuu ammattitaitoisten ja palvelualltiiden työntekijöiden merkitys, jota seuraavat pitkäaikainen yhteistyö ja joustavat toimintatavat. Yhteinen arvomaailma ja asiakkaan osallistaminen tuote- ja palvelukehityksen eri vaiheissa saivat yhden äänen.

Sama ammattitaitoisten työntekijöiden arvostus näkyy myös seuraavasta taulukosta, jossa havainnollistetaan tärkeimpiä asioita hyvän yhteistyön saavuttamiseksi käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välille.

TAULUKKO 4. Hyvän yhteistyön tukipilarit (n=8)

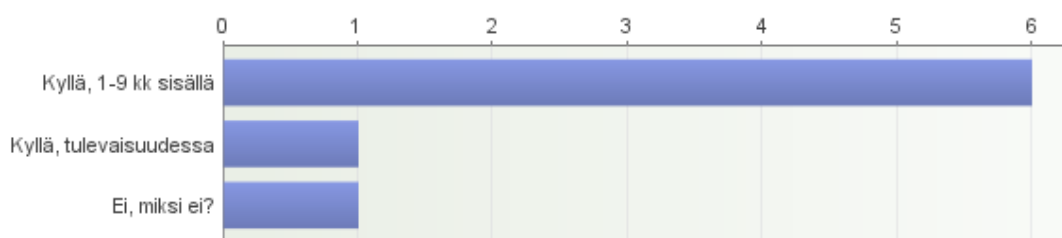


Vuokratyöntekijöiden laadukkuus mielletään käyttäjäyrityksissä tärkeäksi (taulukko 4.) Puolet vastaajista (n=4) ovat vastanneet tärkeiksi myös tiedon kulun ja yrityksen luotettavuuden. Asiakaslähtöistä toimintatapaa on pitänyt oleellisena asiana kolme vastaajaa. Monivalintakysymyksen

ansioista vastaaja pystyi antamaan useamman äänen tärkeäksi kokemilleen asioille.

Tulevaisuus- teema sisältää kysymyksen siitä, millaisia taitoja työntekijät tarvitsevat yrityksessänne tulevaisuudessa: lisämyynnin ja ristiinmyymisen taitoja, yleisesti ammattitaitoa ja joustavuutta, asiakaspalvelutaitoja, tuotetuntemusta ja viinitietoutta. Näistä vastauksista nousi esiin myös työntekijöiden sitoutuneisuus käyttäjäyritykseen ja heidän luotettavuus. Ripeys, kielitaitoisuus, ahkeruus ja oma-aloitteisuus olivat myös tulevaisuuden työntekijää kuvaavia adjektiiveja. Tulevaisuudessa henkilöstön palkkaamista henkilöstöpalveluyrityksen kautta ajatteli tekevänsä useampikin vastaaja kovan sesonkivaihtelun ja epäsäännöllisten työaikojen takia.

TAULUKKO 5. Työntekijöiden palkkaaminen (n=8)



Seitsemän vastaajan edustama yritys aikoo palkata tulevaisuudessa uusia työntekijöitä (Taulukko 5.) Ainoa ei-vastannut kertoo, että heillä vain päälliköt ovat talon kirjoilla ja muut työntekijät ovat henkilöstöpalveluyrityksen palkkalistoilla. Merkittävän hajonnan vastaajien näkemyksissä aiheutti kysymys siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä voisi olla tulevaisuudessa vuokratyöntekijöitä yrityksissä. Yksi vastaajista koki, että jopa yhdeksänkymmentä prosenttia yrityksen työntekijöistä voisi olla vuokratyöntekijöitä. Suuri osa (n=6) vastaajista koki, että vuokratyöntekijöitä voisi olla noin puolet yrityksen työntekijöistä. Yksi piti epätodennäköisenä, että yrityksessä voisi olla enemmän kuin muutama vuokratyöntekijä.

## 5.2 Mustat joutsenet ja heikot signaalit

Lapin alueen henkilöstöpalvelualan toiminnoissa voi hyödyntää tietoja, joita voi saada esiin miettimällä mustien joutsenten ja heikkojen signaalien vaikutusta tulevaisuuden tapahtumiin. Lapin alueen matkailun volyyymi vaikuttaa suuresti myös alueen yritysten henkilöstöpalveluiden tarpeeseen. Tällä hetkellä suurin käyttäjärytysryhmä on ravintolat, joten henkilöstöpalveluyritys voisi varautua solmimalla enemmän yhteistyökuvioita myös muiden alojen kanssa. Tästä toimesta huolimatta, suurin osa henkilöstöpalveluyritystä työllistävästä aloista on voimakkaasti riippuvaisia matkailusta Lapin alueella. Henkilöstöpalvelualalla konkreettinen musta joutsen voi olla se, että yritykset päättävät huolehtia itse jokaisesta rekrytoinnista ja palkata työntekijät suoraan yrityksen omille palkkalistoille. Tällaisesta kokonaisvaltaisesta päätöksestä ilmaantuisi jo etukäteen merkkejä tapahtuvasta: esimerkiksi alueen yritysten yleinen mielipide muuttuisi hiljalleen vakituisia työntekijöitä suosivaksi. Heikkoja signaaleja voisi olla merkittävästi vähentynyt yhteydenpito yritysten välillä, yrityksen johdon vaikea saavutettavuus ja vähentynyt mielenkiinto henkilöstöpalveluyrityksen markkinointia kohtaan. Merkkejä käyttäjärytysten arvojen ja ajatusten muutoksista olisi havaittavissa jo hyvissä ajoin, sillä yritysten arvomaailma muuttuu pikkuhiljaa vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Mikäli muutoshavaintoja tehdään hyvissä ajoin, niin kyseinen muutossuunta voidaan kääntää yhteisten keskustelujen avulla tai muuttamalla yrityksen toimintatapoja asiakaskeskeisempään suuntaan.

Toinen esimerkki henkilöstöpalvelualan mustasta joutsenesta on, että sen maine huononee rajusti ja ammattitaitoisen työväen kiinnostus sitä kohtaan lopahtaa täysin. Henkilöstöpalveluyritysten olisi tällöin lähes mahdotonta saada palkkalistoilleen ammattitaitoista ja työnsä hyvin tekeviä työntekijöitä, koska kiinnostusta työskennellä Lapissa ei ole ja vähäisetkin ammattilaiset haluavat työskennellä suoraan yrityksen omilla listoilla. Tällaisen epäjatkumon heikko signaali voisi olla vähentyneet yhteydenotot henkilöstöpalveluyritykseen edellisvuosina ja vähentyneet kyselyt mahdollisista työpaikoista ennen varsinaista hakuaikaa, sekä

yleinen mielipide alaa kohtaan ammattilaisten keskuudessa. Vuokratyöntekijän näkökulma- kappale käsittelee asioita, joiden sisäistäminen voisi auttaa havaitsemaan merkkejä edellä kuvatusta tilanteesta. Haasteeksi koettujen asioiden kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksien toimesta voisi ennaltaehkäistä tällaisen mustan joutsenen toteutumista. Positiivista henkeä voisi lisätä myös henkilöstöpalveluiden hyvien puolien tehokas markkinointi ja niiden saaminen yhä laajemmin suuren yleisön tietoisuuteen.

### 5.3 Tulevaisuusskenaario

Opinnäytetyöni yksi osa-alue on tulevaisuusskenaario, jonka tarkoitus on tukea työn antia esiintuomalla tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita. Henkilöstöpalveluala on ketterä ja uudistushaluinen toimija, jonka uskon saavan tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin jalansijaa yrityskentällä. Seuraavan tulevaisuusskenaarion pohjana on käytetty tukena opinnäytetyön viitekehystä ja omia havaintoja alasta, sekä muista alaan liittyvistä seikoista ja yleisestä maailman tilasta.

|                |             |
|----------------|-------------|
| Sysipimeä      | Hämärä aika |
| Toivon kajaste | Setelisade  |

KUVIO 5. Tulevaisuusskenaario henkilöstöpalvelualasta

Epätodennäköinen Sysipimeä- musta joutsen toteutuu Suomessa, koska siihen ei osattu varautua ajoissa tarpeeksi suuressa mittakaavassa (kuvio 5.) Suomi joutuu sotatilaan vihollismaan kanssa, mikä pysäyttää kokonaan

Lapin alueella tapahtuvan kotimaan ja ulkomaisen matkailun. Maa julistetaan sotatilaan, minkä seurauksena jokainen liikenevä henkilö sijoitetaan sodan ajan tehtäviin. Sysipimeä-skenaarion mukaan henkilöstöpalvelualalle ei työntekijöitä saa, eivätkä käyttäjäyritykset pysty jatkamaan sodan aikana toimintaansa erinäisistä syistä johtuen. Sodan jäljet näkyvät pitkään Lapissa, kun suurella rahalla investoituja rakennuksia on pommitettu eikä ulkomaalaisten matkailijavirta palaudu takaisin sodan jälkeen. Henkilöstöpalveluala katoaa hetkellisesti lähes kokonaan Suomesta työntekijäpuolan takia, sillä heikkoja signaaleja lähestyvistä uhkasta ei huomioitu tai haluttu huomioida. Käyttäjäyritykset eivät pysty ostamaan henkilöstöpalveluja, koska asiakasvirta on niin vähäistä. Sysipimeä-skenaariossa suomalaiset masentuisivat, eikä aiempien arvojen kaltainen toiminta kiinnosta ketään. Aikaisemmin opinnäytetyössäni viittasin siihen, mitä merkitsee yritysten välinen luottamus pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentumisessa. Lupausten pitäminen auttaa myös erittäin haastavissa oloissa selviytymiseen, ja sodan jälkeisessä uudelleenrakennusvaiheessa asiakkaat palaavat takaisin pohjoiseen.

Vähäisesti epätodennäköinen skenaario käsittelee Lapin ilmastonmuutosta. Tämän skenaarion nimi on Hämärä aika (kuvio 5.) Suomen Lappi kärsii matkailijoiden puutteesta ja kokonaisvaltaisen matkailualan heikentymisestä, koska lumitilanne on talvisin erittäin huono. Ilmastonmuutoksen merkkejä on ollut havaittavissa pitkään, jonka ansiosta on keretty valmistautumaan vähälumisiin talviin lumetusjärjestelmän avulla. Lumetusjärjestelmät auttavat rinteiden aukioloon, jolloin rinneravintolat ja niiden läheisyydessä olevat ravintolat pärjäävät. Muualle lunta ei sitten ole riittänytkään, ja henkilöstöpalveluala kärsii käyttäjäyritysten puutteesta. Työntekijöitä riittäisi, kun Lapin talvi ei ole enää niin pisteliäästi kylmä ja pimeä, mutta työpaikkoja heille on vähäisesti tarjolla. Yritykset ovat keskittyneet palkkaamaan itse tarvittavan määrän työntekijöitä, eivätkä he halua ostaa ylimääräisiä henkilöstöpalveluja. Hämärä aika-skenaarion heikkona signaalina on ollut se, että yritykset ovat huomanneet työntekijöiden uskollisuusvelvollisuuden olevan henkilöstöpalveluyritystä

kohtaan ja he haluavat siitä ainakin osan olevan käyttäjäyrityksen puolella. Toive työntekijöiden sitoutuneisuuden lisäämisestä nousi esiin myös opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tuloksista.

Opinnäytetyössäni jo aikaisemmin kerroin, että etukäteen tapahtuva selvitystyö ja riskinoton sietokyky ovat tärkeitä asioita yritysten johdolle.

Toivon kajaste on nimeltään Lapin alueella osittaisesti todennäköinen tapahtumasarja (kuvio 5.) Tämän skenaarioajattelun mukaista on, että kasvu on maltillisen nousujohteista ilman suurempia heittälyjä. Kotimaan matkailijoiden määrä on tasainen koko vuoden ajan, mutta he haluavat viettää lomansa rennosti eivätkä käytä ylimääräistä rahaa lisäpalveluihin. Toivon kajaste-skenaariossa kesäaikaan lomailevat haluavat patikoida ja viettää jopa askeettista nuotioelämää. Ulkomaisten matkailijoiden osuus piristää alueen yritysten taloustilannetta, mutta vähäkulutuksinen lomailu on trendikästä myös maailmalla. Kiinnostus Lapissa työskentelyä kohtaan on lisääntynyt voimakkaasti, kun muualla Suomessa yritysten rekrytointimäärät ovat alhaisia. Varsinkin maahanmuuttajien joukko on löytänyt uusia työmahdollisuuksia Lapin alueelta. Maahanmuuttaja-työntekijöiden mukana tulee paljon kielitaitoa ja tietoa uusien maiden lomailijoiden toiveista, joita henkilöstöpalveluyritykset hyödyntävät mielellään. Tällaisen skenaarion tapahtuessa henkilöstöpalveluyritykselle on hyötyä opinnäytetyön ”Asiakasyrityksen sitoutuneisuus”- kappaleen tiedoista. Asiakasyrityksen tarpeiden tunteminen on tärkeää, jotta henkilöstöpalveluyritys voi tarjota oikealla hetkellä uusiakin mahdollisuuksia ja palveluja. Globalisoituminen voi vaikuttaa esimerkiksi juuri siihen, että käyttäjäyrityksen olisi kannattavaa palkata turistien kotimaasta tulevia työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa business-with-business- ajattelumalli toimisi markkinoilla tehokkaimmin, jota käyn läpi perusteellisemmin kappaleessa ”Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa”. Toivon kajaste- skenaario on nimensä mukainen, mutta vaatii silti paljon työntekoa henkilöstöpalvelualalta sen maineen ja noususuunnan takaamiseksi.

Lapin alueella todennäköisesti tapahtuvassa Setelisade-skenaariossa erityisesti rikkaiden Lähi-Idän ja Aasian matkailijoiden kiinnostus Lapin

aluetta kohtaan lisääntyy merkittävästi (kuvio 5.) Ulkomaisten matkailijoiden virtaus on hyvä myös, jos kotimaan matkailu sattuisi hiipumaan. He työllistävät suoraan ja välillisesti useita eri alojen ammattilaisia aina rakennusmiehistä luksus-palvelujen tarjoajiin. Näillä matkailijoilla on rahaa panostaa lomaansa, mutta he myös vaativat uusia Lapin elämyksiä ja kokemuksia. He haluavat, että perusasiatkin ovat astetta parempia ja luksus-teema näkyy loman jokaisena hetkenä. Henkilöstöpalvelualalla on mahdollisuus vastata näihin odotuksiin jopa niin, että jokaisella lomailijalla on oma henkilöstöpalveluyrityksen kautta palkattu työntekijä huolehtimassa loman jokaisen osa-alueen onnistumisesta. Työntekijä huolehtii halutun aamupalan haluttuun aikaan, päivän aktiviteettien onnistumisen aikataulun mukaisesti ja toimii elämysoppaana, tai laskettelee perheen lasten kanssa ja huolehtii heidän turvallisuudestaan rinteissä. Työntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen tulee yhteistyössä muiden yritysten kanssa taata täydellinen loma sitä vaativille turisteille. Heikot signaalit voivat olla myös positiivisia asioita, jotka näkemällä voidaan lisätä matkailijoiden viihtymistä. Silloin matkailijavirta kyseisistä maista jatkuisi tasaisena ja myös kasvaisi tulevaisuudessa. Viitala (2009, 98) ennustaa, että henkilöstön vuokraus kasvaa ja sitä vahvistetaan lainsäädännön avulla. Setelisade-skenaario on nykytiedon valossa vahvasti tapahtumassa globalisaation ansiosta, kun tietoisuus ja kiinnostus Lapin matkailumahdollisuuksista on lisääntynyt ja lisääntyy entisestään ulkomaisten turistien keskuudessa.

#### 5.4 Analyysi henkilöstöpalveluista

Tutkimuskysymykseni kuului, että ”Millaista on henkilöstöpalveluiden käyttö Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivissa ravintoloissa?” Haastattelun tulosten mukaan käyttäjäyritysten asiakasuskollisuus yhtä henkilöstöpalveluyritystä kohtaan ei ole korkealla tasolla, sillä he kokevat saavansa parhaimman hyödyn käyttämällä useampaa eri henkilöstöpalveluyritystä. Sopimuskausien pituus vaihteli suuresti yhden kuukauden pituisista sopimuksista toistaiseksi voimassa oleviin sopimuksiin asti. Tutkimustulos on hieman ristiriidassa opinnäytetyöni

viitekehityksen kanssa, jossa käyn läpi erilaisia pitkäkestoisen asiakassuhteen hyötyjä. Arantolan (2003, 24) mukaan asiakasyritykset pyrkivät minimoimaan riskejä ja huonoja valintoja suosimalla pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Asiakkuuden keskittäminen luo myös turvallisuuden tunnetta asiakasyritykselle. Lapin alueella toimivat ravintolat perustelivat useamman henkilöstöpalveluyrityksen käyttöä myös ajatuksella ”vaihtelu virkistää”. Toisaalta helposti ja nopeasti vaihdettavissa olevat yhteistyökuviot tukevat ajatusta siitä, kuinka joustava henkilöstöpalveluala todellisuudessa on. Todennäköinen kehityssuunta on, että käyttäjäyritykset pyrkivät pitkäaikaiseen yhteistyöhön muutaman henkilöstöpalveluyrityksen kanssa.

Haastattelun tuloksista yleisin esiinnoussut syy perusteluksi olla käyttämättä henkilöstöpalveluja oli halu sitouttaa työntekijät omaan yritykseen. Tällaisilla päätöksillä voidaan myös yrittää luoda kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin puolin ja toisin. Toiselle yritykselle lähes 100 % vuokratyöntekijöiden käyttö luo erilaista kilpailuetua kuin yritys, joka panostaa omiin työntekijäsuhteisiin. Tällaisessa asetelmassa on kaksi erilaista lähestymistapaa siihen, että palvelu loppuasiakkaalle olisi mahdollisimman hyvää ja tehokasta. (Lehtinen 2004, 31.)

Henkilöstöpalveluiden käytön merkittävä hyöty käyttäjäyrityksille on se, että yrityksen ei tarvitse huolehtia kaikista työntekijöiden kuluista eikä taata ns. täysiä tunteja hiljaisina kuukausina. Käyttäjäyritysten mielestä on hyvä myös se, että työntekijä voi työskennellä henkilöstöpalveluyrityksen kautta useammassa työpaikassa. Työntekijä oppii ja kehittyy siis myös muissa toimipaikoissa toisten ohjauksessa. Käyttäjäyrityksen on myös helppo ilmoittaa henkilöstöpalveluyritykselle, mikäli työnteko ei suju tai henkilö on sopimaton kyseisiin tehtäviin. Vastuu työntekijöistä on siirretty henkilöstöpalveluyritykselle, mikä on myös vähentänyt käyttäjäyrityksen taloudellista riskiä. Viitala (2009, 98) uskoo, että henkilöstöpalvelu-toiminnan kasvaessa myös vuokratyöntekijöiden asemaa tullaan vahvistamaan ja kehittämään nykyisestä. Irtisanomisprosessi on vuokratyöntekijöiden kohdalla helppoa ja edullista, mikä lisää vastuun ja palkkaamisen siirtämistä henkilöstöpalveluyrityksille. (Jakku 2007).

Kauhasen (2006, 69) mielestä vuokratyöntekijät tuovat parhaimmillaan käyttäjärytyksiin uusia näkemyksiä, taitoa ja näkemyksiä. Tätä tukee myös vastaajien kokemukset henkilöstöpalveluiden käytöstä, vaikka suureen määrään mahtuu aina myös laadullisesti heikompia työntekijöitä.

Motivoituneet, ammattitaitoiset ja nopeasti paikalle saatavat työntekijät muistetaan käyttäjärytyksissä. Tästä syystä yksi vastanneista toivoi, että työntekijöiden palkka maksettaisiin hänen ammattitaitonsa mukaisesti.

Opinnäytetyöni toinen tarkentava kysymys koski Lapin alueen ravintoloiden tarvitsemia henkilöstörytysten palveluja tulevaisuudessa, koska työelämä on tällä hetkellä myös kansainvälisesti muuttumassa teknologian kehityksen ansiosta. Henkilöstöpalveluyritykset ovat onnistuneet rakentamaan ketterän ja joustavan organisaation, jonka avulla työelämän myötäileminen onnistuu helpommin. Yritykset ovat huomanneet tarvitsevansa työntekijöitä, jotka onnistuvat sopeutumaan muutoksiin nopeasti. Tällaisia paineensietokykyisiä työntekijöitä myös henkilöstöpalveluyritykset haluavat palkkalistoilleen. Opinnäytetyön haastattelun tuloksista voi selkeästi nähdä samanlaisen kehityssuunnan ja mieltymyksen tämän tyyppiin työntekijöihin. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Yritysten toimintaympäristöjen jatkuvien muutosten takia ennakointi on noussut entistä tärkeämmäksi taidoksi. Yrityksen johdon tulee tuntea sekä yrityksen historia, että aistia oikeita havaintoja tulevaisuuden tapahtumista onnistuneiden päätösten aikaansaamiseksi. Mielikuvituksellisuus ja rohkeus auttavat tulevaisuuspuhintojen äärellä yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. (Aalto 2016.) Näiden asioiden takia tuotin yhdeksi opinnäytetyön osa-alueeksi tulevaisuusskenaarioiden tapahtumat, heikot signaalit ja mustat joutsenet pohjautuvat opinnäytetyön viitekehukseen, sekä yleisesti nykypäivän maailmankuvaan. Skenaarioiden pohjana on myös itse hankittua empiiristä tietoa, jota hankin työskennellessäni Levillä talvikaudella 2015-2016. Tulevaisuusskenaario täydentää Webropol-haastattelun avulla hankittua tietoa henkilöstöpalvelualan tulevaisuuden näkymistä ja tapahtumista, jotta työni

vastaa sille asetettuun kysymykseen ”Millaisia henkilöstöyritysten palveluja Lapin alueella toimivat ravintolat tarvitsevat tulevaisuudessa?”

Webropol-haastattelun avulla selvisi, että työntekijät tarvitsevat tulevaisuudessa entistää parempaa ja monipuolisempaa kielitaitoa, johon viitataan Setelisade-tulevaisuusskenaariossani ehdottamalla työntekijöiden palkkausta niistä maista, joista matkailijavirran oletetaan merkittävästi kasvavan. Toivon kajaste- tulevaisuusskenaario visioi, että maahanmuuttajien myötä myös heidän osuus Lappiin palkattavista vuokratyöntekijöistä kasvaa. Tämä voi aiheuttaa kulttuurishokkeja ja haasteita, mutta heidän kautta saadaan myös oleellista tietoa uusista asiakasmahdollisuuksista ja kielitaitoa. Globalisoituminen on merkittävä tapahtuma myös Lapin matkailussa, joka yritysten kannattaa valjastaa heitä suosivaksi. Globalisoitumisen ja digitalisoitumisen merkitystä ei voi vähätellä nykytilanteessa, ja sen merkittävyys vain kasvaa tulevaisuudessa. Niiden takia myös yritysten välinen liiketoiminta on kehittynyt aiempaa asiakaskeskeisemmäksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 15.)

Henkilöstöpalveluyritykset tarvitsevat tulevaisuudessa aiempaa enemmän ongelmanratkaisutaitoja, palvelukehitystä ja onnistunutta markkinointia, jotta ne säilyttäisivät ja parantaisivat asemiaan työmarkkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3.) Webropol-haastattelun tuloksista voi havaita, että vastaajat eivät ole täysin sisäistäneet henkilöstöpalveluiden käyttö mahdollisuuksiaan. Jotkut vastaajista eivät kokeneet tarpeelliseksi muut kuin henkilöstön vuokrauspalvelut, eivätkä kaivanneet lisätietoa henkilöstöpalvelualan tarjoamista mahdollisuuksista. Jotkut vastaajista halusivat kuulla enemmän henkilöstöpalvelualasta, ja tehdä myös koulutusyhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kanssa.

Tulevaisuutta koskevista kysymyksistä nousi usein esiin vastaajien aito huoli työntekijöiden sitoutuneisuudesta nimenomaan käyttäjäyritykseen. Tuon esiin positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle opinnäytetyön kappaleessa Asiakasyrityksen sitoutuneisuus, mikäli luottamus ja sitoutuneisuus onnistuvat yritysten välillä. Käytännön työelämässä ei kuitenkaan riitä, että henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstö on sitoutunut

toimimaan käyttäjäyrityksen parhaaksi. Mielikuva henkilöstö- palveluyrityksestä syntyy arjessa vuokratyöntekijöiden kautta, joten on ratkaisevaa ovatko he sitoutuneita toimimaan käyttäjäyrityksen toimintatapojen mukaisesti. Vuokratyöntekijän näkökulma- kappaleessa tuon esiin, kuinka löyhän työnantaja-työntekijä suhteen takia työnantajakuva voi jäädä puutteelliseksi. Haasteita sitouttamisessa tuo se, että vuokratyöntekijä ei tunne kuuluvansa joukkoon eikä häntä esimerkiksi oteta mukaan palavereihin. Neuvottelut henkilöstöpalveluyrityksen, käyttäjäyrityksen ja työntekijän kanssa yhteistyössä ovat tärkeitä sitoutumisen edistäjiä. (Viitala 2009, 97.)

Työntekijöiden ammattitaitoisuus asiakaspalvelun, lisämyynnin tekemisen ja tuote- ja viinitietouden merkeissä nousi esiin tulevaisuudessa. Osa vastaajista koki, että toiminnan ollessa pienimuotoisempaa 5-10 vuotta sitten niin työntekijät olivat laadukkaampia. Tulevaisuusskenaarion Sysipimeä ja Hämärä aika- skenaariot pureutuvat siihen, mitä voi tapahtua työntekijöiden laadun huonontuessa tai heidän määrän vähentyessä radikaalisti. Heikkojen signaalien huomioiminen ajoissa on oleellinen tapa varautua toimimaan niin, että henkilöstöpalveluyritys voi säilyttää lupauksensa asiakkailleen. Tulevaisuuden ennakointia on henkilökunnan kouluttaminen työskentelemään ns. aallon harjalla muutosten tapahtuessa, sillä globalisaation vaikutukset ovat kiistattomat myös jatkossa. Tämän hetkisen näkemyksen valossa henkilöstöpalveluala jatkaa kasvuaan trendinomaisena ilmiönä, koska yrityksillä on ketterä organisaatio ja niiden yleinen maine paranee jatkuvasti. (Jakku 2007.)

Asiakassuhteiden kehittäminen on yksi opinnäytetyön tarkentavista kysymyksistä, joka osaltaan tukee henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminnan jatkuvuutta ja kehittymistä tulevaisuudessa. Kilpailuetua pyritään saamaan aikaiseksi asiakaskeskeisen liiketoimintatavan avulla, joka ansaitaan todellisuudessa vasta arjen toiminnan kautta. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa panostetaan asiakkaille tärkeisiin asioihin, joiden mukaisesti palvelua kehitetään. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

Asiakaskeskeinen ajattelutapa on hieman ristiriidassa opinnäytetyön tulosten kanssa siitä, millaisilla asioilla henkilöstöpalveluyritys luo lisäarvoa

asiakkailleen. Vastanneet eivät nostaneet jalustalle asiakkaan osallistamista tuote- ja palvelukehityksessä, joka on yksi keino asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakasyritysten ottaessa osaa jo kehitysvaiheessa niin, se vähentää yritysten kokemaa taloudellista riskiä. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 23). Sen sijaan he kokivat tärkeimmiksi työntekijöiden laadun.

Yritysten yhtenevät arvot aikaansaavat myönteistä kehitystä niiden välisissä suhteissa, mikä lisää kilpailuetua eri tavoin puolin ja toisin. Arvot vaikuttavat yritysten jokapäiväiseen tekemiseen ja päätösten tekoon, joten ne vaikuttavat taka-alalla jatkuvasti. Tämän takia on oleellista, että arvoa luodaan asiakasyritysten kanssa yhteistyössä. Asiakasyrityskin voi hyödyntää valitsemansa palveluntarjoajan arvoja omassa toiminnassaan, koska hän on valinnut yhteistyökumppanikseen sopivan yrityksen. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 124.) Yhteinen arvomaailma ei kuitenkaan ollut kuin yhden vastaajan mielestä tärkeä lisäarvon luomisen keino.

Jokaiselle yritykselle on edullisempaa huolehtia nykyisistä jo olemassa olevista asiakassuhteista, kuin hankkia uusia asiakkaita. Sen takia asiakassuhteiden ylläpitäminen on yksi merkittävistä liiketoiminnan kannattavuuden tekijöistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Vastanneet kokevat, että hyvän yhteistyön tärkein tukipilari on vuokratyöntekijöiden laatu. Mikäli laatu on kunnossa niin, asiakkailla ei ole tarvetta vaihtaa palvelun tarjoajaa. Sen lisäksi he kokevat, että yrityksen tulee olla luotettava. Uskon tämän perustuvan myös siihen, että Suomen lainsäädäntö velvoittaa käyttäjäyrityksen selvittämään henkilöstöpalveluyrityksen taustat. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006, § 1,2,5,8.) Todennäköisesti laki tulee kehittymään entisestään enemmän vuokratyöntekijöitä suojelemaan suuntaan, jolloin käyttäjäyritysten tulee olla tietoisia henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta entistä paremmin.

## 5.5 Laadullisen tutkimusmenetelmän arviointi

Jokainen tutkija pyrkii tutkimustyössään virheettömyyteen, jonka vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan erilaisten mittareiden avulla tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Reliaabelius tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tehty tutkimus on toistettavissa ei-sattumanvaraisin tuloksin toisen tutkijan toimesta. Validius eli pätevyys on toinen tutkimusten arviointikäytössä oleva käsite. Se tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä asiaa, mitä sen on ollut tarkoituskin. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty Webropol-haastattelua, jonka olen itse koonnut. Mikäli asettamani kysymykset olisivat helposti väärin ymmärrettävissä tai monimutkaisia niin, opinnäytetyön tutkimustuloksia ei voitaisi pitää pätevinä minun ja vastaajien välillä tapahtuneiden väärinkäsitysten takia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Opinnäytetyöni tulokset ovat alhaisen vastausmäärän takia suuntaa antavia, mutta Webropol-haastattelun avulla saadut vastaukset olivat laadukkaita. Mielestäni vastausten alhainen määrä kertoo omaa tarinaansa siitä, pidetäänkö henkilöstöpalveluyritystä kumppanina vai vain hetkellisenä palveluntarjoajana. Vastauksia 34 kyselyn avanneelta sain kahden kierroksen jälkeen kokoon 8 kappaletta, mikä on mielestäni alhainen määrä. Opinnäytetyön tavoite oli kuitenkin 10 jo olemassa olevan asiakkaan ja 10 potentiaalisen asiakkaan vastausta. Vastaajista suurin osa oli jo olemassa olevia asiakkaita. Vastaajien Webropol-haastattelussa viettämä aika vaihtelee suuresti 6 min-18 minuutin välillä. Mielestäni vastaajan käyttämä aika kertoo myös siitä, kuinka vakavissaan vastaaja on miettinyt kysymyksiä ja vastauksia.

## 5.6 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen perehtymällä Kittilän kirjastosta löytyvään materiaaliin yritysten välisestä liiketoiminnasta, ravintola-alasta ja henkilöstöstä tammikuussa 2016, kun työn toimeksiantaja ja toimeksianto oli varmistunut joulukuussa 2015. Talvikauden 2015-2016 työskentelin toimeksiantajayrityksen kautta Levin laskettelukeskuksessa. Kittilästä löytyvä materiaali oli osittain vanhentunutta, mistä syystä päädyin tilaamaan sinne kirjoja muualta Suomesta. Osa kirjoista ei koskaan tullut

perille asti, ja yhden kirjan kulkeutuminen sinne Tampereelta kesti kaksi viikkoa. Kirjoitetun lähdeaineiston lisäksi löysin internetistä joitakin sopivia artikkeleita, opinnäytetöitä ja tutkimustilastoja. Kirjoitin Lapista kotiuduttuani opinnäytetyön teoriaosuuden huhtikuun 2016 aikana.

Webropol-haastattelun ensimmäinen kierros oli toukokuussa 2016, joka ei tuottanut haluttua vastausmäärää. Tein sen jälkeen lisäsuunnitelman tehdä toinen samanlainen kierros kesälomien päätyttyä. Tämän kierroksen aika oli elokuun puoleen väliin mennessä, jolloin soitin myös vastajien perään vastauksia saadakseni. Toisen kierroksen jälkeen vastausten määrä oli 8, joista rupesin tekemään tulosten koontia ja niiden analysointia.

Mielestäni Webropol-ohjelman käyttäminen oli mielekäs työväline sen vastausten analysoinnin ja helppokäyttöisyyden ansiosta. Itse haastattelun tekeminen ohjelmassa oli ennako-odotusten mukaista, mutta vastausten saannin odotin olevan helpompaa ja nopeampaa. Skenaariomenetelmän käyttäminen toi työhön lisäänsion lisäksi myös vaihtelua ja uudenlaista näkökulmaa myös itselleni.

## 5.7 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheita henkilöstöpalveluun liittyen löytyy valtavasti, sillä se ulottuu nykyajan työkentälle hyvin laaja-alaisesti. Uskon, että kyseinen kehityssuunta jatkuu myös tulevaisuudessa. Mielestäni jokaista asettamaani tutkimuskysymystä voisi vielä enemmän syventyä tutkimaan, etenkin kahta lisätutkimuskysymystä, koska henkilöstöpalveluala on moniulotteinen ja nopeasti kehittyvä toimintaympäristö. Sen erilaisia osa-alueita ei ole tutkittu vielä niin paljoa, etteikö sieltä löytyisi täysin uusia aiheita. Alan muutoshenkisyys ja ketteryys vaikuttavat oleellisesti myös siihen, että uusia tutkittavia piirteitä löytyy tulevaisuudessakin.

Henkilöstöpalvelualan monipuolisuus on myös yksi tekijä, jonka ansiosta tutkimuskohteita ja erilaisten haasteiden ratkaisemista riittää. Alan tulevaisuuden tutkiminen olisi myös mielenkiintoinen aihealue, johon voisi

syventyä toisen vastaavan työn merkeissä. Henkilöstöpalveluala jakaa nykyaikana mielipiteitä puolesta ja vastaan. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka ihmisten asenteiden ja arvojen muutosta menneiltä vuosilta tulevaisuuden ajatuksiin. Miten yleinen ajatusmaailma on muuttanut henkilöstöpalvelualan yritysten liiketoimintaa, ja millaiseksi alan toimijat haluaisivat sen kehittyvän. Kuten jo edellä sanoin, henkilöstöpalvelualan tutkimisessa on äärettömästi erilaisia näkökulmia ja erilaisten aihealueiden mahdollisuuksia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivien ravintoloiden henkilöstöpalveluyritysten palveluiden käyttö. Rajasin opinnäytetyön käsittelemään Lapin alueen laskettelukeskuksien rinne-, a la carté-, ja pikaruokaravintoloita. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi Smile MMS Oy- henkilöstöpalveluyritys, jonka kautta työskentelin Levillä talvikaudella 2015–2016.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys oli:

- A) ”Millaista on henkilöstöpalveluyritysten käyttö Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivissa ravintoloissa?”

Lisäkysymyksiä työssäni olivat:

- B) ”Millaisia henkilöstöpalveluja Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivat ravintolat tarvitsevat tulevaisuudessa?”
- C) ”Miten henkilöstöpalveluyritys voi kehittää asiakassuhteitaan?”

Lapin alueen laskettelukeskuksissa toimivien ravintoloiden sesonki on vilkasta ja nopeatempoista, jonka takia yritykset hyödyntävät henkilöstöpalveluja arjessaan. Ne eivät ole asiakasuskollisia vain yhdelle henkilöstöpalveluiden tarjoajalle, vaan käyttävät useamman yrityksen palveluja varmistaakseen vuokratyöntekijöiden riittävyuden ja laadukkuuden. Todennäköisesti käyttäjäyritykset panostavat muutaman henkilöstöpalveluyrityksen kanssa pitkäaikaiseen yhteistyöhön tulevaisuudessa.

Käyttäjäyritykset hyötyvät henkilöstöpalveluyrityksen käytöstä, koska ne voivat siirtää vastuun työntekijöistä toisalle. Henkilöstöpalveluyritys huolehtii työnantajalle kuuluvista velvoitteista, sekä sovittujen työtuntien takaamisesta. Se vähentää käyttäjäyritysten taloudellista riskiä hiljaisina aikoina, sekä helpottaa työhön sopimattomien henkilöiden vaihtamista. Työntekijä voi työskennellä useammassa eri toimipaikassa henkilöstöpalveluyrityksen avulla, mitä vastaajat pitivät tärkeänä hyötynä. Näiden

hyötyjen kääntöpuoli on se, että vastaajat olivat huolestuneita työntekijöiden sitoutumisen tasosta käyttäjäyritykseen.

Vastanneet kertoivat tarvitsevansa tulevaisuudessa aiempaa monipuolisempaa kielitaitoa työntekijöiltä, kun ulkomaalaisten osuus kasvaa ja kansallisuuksien kirjo laajenee. Työ on hektistä ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti, jolloin myös työntekijöiltä vaaditaan hyvää paineensietokykyä. Työntekijöiden ammattitaitoa tulisi jatkuvasti kehittää esimerkiksi asiakaspalvelun laadukkuuden ja tuotetietouden saralla. Käyttäjäyritykset toivovat, että työntekijöiden uskollisuusperiaate ja sitoutuneisuus ylettyisi jatkossa entistä paremmin myös käyttäjäyritystä kohtaan.

Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden tärkein valttikortti ja hyvän yhteistyön tukipilari on vuokratyöntekijöiden laadukas taso. Sen takia yrityksen kannattaa panostaa työntekijöidensä motivaatioon, tietotaitoon ja rekrytointiprosessiin, jotta yritys löytää palkkalistoilleen sopivia työntekijöitä. Vastaajat toivoivat työntekijöiden seuraamiskäytäntöjä henkilöstöpalveluyrityksen puolelta, jotta henkilöstöpalveluyritys voi varmistaa myyvänsä odotusten mukaisia palveluja ja välittävänsä sopivia vuokratyöntekijöitä.

## LÄHTEET

Aalto, H-K. 2016. Yleistä ennakkoinnista ja skenaariotyöskentelystä. [Viitattu 04.07.2016]. Saatavissa:

[http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/91\\_skenaarioista\\_introa\\_hannakaisa\\_aalto.pdf](http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/91_skenaarioista_introa_hannakaisa_aalto.pdf).

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasoini, T. Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu: 04.07.2016]. Saatavissa:

[https://www.tem.fi/files/33157/TEMap\\_14\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEMap_14_2012.pdf).

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Blythe, J. & Zimmerman, A. 2005. Business to business marketing management. North Yorkshire: Thomsom.

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravitsemisalalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

FEX Suorahakuyritykset ry. 2016. FEX Suorahakuyritykset ry:n kotisivut [Viitattu 26.04.2016]. Saatavissa: <http://www.ssy.fi/>.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2016. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton kotisivut [Viitattu 07.02.2016]. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/>.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2013. Mustien joutsenten ennakointi ja tulkinta menetelmänä ja oppimisprosessina – tuhkapilven opetuksia. Teoksessa Kuusi, O. Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Vammalan kirjapaino, 304-314.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2013. Heikot signaalit. Teoksessa Kuusi, O. Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Vammalan kirjapaino, 296-303.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hynynen, J. 2013. Ilmaa hintoihin – IPR ja aineeton lisäarvo. Jyväskylä: Otavan Kirjapaino Oy.

Jakku, J. 2007. Tutkija suhtautuu vuokratyöhön varauksin. [viitattu 26.04.2016]. Saatavissa: <http://www.kaleva.fi/teemat/hyva-elama/tutkija-suhtautuu-vuokratyohon-varauksin/41045/>.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Keso, M. 2015. Tänäkin keväänä muodissa on arvon luominen asiakkaalle. Kauppalehti [Viitattu 17.04.2016]. Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/tanakin-kevaana-muodissa-arvon-luominen-asiakkaalle>.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B- markkinoinnin ja myynnin kirja. Printon: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006. [viitattu 20.04.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233>.

Lee-Ross, D. & Pryce, J. 2010. Human Resources and tourism – Skills, Culture and Industry. Bristol: MPG Books Group.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meincke, N. & Vanhala-Herranen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa – Miksi strategioita? Teoksessa Kuusi, O. Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Vammalan kirjapaino, 179-212.

MMS-Henkilöstöpalvelut. 2015. MMS-Henkilöstöpalvelut kotisivut [viitattu 25.01.2015]. Saatavissa: <http://mms.fi/pages/fi/etusivu.php>.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palvelualojen ammattiliitto. 2015. Vuokratyö [viitattu 26.04.2016]. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi – keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tilastokeskus. 2016. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2015 [viitattu 25.04.2016] Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti\\_2015\\_13\\_2016-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti_2015_13_2016-04-12_kat_002_fi.html).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. [viitattu 25.04.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Solomon, M. 2009. Consumer Behavior. New Jersey: Pearson.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yeung, R. 2011. Successful Interviewing and Recruitment. Lontoo: The Sunday Times.

## LIITTEET

### Liite 1. Webropol-haastattelu



Lahden ammattikorkeakoulu

Smile MMS Oy

### Henkilöstöpalveluyritysten käyttö

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan tradenomiksi, ja opinnäytetyöni aihe on Lapin alueen ravintoloiden henkilöstöväilyyritysten käyttö. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Smile MMS Oy.

#### 1. Nimesi ja työnkuvasi edustamassasi yrityksessä?

#### 2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä yrityksessä? \*

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5- vuotta

#### 3. Millainen on edustamasi yrityksen sesonki?

#### 4. Käytätkö henkilöstöpalveluja yrityksessä? \*

- Kyllä
- Ei

Seuraava ->

**5. Kuinka montaa henkilöstöpalveluyritystä käytät yrityksessä?**

- 1
- 2
- 3

Muu, monta?

**6. Onko edustamasi yritys sitoutunut tietyn henkilöstöpalveluyrityksen asiakkaaksi?**

- Kyllä, miksi?
- Ei, miksi?

**7. Minkä pituisia sopimuksia olet tehnyt henkilöstöpalveluyrityksen kanssa?**

Voit valita useamman vastausvaihtoehdon.

- Alle 1 kk
- 1-4 kk
- Toistaiseksi voimassa oleva
- Muu, mikä?

**8. Mitä henkilöstövälytyspalveluja edustamasi yritys käyttää?**

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Rekrytointipalvelu
- Henkilöstövuokraus
- Muu, mikä?

**9. Millaisia kokemuksia sinulla/edustamallasi yrityksellä on henkilöstöpalveluista? \***

**10. Millaisia hyötyjä edustamasi yritys on saavuttanut henkilöstöpalveluyrityksen avulla?**

[<- Edellinen](#)

[Seuraava ->](#)

**11. Millainen historia edustamallasi yrityksellä on henkilöstöpalveluiden kanssa? \***

- Ei tarvetta, miksi ei ole?
- Emme käytä enää, miksi ette?
- Harkitsemme käyttöä, miksi?

**12. Mitä kehitettävää mielestäsi henkilöstövälytyspalveluissa on? \***

**13. Jos yrityksenne käyttäisi henkilöstöpalveluja niin, millä perusteilla valitsitte palvelun tarjoajan? \***

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Hinta
- Luotettavuus
- Saatavilla olevuus
- Joustavuus
- Nopeus
- Helppous
- Henkilöstön ammattitaitoisuus
- Vuokratyöntekijöiden ammattitaitoisuus
- Suosittelut tutuilta
- Muu mikä?

**14. Minkälaista tietoa tarvitsisit henkilöstöpalvelualasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista?**

**15. Millaisilla asioilla henkilöstöpalveluyritys voisi luoda edustamallesii yritykselle lisäarvoa?**

Valitse kaksi mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa.

- Pitkäaikainen yhteistyö
- Yhteinen arvomaailma
- Asiakkaan osallistaminen tuote- ja palvelukehitykseen
- Ammattitaitoiset ja palveluaittiit työntekijät
- Joustavat toimintatavat
- Muu, mikä?

**16. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita hyvän yhteistyön saavuttamiseksi henkilöstöpalveluyrityksen kanssa?**

Valitse mielestäsi kaksi tärkeintä vaihtoehtoa.

- Yrityksen luotettavuus
- Vuokratyöntekijöiden laatu
- Tiedon kulku
- Asiakaslähtöinen toimintatapa
- Muu, mikä?

**17. Millaisia taitoja tulevaisuuden työntekijät tarvitsevat yrityksessänne? \***

**18. Käytättekö tulevaisuudessa henkilöstön palkkaamisessa henkilöstövälytysyrityksen apua?**

- Kyllä, miksi?
- Ei, miksi ei?

**19. Aiotteko palkata uusia työntekijöitä?**

- Kyllä, 1-9 kk sisällä
- Kyllä, tulevaisuudessa
- Ei, miksi ei?

**20. Kuinka suuri osa henkilöstöstä voisi olla tulevaisuudessa vuokratyöntekijöitä? \***

Vastaa prosenttilukuna 0-100%.

**21. Millaisia palveluja haluaisit jatkossa henkilöstöpalveluyritykseltä?**

**22. Mitä muuta sanottavaa sinulla on kyselyn aiheeseen liittyen?**