

# PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Case: Capital Multiservices Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen  
Hotelli- ja ravintolapalvelujen johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2007  
Nina Niemi  
Karoliina Pennanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

NINA, NIEMI & KAROLIINA, PENNANEN:  
Palvelun laadun kehittäminen  
Case: Capital Multiservices Oy

Hotelli- ja ravintolapalvelujen opinnäytetyö, 31 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2007

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstövuokrausyrityksen palvelun laadun parantamista sellaisilla vuokratyöntekijän näkökulmasta laadituilla kehitysideoilla, joilla on vaikutusta henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen sekä yrityksen työnantajamielikuvan sekä sisäisen tiedonkulun parantumiseen.

Toimeksiantaja työssä on Capital Multiservices Oy, joka on valtakunnallisesti toimiva, vuokratyövoimaa ravintola- ja palvelualueille välittävä yritys.

Kehitysideoita, joita ovat intranetin sisällön, yhteyshenkilön toimenkuvan sekä palkitsemismenetelmän luominen, tarkastellaan Grönroosin (2001) kokoaman kriteeristön pohjalta. Kriteeristö koostuu laadukkaaksi koetun palvelun seitsemästä eri tekijästä ja sen avulla havainnoidaan ideoiden laadulliset vaikutukset sekä niiden toimivuus työympäristössä.

Työn tarkoituksena on ehdottaa yritykselle keinoja, joiden avulla se pystyy paremmin ennaltaehkäisemään laaturiskejä, ja parantamaan palvelun laatua. Henkilöstövuokraustoimialalla vallitsee kova kilpailu, ja tästä syystä kilpailukykyä on syytä vahvistaa varmistamalla henkilöstön pysyvyys yrityksen palveluksessa, ja täten turvaamaan palvelun laadun taso.

Ideointi perustuu havainnointiin yrityksen toiminnasta. Kehitysehdotukset ovat vuokratyöympäristöön vaivattomasti toteutettavissa olevia, vuorovaikutusta ja aktiivisuutta työnantajan sekä työntekijän välillä parantavia toimintoja.

Avainsanat: henkilöstövuokraus, palvelun laatu

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Tourism and Hospitality

NIEMI, NINA & PENNANEN, KAROLIINA:  
Improving the quality of service  
Case: Capital Multiservices Ltd

Bachelors' thesis in Hotel and Restaurant Management, 31 pages, 3 appendices

Spring 2007

## ABSTRACT

---

This thesis studies the question of improving the quality of service in temporary staffing business by the means of development ideas that have been created from the temporary workers' point of view. The purpose of the research is to affect to the motivation and commitment of the personnel and also improve the employer image of the recruiting company as well as its internal information flow.

This thesis has been developed for the needs of Capital Multiservices Ltd, which produces temporary staffing services nationwide in Finland.

The development ideas for the company are contents of the intranet, job description of the contact person and creating of a rewarding system for the staff. The ideas are examined through theory combined by Christian Grönroos (2001). The theory consists of seven criteria for the quality of service. By the help of this theory the qualitative effects of the ideas as well as their functionality in working environment are observed.

The objective of this thesis is to offer means to the company, by which it could better prevent quality risks and improve the quality of service. The competition is hard in the field of temporary staffing. Because of this it is necessary to strengthen the competition ability of the company by ensuring personnel's stability in the company and hereby safeguard the level of service quality.

Idea generation as a process is based on observing the company's business operations. Development ideas are effortless to accomplish into the working environment and will enhance the interaction and activity between the employer and employee.

Key words: temporary staffing, quality of service

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI	2
2.1 Prosessin kulku	2
2.2 Havainnoinnin tulokset	3
2.3 Ideointi	5
3 HENKILÖSTÖVUOKRAUSTOIMIALA	5
3.1 Mitä henkilöstövuokraus tarkoittaa?	6
3.2 Toimialan ominaisuuksia	7
3.3 Toimeksiantajan kuvaus	8
4 KEHITYSIDEAT CAPITAL MULTISERVICELLE	8
4.1 Intranet	9
4.1.1 Sisäinen tiedotus	10
4.1.2 Capital Multiservicen intranetin sisältö	11
4.1.3 Capital Multiservicen verkkosivut	11
4.1.4 Intranetin ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla	12
4.2 Yhteyshenkilö vuokratyöntekijöille	12
4.2.1 Kysymykset ja palautteenanto	13
4.2.2 Kehityskeskustelut	14
4.2.3 Yhteyshenkilöiden perehdytys	15
4.2.4 Vuokratyöntekijöistä kootut ryhmät	16
4.2.5 Yhteyshenkilön toimenkuvan ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla	17
4.3 Palkitsemismenetelmä Capital Multiserville	18
4.3.1 Palkitsemismenetelmän sisältö	19
4.3.1.1 Työsuhde-etuudet	20
4.3.1.2 Osaamisen kehittäminen henkilöstökoulutuksen avulla	20
4.3.1.3 Palautejärjestelmä ja muut palkinnot	21
4.3.4 Palkitsemismenetelmien verotus	21
4.3.5 Henkilöstövuokrausyrityksen haasteet palkitsemiselle	22
4.3.6 Palkitsemismenetelmän ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla	23

5 LAATU TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ	23
6 YHTEENVETO	27
7 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	34

## 1 JOHDANTO

Hotelli- ja ravintola-alalla on palvelun laadun merkitys huomattava, koska alan yritysten liikeideat perustuvat palvelujen tarjoamiseen konkreettisina tuotteina ja tuotteisiin kiinteästi liittyvinä aineettomina palveluina. Esimerkiksi hotellihuone samoin kuin ruoka-annos ravintolassa on tuote, johon tarjoilijan tai vastaanottovirkailijan asiakaspalvelu olennaisesti liittyy.

Toimeksiantajayritys Capital Multiservices Oy rekrytoi vuokratyövoimaa hotelli-, ravintola- sekä palvelualojen yrityksiin. Asiakkaina on niin Lapin hiihtokeskuksia, korkeatasoisia ruokaravintoloita kuin tunnettuja ketjuravintoloita.

Työvoimaa vuokrataan yrityksiin, joilla on tilapäinen tarve työntekijälle esimerkiksi sairas- tai vuosiloman takia. Kuitenkin vaikka vuokratyöntekijällä olisikin vankka alan työkokemus ja koulutus, ei palvelun laatu ole täysin samalla tasolla kuin asiakasyritysten vakituisella henkilöstöllä, johtuen vuokratöiden pätkittäisyydestä ja vaihtuvista työkohteista. Vakituisten työntekijöiden osaaminen ja työote on kehittynyt rutiinin omaiseksi ajan myötä, joten työn laatu on heillä tästä syystä varmempaa ja tehokkaampaa. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 109.) Capital Multiservicen palvelun laatua heikentävät myös vuokrattavan henkilöstön suuri vaihtuvuus, sisäisen tiedotuksen riittämättömyys sekä toimeksi annettujen työvuorojen täyttämättä jääminen.

Työn tavoitteena on ehdotettujen keinojen avulla kohentaa yrityksen työnantajamielikuvaa sekä sitouttaa, motivoida ja aktivoida sen henkilöstöä. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan työnantajan imagoa työmarkkinoilla. Työn tarkoituksena on myös helpottaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä kohdentaa toimiston työtehtävät olennaisimpaan eli vuokratyövoiman välitykseen. Keinojen ideointi pohjautuu yrityksen toiminnan havainnointiin, vapaamuotoisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa sekä lähdemateriaaliin.

Keskeinen sisältö koostuu kehitysehdotuksista, joita ovat intranet, palkitsemismenetelmä sekä yhteyshenkilön toimenkuvan luominen. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään Christian Grönroosin kirjassa Palveluiden johtaminen ja markkinointi (2001) esitettyä kriteeristöä hyvälle palvelun laadulle, joka koostuu seitsemästä eri tekijästä. Ne liittyvät palveluprosessiin, palvelun lopputuotokseen sekä palveluntarjoajan imagoon. Liittämällä kehitysehdotukset tähän teoriapohjaan perustellaan niiden merkitys vuokrausyrityksen sekä vuokratyöntekijän tarjoaman palvelun laadulle.

Vuokratun työvoiman käyttö ravintoloissa ja muissa palveluyrityksissä yleistyy ja henkilöstövuokraustoimiala on yksi voimakkaimmin kasvavista aloista Suomessa. Uusia henkilöstövuokrausyrityksiä perustetaan jatkuvasti ja alan ammattilaisista käydään kiivasta kilpailua muiden palvelualojen yritysten kanssa. Tästä syystä on tärkeää vahvistaa Capital Multiservice Oy:n kilpailukykyä vaikuttamalla edellä mainittuihin tekijöihin.

## 2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

Yhteistyö Capital Multiservicen kanssa alkoi elokuussa 2006, kun yritykseltä tiedusteltiin halukkuutta yhteistyöprojektiin. Yritys kiinnostui hankkeesta, ja se aloitettiin kartoittamalla mahdollisia kehityskohteita yhdessä yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Yhteistyöprojektin tarkoituksena oli kehittää tai parantaa jotain tiettyä osa-aluetta yrityksen liiketoiminnassa.

### 2.1 Prosessin kulku

Prosessi aloitettiin tutustumalla Capital Multiservicen liiketoimintaan havainnoimalla yrityksen työntekijöiden päivittäistyötehtäviä sekä keräämällä materiaalia rekrytointiprosessista ja eri työntekijöiden toimenkuvista. Havainnoinnin tavoitteena oli tarkoitus saada kokonaisvaltainen käsitys henkilöstövuokraustoimialasta sekä Capi-

tal Multiservicen liiketoiminnasta.

Koska kyseessä oli yrityksen tarpeisiin suuntautuva kehitystyö, havainnoinnin lähtökohta oli ongelmalähtöisyys, jossa mahdolliset toiminnassa esiintyvät epäkohdat pyrittiin kuvaamaan perustellusti. Yrityksen toimintaa tutkittiin luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Osallistuimme muun muassa haastattelutilanteisiin rekryointipisteessä sekä seurasimme sen työntekijöiden työtehtäviä. Myös työntekijöiden kanssa käydyt vapaamuotoiset keskustelut lisäsivät käsitystä toimenkuvien sisällöstä. Työntekijöiltä tiedusteltiin myös heidän näkemystään siitä, mitä mahdollista kehitettävää yrityksen toiminnassa heidän mielestään olisi.

Näillä toimenpiteillä haluttiin saada mahdollisimman todenmukainen, tämänhetkiseen toimintaan pohjautuva kuvaus Capital Multiservicen liiketoiminnasta. Havainnoinnin tulokset, ja siihen perustuvat johtopäätökset yhdessä palvelun laatua koskevan lähdemateriaalin kanssa, olivat kehitysideoiden sisällön tuottamisen perusteena.

## 2.2 Havainnoinnin tulokset

Keskustelujen ja liiketoiminnan havainnoinnin perusteella huomattiin, että vaikka yritys jatkuvasti rekrytoi uusia vuokratyöntekijöitä, siirtyy osa heistä melko pian yrityksen passiiviseen työntekijärekisteriin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ole käytettävissä työhön, mutta hänen henkilötietonsa ovat tallennettuna yrityksen rekisteriin.

Tämän nähtiin johtuvan siitä, että sekä motivaatio että sitoutuminen tehdä vuokratyötä ovat matalia. Tätä näkemystä vahvistaa lähdemateriaalina käytetty työpoliittinen tutkimus vuokratyöstä. Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tutkimuksessa selvitetään vuokratyön vaikutuksia sekä vuokratyöntekijään itseensä, että sitä käyttävään työyhteisöön. Monelle vuokratyö on väliaikainen, juuri senhetkiseen elämäntilanteeseen sopiva vaihtoehto, ja moni etsii vuokratyötä tehdessään samaan aikaan vakituista työpaikkaa, koska se koetaan turvallisemmaksi ja vakaammaksi työllis-



tymisvaihtoehdoksi.

Kuitenkin yrityksellä on, varsinkin pääkaupunkiseudulla, lähes krooninen pula työntekijöistä, ja päivittäin jää toimeksi annettuja työvuoroja asiakasyrityksissä täyttämättä. Yksi syy tähän on myös se vuokratyösuhteen erityispiirre, ettei vuokratyöntekijän ole pakko ottaa tarjottua työvuoroa vastaan ellei halua tai ellei työpaikka tunnu mieleiseltä.

Toinen asia mikä yrityksen toiminnassa havaittiin, oli se, ettei vuokratyöntekijöiden työssä viihtyvyyteen tai siinä pärjäämiseen kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Yrityksen resurssit kohdentuvat eniten uusien asiakassuhteiden solmimiseen sekä toimeksi annettujen työvuorojen täyttämiseen. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole käytössään toimivia välineitä vuokratyöntekijöiden motivaation tai sitoutumisen vahvistamiseksi.

Yhteydenpito työnantajan eli Capital Multiservicen ja vuokratyöntekijän välillä perustuu ainoastaan työvuorojen tarjoamiseen puhelimitse, ja tästä syystä voidaan sanoa, että suhde työnantajan ja työntekijän välillä on etäinen. Varsin usein käy myös niin, että työntekijälle jää jokin työhön tai työvuoroon liittyvä asia epäselväksi vuoron vastaanoton jälkeen. Tämä voi olla niinkin pieni asia, kuin työpaikan sijainti sekä sisäänkäynti tai julkisten kulkuneuvojen yhteys sinne. Erityisesti pääkaupunkiseudulla tämä on ongelma Capital Multiservicen erittäin laajan toiminta-alueen vuoksi.

Kun taas työntekijöillä olisi jotain omaan työsuhteeseen tai työvuoroon liittyviä kiireellisiä kysymyksiä, tai he haluaisivat juuri edellä mainitun kaltaisia epäselväksi jääneitä asioita selvittää, saattavat kaikki puhelinyhteydet yrityksen toimiston työntekijöihin olla varattuja.

Ideoita päädyttiin kehittämään vuokratyöntekijän näkökulmasta, sillä havaittiin, että kohentaakseen ja ylläpitääkseen palvelun laadun tasoa, tulee yrityksen keskittyä enemmän juuri henkilöstönsä hyvinvointiin.

### 2.3 Ideointi

Havainnointivaiheen jälkeen aloitettiin ideointiprosessi, jonka tarkoituksena oli yrityksen liiketoiminnassa havaittujen epäkohtien kehittäminen sekä parantaminen. Ideoinnin lähtökohdaksi asetettiin sellainen toiminnan kehitys, joilla olisi selkeä vaikutus palvelun laatuun. Teoriapohjana ideoiden sisällön tuottamiseen toimi Grönroosin (2001) sekä Lecklinin (2006) määritelmät laadusta sekä palvelusta. Itse ideointi tuotti monipuolisia ehdotuksia, jotka olisivat periaatteessa voineet olla hyödyllisiä, mutta osasta jouduttiin luopumaan siksi, koska ne olisivat vaatineet liikaa resursseja. Ideoiden haluttiin olevan yksinkertaisia ja vaivattomia toteuttaa, mutta kuitenkin sellaisia joista olisi selkeää hyötyä yrityksen toiminnalle.

Lokakuun alussa solmimme projektisopimuksen yhdessä yrityksen henkilöstöpäällikön sekä projektiohjaajamme kanssa. Ideointimme perusteella kolmeksi pääkehityskohteeksi sovittiin intranetin sisällön kehittäminen, henkilöstön palkitsemisjärjestelmän sekä vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilön toimenkuvan luominen.

Nämä kehitysideoit yhdistettiin Grönroosin (2001) kokoamaan kriteeristöön laadukkaasta palvelusta. Tämän tarkoituksena oli perustella niiden laadulliset vaikutukset yrityksen toiminnassa. Teoreettisesta viitekehyksestä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

## 3 HENKILÖSTÖVUOKRAUSTOIMIALA

Henkilöstövuokraustoimiala sisältää sellaisia työsuhteeseen ja työn luonteeseen liittyviä erityispiirteitä, joita on perusteltua selventää helpottamaan lukijan käsitystä alasta.

Vuokratyövoiman käyttö yleistyy jatkuvasti. Yksi syy tähän on yritysten halu lisätä henkilöstökustannusten joustavuutta. Elinkeinoelämän keskusliiton työvoimatiedustelun mukaan yleisintä vuokratyöläisten käyttö on teollisuuden ja rakennusalan yrityksissä sekä hotelli- ja ravintola-alalla. (Työvoimatiedustelu 2006.) Hotelli- ja ravintola-alalla runsas neljännes yrityksistä käyttää vuokratyövoimaa. (Liite 1: Vuokratyövoimaa käyttäneiden yritysten osuus toimialoittain 2006) Vuokratyötä käytetään sesonkiluonteisesti ruuhkahuippujen tasaamiseen, sijaisuuksiin sekä sairaus- ja äitiyslomaturauksiin, jolloin työn kesto voi toimeksiannosta riippuen olla muutamista tunneista puoleen vuoteen. Hotelli- ja ravintola-alalla vuokratyövoiman osuus yritysten vakituisesta henkilöstöstä on lähes kahdeksan prosenttia. (Työvoimatiedustelu 2006.)

### 3.1 Mitä henkilöstövuokraus tarkoittaa?

Vuokratyössä henkilöstövuokrausyritys vuokraa työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön. Työntekijä työskentelee toimeksiantajan määräämissä tiloissa sekä sen työnjohdon alaisuudessa ja valvonnassa. Käyttäjäyritys maksaa työstä korvauksen vuokrausyritykselle, joka puolestaan suorittaa palkanmaksun työntekijälle. Vuokrausyritys huolehtii myös muista palkan sivukuluista. Vuokratyölle ominaista on Sädevirran (2002) mukaan käyttäjäyrityksen, työntekijän ja välittäjäyrityksen välinen "kolmiosuhde". (Viitala & Mäkipelkola 2005.) Kuva 1 havainnollistaa kolmiosuhteessa toimijoiden väliset oikeudet ja velvollisuudet.

KUVIO 1. Kolmiosuhde vuokratyössä Sädevirran (2002) mukaan (Viitala & Mäkipelkola 2005)

### 3.2 Toimialan ominaisuuksia

Voimakkaasta kasvustaan huolimatta henkilöstövuokraustoimiala sisältää epäkoh-  
tia työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa, työturvallisuudessa, palkoissa ja muis-  
sa eduissa. Vuokratyöntekijät itse kokevat olevansa huonommassa asemassa työ-  
paikallaan, vaikka tekevät samaa työtä samoissa tiloissa kuin käyttäjäyritykseen  
suorassa työsuhteessa olevat vakituiset työntekijät. Myös useat työsuhde-etuudet  
jäävät heiltä saamatta, eivätkä he ole oikeutettuja osallistumaan esimerkiksi työpai-  
kan pikkujouluihin tai muihin virkistystilaisuuksiin. Työnantajan eli vuokrausyrityk-  
sen vastuulla tulisi olla työntekijän edellä mainituista eri etuisuuksista huolehtimi-  
nen. Pehdytys ja työnjohto puolestaan ovat käyttäjäyrityksen vastuulla. Myös  
näissä asioissa on vuokratyöläisten kokemusten mukaan puutteita. (Viitala ym.  
2005.)

Henkilöstövuokrausyrityksen liikeidea perustuu määräaikaisten työsuhteiden tar-  
joamiseen. Työsuhteen päätyttyä yritys etsii työntekijälleen uuden työpaikan, ja  
työntekijällä on myös oikeus kieltäytyä tarjotusta työstä. Suuri osa vuokratyöläisistä  
on opiskelijoita, juuri alalle valmistuneita tai muuten vain ns. välivuotta pitäviä  
henkilöitä, jolle vuokratyö on väliaikainen, juuri senhetkiseen elämäntilanteeseen  
sopiva vaihtoehto. Erityisesti nuorille vuokratyö voi olla oiva ponnahduslauta työ-  
elämään, sillä siinä näkee erilaisia työympäristöjä sekä työtapoja, mutta työntekijäl-  
lä itsellään säilyy valinnanvapaus, kuinka paljon ja usein haluaa töitä tehdä. Kuiten-  
kin useimpien vuokratyöntekijöiden tavoitteena on vakituisen työpaikan saaminen.

Henkilöstövuokrausyritysten työllistävä vaikutus on merkittävä. Noin 20–30 pro-  
senttia vuokratyöntekijöistä on saanut niiden kautta vakituisen työsuhteen. (Tietoa  
toimialasta 2006.) Henkilöstövuokrauksen kautta myös kynnys työnhakuun on  
matalampi, koska vuokrausyrityksellä on motivaatiota lukea hakemuksia eikä työn-  
hakijan hakemus huku satojen muiden joukkoon. Henkilöstövuokrausyritysten  
avulla on mahdollista päästä työskentelemään myös sellaisiin yrityksiin, jotka eivät  
avoimesti hae työvoimaa muiden kanavien kautta.

(Uusitalo 2003.)

Henkilöstövuokrausyrityksen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky reagoida nopeasti. Usein asiakasyrityksen henkilöstötarve saattaa ilmetä vasta samana päivänä, kun työtä tulisi olla jo tekemässä. Vuokrausyrityksen henkilöstörekisteristä löydetään nopeasti työntekijä täyttämään vaje. (Nurmi 2005, 10.)

### 3.3 Toimeksiantajan kuvaus

Capital Multiservicen on perustanut vuonna 1997 italialaissyntyinen Marco Lembo, joka valittiin vuonna 2005 Haaga Studia Restonomia -seminaarin yhteydessä vuoden palveluyrittäjäksi.

Aluksi yrityksen nimenä oli Capital Restaurant Services Oy ja se rekrytoi ainoastaan ravintola-alan ammattilaisia. Vuonna 2004 syntynyt tytäryhtiö Capital Multi Services puolestaan keskittyi palvelemaan kaupan ja siivousalan toimeksiantajia. Kesäkuussa 2006 yhtiöt fuusioituvat ja yrityksen nimeksi annettiin Capital Multiservices Oy. Yritys toimii koko maan laajuisesti ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Sen liikevaihto vuonna 2006 oli 18,4 miljoonaa euroa. (Capital Multiservices Oy 2007.)

## 4 KEHITYSIDEAT CAPITAL MULTISERVICELLE

Tavoitteena on ehdotettujen kehitysideoiden avulla luoda yritykseen uudenlaista palvelukulttuuria ylläpitäviä toimintoja. Ideoilla tähdätään vuokratyöntekijöiden aktiivisuuden ja työtyytyväisyyden lisäämiseen. Keinoiksi tämän saavuttamiseksi ehdotetaan muun muassa henkilöstökoulutusta, sisäisen tiedotuksen parannusta, palkitsemismenetelmää, sekä toimivampaa, molemminpuolista palautteenantoa. Ideoiden mahdollisen käyttöönoton tuloksena toivotaan työyhteisön olevan entistä viihtyisämpi sekä me-henkisempi, ja jossa vuokratyöntekijöiden työssä pärjäämiseen kiinnitetään entistä tarkempaa huomiota. Tämän toivotaan myös lisäävän

vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuutta Capital Multiservicen palvelukseen, ja täten vähentävän henkilöstön suurta vaihtuvuutta.

Mitkään ehdotetuista ideoista eivät ole tällä hetkellä yrityksessä käytössä, vaan ne on laadittu havaittujen ongelma-alueiden pohjalta vastaamaan yrityksen tarpeita. Mahdollisen käyttöönoton ja siihen tarvittavat resurssit ratkaisee toimeksiantaja itse. Toimeksiannon tarkoituksena oli tutkia yrityksen toimintaa ongelmalähtöisesti vuokratyöntekijän näkökulmasta, osoittaa havaitut ongelmat sekä esittää niihin perustellut ratkaisuehdotukset.

Kunkin kehitysidean ominaisuuksia arvioidaan tarkemmin SWOT-analyysin avulla niiden esittelyn jälkeen. SWOT on lyhenne sanoista:

S = strenghts / vahvuudet

W = weaknesses / heikkoudet

O = opportunities / mahdollisuudet

T = threats / uhat

#### 4.1 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, jonka käyttö on rajattu organisaation sisäisille kohderyhmille. Se toimii Internetissä ja sitä käytetään aivan kuin mitä tahansa muitakin verkkosivuja. Erona on se, että tietoverkkoon on pääsy vain rajatulla ryhmällä, joka varmistetaan käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla.

Sana intranet ei viittaa mihinkään yksiselitteiseen ohjelmaan tai valmiiseen tuotteen, jonka voi ostaa kaupasta ja asentaa kaikkien koneille. Parhaiten sitä voidaan kuvata tavaksi, jolla jonkin organisaation sisäinen viestintä ja asioiden hallinta ratkaistaan. Sillä pyritään saattamaan eri puolilta tuleva tieto kaikkien organisaatiossa toimivien ulottuville. (Kuivalahti, Luukkonen 2003.)

Intranetin avulla Capital Multiservicen tiedonkulku paranisi huomattavasti, sillä kaikki työntekijöiden tarvitsema informaatio löytyisi yhdestä paikasta ja sitä olisi mahdollista sekä saada että jakaa nopeasti. Intranet vaikuttaisi positiivisesti myös yrityksen työnantajamielikuvaan sekä hälventäisi tällä hetkellä vallitsevaa etäisyyttä vuokratyöntekijöiden ja yrityksen välillä.

#### 4.1.1 Sisäinen tiedotus

Capital Multiservices tarvitsee toimivampaa tiedote- ja yhteydenottokanavaa työntekijöidensä ja yrityksen välille, sillä tällä hetkellä yhteydenpito perustuu vain työvuorojen tarjoamiseen puhelimitse.

Työvuoroa tarjottaessa puhelun aikana kerrotaan pääpiirteittäin, millaisesta työkeikasta ja käyttäjäyrityksestä on kyse. Hyvin usein työntekijälle jää kuitenkin epäselväksi muun muassa seuraavat asiat:

- työvuoroon tarvittava vaatetus
- työpaikan ja sen sisäänkäynnin sijainti
- julkisten kulkuneuvojen yhteys työpaikalle
- työkeikan luonne (hoitaako työntekijä esimerkiksi tarjoilutilaisuuden yksin)
- yhteyshenkilön/ perehdyttäjän nimi ja yhteystiedot käyttäjäyrityksessä
- ravintolan ruoka- ja viinilistojen sisältö.

Tämänkaltaisen informaation puute aiheuttaa paitsi tarpeetonta stressiä työntekijälle myös suoranaista haittaa hänen työskentelylleen. Esimerkiksi tarjoilijan työtehtäviin kuuluu paljon muutakin kuin asiakkaiden tilausten vastaanottoa sekä annosten tarjoilua pöytään. Asiakkaat saattavat kysellä niin ruoka- ja juomatuotteisiin kuin itse yritykseenkin liittyviä kysymyksiä ja tietämys tämänkaltaisista asioista kuuluu hyvään asiakaspalveluun. Myyntitilanteessa ei ole enää aikaa perehtyä ravintolan tuotteisiin ja toimintaan, vaan niihin tulisi tutustua ennen työvuoroon saapumista. Muita ongelmia ovat mm. työvuorojen varaustilanteissa tapahtuvat päällekkäisvaraukset, vuokrausyrityksen puhelinlinjojen ruuhkautuminen sekä työvuorojen täyttämättä jääminen.

Olisi sekä käyttäjäyrittäjien, vuokratyöntekijän että vuokrausyrityksen yhteinen etu mikäli työntekijöiden työssä onnistumisen mahdollisuuksia parannettaisiin riittäväällä tiedotuksella sekä perehdytyksellä. Ratkaisun edellä mainittuihin ongelmiin toisi sisäisen tietoverkon eli intranetin luominen.

#### 4.1.2 Capital Multiservicen intranetin sisältö

Intranetin sisältö voisi koostua seuraavista osista:

##### 1. Capital Multiservicen yritysesittely

- Yrityksen toiminta, historia, henkilökuntaedut, palkitsemisjärjestelmä, yhteystiedot, toimintatavat, arvot, muut ohjeet (esim. matkakulujen verotus) ja tiedotteet työntekijöille

##### 2. Asiakasyritysten esittely

- Ruoka- ja juomalistat, muut myyntituotteet, yrityksen liikeidea, työvuoroon tarvittava vaatetus, yhteyshenkilö yrityksessä, sisäänkäynti, kulkuyhteydet, mahdolliset valokuvat

##### 3. Työntekijöille mahdollisuus itse selata sekä varata avoinna olevia työvuoroja

##### 4. Palautejärjestelmä

##### 5. Menettelyohjeet ongelmatilanteissa

Capital Multiservices Oy ratkaisee itse intranetin käyttöönoton ja sen lopullisen sisällön. Ehdotettu sisältö ei perustu muiden yritysten malleihin tai muuhun tietoperustaan, vaan se on muokattu sen mukaan, minkälaisen tiedon on katsottu olevan tarpeen vuokratyöntekijöiden työssä onnistumisen, yrityksen sisäisen tiedonkulun sekä sen työnantajamielikuvan parantamiseksi.

#### 4.1.3 Capital Multiservicen verkkosivut



Henkilöstöpalveluyrityksen www-sivut ovat sen tärkein käyntikortti työnhakijalle. Ne toimivat usein ensimmäisenä yhteydenottokanavana, ja niiden perusteella myös muodostetaan ensimmäinen mielikuva työnantajasta.

Capital Multiservicen nykyiset www-sivut ovat asialliset, siistit ja informatiiviset mutta vaikutelma on hieman etäinen. Myönteisemmän työnantajamielikuvan tavoittamiseksi voisi sivuille lisätä "Työntekijämme"- osio, jossa esiteltäisiin yrityksen vuokratyöntekijöitä eri työtehtävissä. Työntekijät kertoisivat siinä miksi ovat vuokratyöhön hakeutuneet, millaisia työkokemuksia heillä on, sekä millaisiin työtehtäviin he ovat Capital Multiservicen kautta päässeet ja miten he ovat vuokratyössä viihtyneet. Tämänkaltaisen informaation avulla voitaisiin paremmin välittää työnhakijoille viestiä siitä, miten yritys erottuu kilpailijoistaan, mitä annettavaa sillä työntekijöilleen on ja miksi juuri sinne kannattaisi hakeutua töihin.

#### 4.1.4 Intranetin ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla

<p><b>Vahvuudet:</b> Intranet on helppokäyttöinen ja nopeasti informaatiota antava tietoverkko.</p>	<p><b>Heikkoudet:</b> Intranet ei ole ihmiskontakti, jonka kautta yhteishenki lisääntyisi työpaikalla.</p>
<p><b>Mahdollisuudet:</b> Mahdollisuus laajentaa intranetin käyttäjäryhmää niin, että esimerkiksi asiakasyritykset osallistuvat suoraan palautteiden vaihtoon tai yritystensä esittelyyn intranetissä.</p>	<p><b>Uhat:</b> Työntekijät eivät käytä yrityksen intranetpalvelua hyödykseen.</p>

#### 4.2 Yhteyshenkilö vuokratyöntekijöille

Yhteyshenkilön toimenkuvan tarkoituksena on lähentää työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä parantaa yhteistyön laatua asiakasyritysten kanssa.

Yhteyshenkilö työskentelisi sekä Capital Multiservicen toimistolla että sen asiakasyrityksissä.

Yhteyshenkilö on Capital Multiservices Oy:n työntekijä, joka on saanut tehtävään riittävän perehdytyksen työnantajaltaan. Yhteyshenkilöiksi voidaan valita Capital Multiservices Oy:n työntekijärekisteristä sellaisia henkilöitä, jotka luonteeltaan, ja yhteistyötaitoiltaan sopivat toimenkuvaan, ja ovat asiakasyrityksissä työskennellessään osoittaneet ammattitaitoa ja luotettavuutta.

Yhteyshenkilö toimisi vuokratyöntekijöiden tukena ja vastaisi sellaisiin vuokratyöntekijöiden ongelmiin ja kysymyksiin, jotka ovat akuutteja esimerkiksi ennen työvuoroa uudessa paikassa. Yhteyshenkilöllä olisi tätä varten matkapuhelin, josta hänet saisi työhön liittyvissä kysymyksissä kiinni. Vuokratyöntekijän kanssa tapahtuva yhteistyö lähentäisi työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, joka nyt on etäistä, koska työ tehdään asiakasyrityksissä.

Työntekijöiden tukena toimimisen lisäksi loisi yhteyshenkilö aktiivisemmat suhteet asiakasyrityksiin. Työskennellessään itse asiakasyrityksissä yhteyshenkilö kiinnittäisi huomiota siihen millä tavalla yrityksessä vuokratyöntekijöitä perehdytetään ja keräisi asiakasyritysten edustajilta palautetta siitä, miten vuokratyöntekijät ovat työssään onnistuneet.

Yhteyshenkilön vuokratyöntekijöiltä sekä asiakasyrityksiltä saamansa palaute auttaisi Capital Multiservicen johtoa tarttumaan niihin epäkohtiin, jotka yrityksen palvelun laatua heikentävät. Tämänkaltainen tiiviimpi yhteistyö loisi mahdollisuuden kehittää vuokrattavana tapahtuvaa työtä yhdessä asiakasyritysten kanssa. Lisäksi vuokratyöntekijöiden passiivisuus saattaisi vähentyä, kun he saisivat jokainen oman yhteyshenkilön, joka antaisi heille vastauksia vuokratyöstä aiheutuviin ongelmiin ja kysymyksiin, ja jolle voisi myös antaa palautetta omaa työtä koskevista asioista.

#### 4.2.1 Kysymykset ja palautteenanto

Työntekijät voisivat esittää kysymyksiä yhteyshenkilölleen sähköpostitse silloin, kun ei tarvita heti vastausta. Kysymykset yhteyshenkilö käsittelee oman työnsä ohessa niin, että työntekijä saa vastauksen kysymykselleen viimeistään 1-2 päivän kuluessa. Jotta yhteyshenkilön numero ei tukkeutuisi puhelusta, täytyy palaute työvuorosta antaa aina kirjallisena.

Vastauksissaan yhteyshenkilö voi käyttää apunaan muita yhteyshenkilöitä, varausosastoa, henkilöstöpäällikköä sekä asiakasyritysten vuoropäällikköjä.

Työntekijän lähettäessä palautetta tai kysymyksiä, otsikoidaan viesti asiakasyrityksen nimellä ja sanalla palaute tai kysymys, esimerkiksi: "Kahvila Manteli, palaute" tai "ravintola Mansikkamaa, kysymys. Tämä otsikoimistapa nopeuttaisi yhteyshenkilön kysymyksiin vastaamista, koska hän pystyy erottamaan kysymykset ja palautteet toisistaan.

Palautteista hän tekisi koosteen, jonka hän raportoisi Capital Multiservices Oy:n henkilöstöpäällikölle. Palautteet kertoisivat vuokratyön arkipäivästä ja sen toteutettavuudesta asiakasyrityksissä.

Yritykset puolestaan antaisivat työntekijäpalautteensa työntekijän yhteyshenkilölle. Yhteyshenkilöiden olisi näin mahdollista ojentaa tai kannustaa oman ryhmänsä työntekijöitä. Palautteiden käsittelemisessä olisi tärkeää viestittää, ettei niiden tarkoituksena ole loukkaaminen vaan lähtökohtana on positiiviseen päämäärään pääseminen. (vrt. Skyttä 2005, 37)

Omista virheistä oppiminen ja yhteistyökyky yhdessä ammattitaidon kanssa ovat työntekijälle tärkeitä ominaisuuksia myös vuokraustyössä (Lecklin 2006, 218). Työnantajan ja työntekijän välinen aktiivinen yhteistyö parantaa mahdollisuuksia kehittyä työntekijänä ja antaisi työnantajalle laajemmat mahdollisuudet kehittää vuokrattavana tapahtuvaa työtä.

#### 4.2.2 Kehityskeskustelut

Yhteyshenkilön tehtäviin kuuluisi myös työntekijöiden tapaaminen henkilökohtaisesti. Tapaamisessa käytäisiin yhdessä läpi tehdyissä työvuoroissa ilmenneitä on-

gelmia ja positiivisia palautteita. Palautteiden läpikäymisen lisäksi kartoitetaan työntekijän työmotivaatiota, jaksamista ja työtyytyväisyyttä.

Avoin henki työpaikalla ja esimiesten asenne työnteon esteiden poistamiseksi luo mahdollisuuden henkilöstön motivoitumiselle (Lecklin 2006, 227). Sitoutumisen ja motivaation syntymiseksi on tärkeää kysyä ja kuunnella, mitä ihminen tuntee ja myös näyttää, että hänen mielipiteitänsä kuullaan (Skyttä 2005, 35). Vuorovaikutus kaikkien osapuolten kesken paransi yhteyshenkilön vaikutuksesta. Kaikin puolin toimiva yhteistyö työsuhteessa näkyisi myös asiakaspalvelun laadussa asiakasyrityksissä.

Systemaattinen kehityskeskustelujärjestelmä yrityksessä on hyväksi havaittu tapa selvittää työntekijöiden ammattitaitoa ja sen kehittämisen tarpeita. Kehityskeskustelu käydään yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa ja siinä pohditaan tavoitteita, joihin työntekijä organisaation tukemana pyrkii (Viitala ym. 2006, 109-110).

#### 4.2.3 Yhteyshenkilöiden perehdytys

Tavoite olisi, että jokainen perehdytettävä yhteyshenkilö saisi riittävän tiedon ja taidon toimia uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen voisi kestää kolme arkipäivää esimerkiksi maanantaista -keskiviikkoon klo 09.00- 17.00. Tämän lisäksi ohjelmaan voisi kuulua asiakasyrityksen edustajan vierailu koulutuksen päättymisen jälkeisenä päivänä.

##### 1. Perehdytyspäivä

Ensimmäisenä perehdytyspäivänä esiteltäisiin yrityksen organisaatio ja sen eri osastojen merkitys yrityksen toiminnassa. Koska tulevien yhteyshenkilöiden halutaan sitoutuvan ja ottavan vastuuta organisaation päämääristä tulee heille jakaa tarvittava informaatio yrityksen toiminnasta (Skyttä 2005, 37).

Perehdytyksen alussa eri osastojen edustajat esittäytyisivät ja kertoisivat työstään Capital Multiservices Oy:ssä. Johto esittelisi vastuualueensa, yrityksen merkittävimmät asiakasyrityskumppanit, sekä oman näkemyksensä siitä, kuinka työt Capitalin työntekijänä hoidetaan. Palkkaosasto kertoisi palkkauksesta, työssä kertyvistä iltalisistä sekä lomakorvauksista. Varausosaston edustaja antaisi perehdytettäville käytännönläheistä tietoa vuokratyöntekijöistä ja kertoisi varaustilanteesta usein esitettyjä kysymyksiä sekä muuta yleistietoa työskenneltäessä yhdessä vuokratyöntekijöiden kanssa.

## 2. Perehdytyspäivä

Toisena päivänä esiteltäisiin uuden toimenkuvan sisältö eli yhteyshenkilön tehtävät ja työtavat, yhteistyötahot, oman ryhmän vetovastuu ja työskentelyajat.

Perehdytyksen aikana jokaiselle yhteyshenkilölle annettaisiin vuokratyöntekijöistä koottu ryhmä esim. sali-, keittiö- ja tiskiryhmä. Seuraavaksi yhteyshenkilöiden tehtävänä olisi tutustua omaan ryhmäänsä ja esitellä heille uusi toimenkuvansa.

## 3. Perehdytyspäivä

Kolmantena päivänä kerrotaan perustiedot asiakasyrityksistä, esim. ketjut. Perehdytysohjelmaan voisi kuulua myös asiakasyritysten edustajien vierailut, jotka kertoisivat oman yrityksensä kokemukset vuokratyövoiman käytöstä ja paljastaa eteen tulleita yhteistyöongelmia vuokratyöntekijöiden kanssa. Edustajien käynnin jälkeen yhteyshenkilöt voisivat yhdessä keskustella asiakasyrityksien esiin tuomista asioista. Kattavan perehdytyksen jälkeen aloitetaan yhteistyö asiakasyritysten ja yhteyshenkilöiden välillä sekä yhteyshenkilötoiminta vuokratyöntekijöille.

### 4.2.4 Vuokratyöntekijöistä kootut ryhmät

Jokaisella Capital Multiservices Oy:ssä työskentelevällä yhteyshenkilöllä olisi oma ryhmänsä, jota hän ohjaa. Ryhmien koko riippuu yhteyshenkilöiden määrästä. Mitä enemmän koulutettuja yhteyshenkilöitä yrityksellä on, sitä pienempiä ohjattavat ryhmät ovat.

Ryhmät muodostettaisiin vuokratyövoimasta ja aktiivisista työntekijöistä, mutta myös kausityöntekijät voivat olla ryhmä sesongin ajan. Myös maahanmuuttajilla voisi olla oma ryhmän ohjaaja, joka myös itse voi olla maahanmuuttaja. Tämä yhteyshenkilö puhuisi sujuvasti englantia ja ymmärtäisi Suomessa työskentelevien maahanmuuttajien asioita, esim. kulttuurierot ja työlupapaperit.

Yhteyshenkilön tehtävänä on luoda ryhmäänsä innostunut ja työhön motivoiva ilmapiiri. Kannustava ja luotettava yhteyshenkilö on helposti lähestyttävä ihminen, jolta ryhmä saa aktiivisesti informaatiota työhön liittyvissä asioissa.

Antti Skyttä kirjoittaa, että nykyaikana ihmisille on tärkeää voida vaikuttaa omassa työssään. Tiimitoiminta tarjoaa heille vaikuttamismahdollisuuksia ja tilaisuuden motivaatioon ja sitoutumiseen. Skytän mukaan tiimiin kuuluessaan yksilö ei voi vetäytyä sivuun ja pois muiden ulottuvilta, vaan siinä ollaan jatkuvasti näkyvillä. (Skyttä 2005, 12, 121) Yhteyshenkilön kautta Capitalin työntekijöillä olisi vaikuttamismahdollisuus vuokratyön kehittämiseen. Lisäksi ryhmään kuuluessaan he eivät tuntisi olevansa yksin vuokratyöntekijöinä. Sitoutuminen työnantajaan vahvistuisi, kun työnantaja tarjoaisi tietoa ja tukea työsuhteessa oleville työntekijöille.

Jatkossa uusi työntekijä tapaisi yhteyshenkilönsä ensimmäisen kerran henkilökohtaisesti heti rekrytointivaiheen jälkeen ja ennen ensimmäistä työvuoroaan Capitalin palveluksessa. Uusi työntekijä sijoitettaisiin myös yhteyshenkilön ryhmän jäseneksi.

#### 4.2.5 Yhteyshenkilön toimenkuvan ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla

<p><b>Vahvuudet:</b> Työntekijöillä on yhteyshenkilö, jonka kautta heillä on vaikuttamismahdollisuus omaan työhönsä. Yhteyshenkilö on mukana työ-</p>	<p><b>Heikkoudet:</b> Yhteyshenkilön ajanpuute voi estää häntä paneutumasta työntekijöiden asioihin syvällisesti.</p>
---	---

hön liittyvissä tilanteissa, joihin työntekijä tarvitsee ohjausta.	
<b>Mahdollisuudet:</b> Yhteyshenkilön toimenkuvaa voidaan tulevaisuudessa laajentaa käsittämään myös työvuorojen laadintaa.	<b>Uhat:</b> Henkilökemiasta johtuvat ongelmat, jonka vuoksi palautteenanto ja -vaihto ongelmia henkilökunnan keskuudessa. Uhkana on myös se, etteivät työntekijät hyödynnä heille suunnattua palvelua, ja kaikki jatkuu entisellään ilman yhteyshenkilön lisäämää vuorovaikutusmahdollisuutta.

#### 4.3 Palkitsemismenetelmä Capital Multiserville

Palkitseminen on työntekijän työsuorituksen huomioimista, ja se voi olla joko aineetonta tai aineellista. Aineetonta palkitsemista ovat mm. työnantajan tarjoama koulutus ja mahdollisuus urakehitykseen, aineellista puolestaan erilaiset rahanarvoiset palkkiot ja edut. Palkitsemisella toivotaan olevan positiivinen vaikutus työntekijän antamaan työpanokseen, sitoutumiseen sekä motivaatioon. (Moisio 2005.)

Henkilöstövuokrausyrityksen palkitsemisjärjestelmän tulisi rakentua sellaisista teki-  
jöistä, joista on hyötyä sekä työntekijälle itselleen, työnantajalle että vuokratyö-  
voimaa käyttävälle asiakasyritykselle. Tästä syystä painopiste Capital Multiservicel-  
le ideoimassamme palkitsemismenetelmässä on vuokratyöntekijän osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpito sekä toimiva palautteenanto kaikkien osapuolien kesken. Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin, sitouttaa työntekijä yrityksen palvelukseen sekä palkita hänet hyvin tehdystä työstä. Palkitsemisessä oleellisinta on myös oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Henkilöstön on oltava selvillä menetelmän pelisäännöistä eli toisin sanoen tiedettävä, milloin, miten ja miksi yritys työntekijänsä palkitsee.

Tästä syystä Capital Multiservicen intranetin sisältöön kuuluu informaatio yrityksen palkitsemismenetelmän käytännöistä.

Tällä hetkellä ei yrityksellä ole käytössään varsinaista palkitsemisjärjestelmää.

Ainoa Capital Multiservicen työntekijöilleen tarjoama työsuhde-etuus on 10 %:n alennus työvaateliikkeestä.

Houkuttimina työvuorojen täyttämiseen yritys puolestaan tarjoaa mm. matkakulujen korvausta, elokuvalippuja tai ylimääräistä palkkaa. Nämä houkuttimet kerrotaan työvuoroa tarjottaessa, mutta ainoastaan siinä tilanteessa, kun siihen on hankaluuksia saada työntekijä, esimerkiksi työpaikan kaukaisen sijainnin tai pyhäpäivälle osuvan työvuoron vuoksi. Asiakasyrityksien tarve työntekijälle voi ilmaantua erittäin lyhyellä varoitusajalla, ja tästä syystä yrityksen on perusteltua ajoittain eri keinoin houkutella työntekijöitä työvuoroihin.

#### 4.3.1 Palkitsemismenetelmän sisältö

Kilpailu henkilöstövuokraustoimialalla on varsin kiivasta. Vuokratyön käyttö ravintola- ja palvelualojen yrityksissä lisääntyy ja uusia henkilöstövuokrausyrityksiä perustetaan jatkuvasti. Alan ammattilaisista kilpaillaan sekä muiden vuokraus-, ravintola- että palvelualojen yritysten kanssa. Henkilöstövuokrausyrityksilläkin alkaa siksi olla paine ainakin jossain määrin sitouttaa henkilöstöään yrityksen palvelukseen ja täten yrittää vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Capital Multiservicen tärkein voimavara on ilman muuta juuri sen henkilöstö eli vuokrattava työvoima, ja sen takia sen hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä tarkempaa huomiota.

Tämän palkitsemisjärjestelmän toivotaan kannustavan työsuorituksen parantamiseen ja aktivoimaan työntekijää myös itse osallistumaan oman työskentelynsä kehittämiseen. Järjestelyjen on pyritty olemaan yksinkertaisia ja melko vaivattomia toteuttaa.



#### 4.3.1.1 Työsuhde-etuudet

Henkilökuntaedut ovat yrityksen myöntämiä etuisuuksia, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla riippumatta työsuhteen kestosta tai työsuoritusten laadusta. Käyttäjäyritysten henkilöstöedut eivät yleensä koske vuokratyöntekijöitä, ja tästä syystä vuokrausyrityksen tulisikin työntekijänä huolehtia niistä (Viitala ym. 2005). Henkilöstövuokrausyritykselle sopiva työsuhde-etuus työvaatealennuksen lisäksi olisi liikunta- sekä kulttuuriseteleiden ostomahdollisuus, sillä kaikilla työntekijöillä olisi asuinpaikkakunnasta riippumatta mahdollisuus hyödyntää niitä. Etujen myöntäminen henkilöstölle ei ole varsinaista palkitsemista, koska kaikki työntekijät ovat niihin oikeutettuja, mutta niiden tarjoaminen kuitenkin lisäisi henkilöstön tyytyväisyyttä työnantajaan sekä vaikuttaisi täten positiivisesti yrityksen työnantajamielikkyyteen.

#### 4.3.1.2 Osaamisen kehittäminen henkilöstökoulutuksen avulla

Capital Multiservice rekrytoi työvoimaa palvelualueille. Vaikka enemmistö yrityksen palkkaamista vuokratyöntekijöistä onkin jo alalle valmistuneita sekä työkokemusta hankkineita, on täydennys- ja lisäkoulutuksella tärkeä merkitys ammatillisen osaamisen kehittämisen sekä sen ylläpidon kannalta.

Koulutuksen järjestäminen olisi osa yrityksen palkitsemismenetelmää, ja sen tavoitteena on, kuten henkilöstöetujenkin, yrityksen työnantajamielikuvan parantaminen sekä kilpailevista henkilöstövuokrausyrityksistä erottautuminen. Koulutus olisi ensisijaisesti tarkoitettu aktiivisille vuokratyöntekijöille, joiden työsuhde on kestänyt jo vähintään muutamia kuukausia.

Koulutusta järjestettäisiin yrityksen käytettävissä olevien resurssien mukaan, ja se voisi käsittää muun muassa seuraavia aihealueita:

- viinikoulutus ja muut alkoholijuomat
- kielikoulutus
- asiakaspalvelu
- kahvi- ja maustekoulutus

- tarjoilutekniikka.

Koska Capital Multiservice toimii valtakunnallisesti, on koulutus järjestettävä siten, että siihen on kaikilla yrityksen työntekijöillä mahdollisuus osallistua. Eniten koulutusmahdollisuuksia on pääkaupunkiseudulla, mutta koulutusta tarjoavat myös esimerkiksi aikuiskoulutuskeskukset ympäri Suomen. (Liite 2: Koulutustarjonta alueittain)

#### 4.3.1.3 Palautejärjestelmä ja muut palkinnot

Rakentavan palautteen anto ja vastaanotto kaikkien osapuolten välillä on oleellinen osa palkitsemismenetelmää. Palautteenanto on toimivin aineettomista palkitsemismenetelmistä, sillä vain siten työntekijä saa selville, kuinka hän on työssään onnistunut ja mitä kehittämiskohteita hänen työskentelyssään olisi. Palautetta, varsinkin positiivista, annetaan kuitenkin melko harvoin. Capital Multiservicellä ei ole käytössään varsinaista palautekanavaa, jonka avulla olisi mahdollista tuoda esille niin vuokratyöntekijän, työnantajayrityksen kuin käyttäjäyrityksenkin havaitsemat työsuhteeseen liittyvät epäkohdat, kehittämisalueet sekä myös positiiviset asiat. Palautteenannolle sopivia kanavia olisi intranet sekä yhteyshenkilön kanssa käytävät kehityskeskustelut.

Erityisen hyviä ja ahkeria työntekijöitä voisi myös silloin tällöin palkita pienellä, symbolisella tavaralahjalla. Palkitseminen voi perustua esimerkiksi hankalan tai epämieluisaan ajankohtaan sijoittuvan työvuoron vastaanottoon, kuten esimerkiksi joulunajan työskentelyyn. Tavaralahja voisi olla omaan työhön liittyvää materiaalia kuten esimerkiksi gastronomiaan liittyvää kirjallisuutta tai keittiövälineitä. Lahjoilla on tarkoitus osoittaa työntekijän ahkeruuden ja työpanoksen arvostamista.

#### 4.3.4 Palkitsemismenetelmien verotus

Järjestettäessä palkitsemismenetelmiä tai muita henkilökunnan etuisuuksia on huomioitava verotusmenettelyt sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Virhetulkinat saattavat tulla sekä työntekijälle että työnantajalle kalliiksi, mikäli veroja joudutaan maksamaan takautuvasti. (Andersén ym. 2002, 124.)

Kaikki työnantajalta saadut edut, joilla on työntekijälle rahallista arvoa, katsotaan työntekijälle veronalaiseksi tuloksi. Vain tavaralahja voi olla veroton. Työnantajan järjestämästä koulutuksesta ei ole pääsääntöisesti katsottu aiheutuvan työntekijälle verotettavaa etuutta, mikäli sen tavoitteena on työntekijän ammattitaidon kehitys ja ylläpito ja työntekijällä on työtehtävän edellyttämä peruskoulutus.

(Koulutusmenojen vähennyskelpoisuus henkilöverotuksessa 2000.)

Liikuntasetelit ovat työntekijälle verovapaa etuus mutta kulttuuriseteleistä tulee saajan suorittaa ennakonpidätys (Smartum Oy 2006).

#### 4.3.5 Henkilöstövuokrausyrityksen haasteet palkitsemiselle

Henkilöstövuokrausyritys tarjoaa työntekijälleen tilapäisiä töitä ja työn ja työsuhteen epämääräisen luonteen vuoksi saattaa työntekijän sitoutuminen työnantajaansa olla matala. Vuokratyöntekijälle itselleen saattaa olla epäselvää myös se, kumpaan yritykseen hän mahdollisesti sitoutuisi. Käyttäjäyritykseen, jossa hän työskentelee vai vuokrausyritykseen, joka hänelle maksaa palkan. Epämääräisellä työsuhteella saattaa olla alentava vaikutus myös työskentelymotivaatioon, sillä työnteko tapahtuu monessa eri käyttäjäyrityksessä ja tästä syystä perehdytys uuden työkohteen toimintatapoihin on lähes päivittäistä. Myös oman vapaa-ajanvieron suunnittelu on hankalaa, sillä vuokratyöntekijä ei etukäteen tiedä työvuorojaan.

Hyvin monelle vuokratyösuhte on vain välivaihe tai ponnahduslauta työelämään, ei pysyvä ratkaisu vaikka työsuhte kestäisikin muutamia vuosia. (Viitala ym. 2005).

Matalasta peruspalkasta sekä työsuhteen epämääräisyydestä johtuen ei ole realistista ajatella, että erilaisilla palkinnoilla tai muilla eduilla vuokratyöntekijän sitoutuminen vuokrausyritykseen olisi pysyvää. Sillä voidaan kuitenkin jossain määrin pitkit- tää työsuhdetta vaikuttamalla työntekijän työssä viihtyvyyteen.

Tästä syystä ei henkilöstövuokrausyrityksen kannata investoida kalliiseen ja resursseja vievään palkitsemisjärjestelmään, joka ei välttämättä tuo toivottua tulosta. Palkkaus, työn sisällön mielekkyys sekä varmuus työsuhteen jatkuvuudesta ovat niitä tekijöitä, joilla on eniten vaikutusta työntekijän sitoutuneisuudelle.

#### 4.3.6 Palkitsemismenetelmän ominaisuuksien arviointi swot-analyysin avulla

<p><b>Vahvuudet:</b> Hyvin tehty työ palkitaan. Työntekijä saa näkyvää kiitosta silloin, kun on suorittanut työnsä erityisen hyvin. Palkkio houkuttelee työntekijöitä tekemään työnsä paremmin asiakasyrityksissä.</p>	<p><b>Heikkoudet:</b> Ei motivoi tarpeeksi pitkään työsuhteisiin henkilöstövuokrausyrityksessä.</p>
<p><b>Mahdollisuudet:</b> Mahdollisuus lisäkouluttaa työntekijöitä sekä suunnitella palkitsemisportaikko, jota pitkin työntekijät kulkevat eteenpäin. Erilaisia palkitsemismuotoja voidaan kehittää sen mukaan, minkä yritys kokee tarpeelliseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset koulutustilaisuudet henkilöstölle.</p>	<p><b>Uhat:</b> Kilpailuhenki työntekijöiden välillä lisääntyy ja se voi rikkoa yhteishenkeä.</p>

## 5 LAATU TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Hyvä palvelu ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tiedostaminen on kaikille palvelualojen yrityksille sekä kilpailukeino että liiketoiminnan kannattavuuden ja

onnistumisen ehdoton edellytys. Palvelun laadun kannattavuutta ja merkitystä voidaan havainnollistaa kuvan 2 avulla (Lecklin 2006, 25).

#### KUVIO 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Käsite laatu tarkoittaa montaa eri asiaa riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. Yleisesti ottaen se on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä tehokkaalla ja yritykselle kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Palvelu, kuten laatukin, on käsitteenä hankala määritellä, koska itse sana tarkoittaa sekä henkilökohtaista että tuotteen muodossa olevaa palvelua. Yhteisiä piirteitä useimmille palveluille ovat tekojen aineettomuus, asiakkaan ainakin osittainen osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin sekä palvelun tuotannon ja sen kulutuksen samanaikaisuus. Aineettomuus on kenties olennaisin kriteeri palvelua määriteltäessä. Palvelun kokeminen on subjektiivista, ja sen kuvailussa korostuvat sellaiset abstraktit käsitteet kuin tunne, luottamus, turvallisuus ja kokemus. Juuri aineettomuudesta johtuen palvelun laatua on myös asiakkaiden vaikea arvioida. (Grönroos 1998, 49-54.)

Käsite palvelu tarkoittaa tämän työn yhteydessä Capital Multiservicen vuokratyöntekijän työpanosta, joka on työtehtävän mukaan joko aineellista tai aineetonta asiakkaiden palvelua. Esimerkiksi tarjoilijan asiakaspalvelu on enemmänkin aineetonta, kun taas tiskaajan tai kokin työpanokset puolestaan ovat konkreettisempia ja tästä syystä heidän työnsä tulokset ovat myös helposti nähtävissä ja arvioitavissa. Palvelun tarjoaja on vuokratyövoimaa välittävä yritys eli Capital Multiservices Oy, jonka toiminnan ja palvelun laatu on suoraan verrannollinen sen asiakasyrityksiin vuokraamien työntekijöiden antamaan työpanokseen.

Grönroosin kokoamaa luetteloa mukaillen (2001, 124) laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat sellaisia tekijöitä, jotka liittyvät joko palveluprosessiin, sen lopputulokseen tai palveluntarjoajan imagoon. Kehitysideoiden tavoitteena on vaikuttaa juuri näihin tekijöihin, ja niiden avulla perustellaan myös ideoiden merkitys ja vaikutus vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän tarjoaman palvelun laadulle.

Alkuperäisten kriteerien sisältö on muokattu paremmin vastaamaan henkilöstövuokraustoimialaa. Alkuperäiset määritelmät ovat tarkasteltavissa liitteessä 3. (Liite 3: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä)

### **1. Ammattimaisuus ja taidot - palvelun lopputulokseen liittyvät tekijät**

Tämä kriteeri sisältää ne vuokratyöntekijän tiedot ja taidot, jotka vaikuttavat hänen työsuoritukseensa. Ammattitaitoon vaikuttavat myös palvelun tarjoajan eli vuokrausyrityksen operatiiviset järjestelmät sekä muut fyysiset resurssit, joilla asiakkaiden ongelmia ratkaistaan.

Vuokratyöntekijöiden tietojen ja taitojen taso voidaan varmistaa rekrytoimalla ammattitaitoista henkilöstöä sekä ylläpitämällä heidän ammatillista osaamistaan **henkilöstökoulutuksella**. **Intranet** puolestaan tarjoaa työntekijöiden työskentelyonnistumisen kannalta olennaista informaatiota, kuten esimerkiksi tietoa asiakasyrityksen toimintatavoista ja myyntituotteista. Intranetin avulla voidaan helpottaa ja nopeuttaa työhön perehdytystä, kun työntekijällä on jo perustiedot asiakasyrityksestä. **Yhteyshenkilön** vaikutus tähän kriteeriin liittyy lähinnä asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Yhteyshenkilö on linkki asiakasyritysten sekä palvelun tarjoajan välillä. Hänen työskentelynsä tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta osapuolten välillä ja täten rohkaista avoimuuteen sekä ongelmien ratkaisuun.

### **2. Asenne ja käyttäytyminen – palveluprosessiin liittyvät tekijät**

Tässä kriteerissä painotetaan palvelutyöntekijöiden halukkuutta ratkaista asiakkaiden ongelmat ystävällisesti ja spontaanisti.

Vuokratyöntekijöiden ystävällisyys ja palvelualttius välittyy asiakkaille heidän työskennellessään käyttäjäyrityksissä. Asiakkaiden kokemaan palveluasenteeseen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän tietämys asiakasyritykseen liittyvistä asioista. **Intranetin** avulla pyritään kohentamaan tiedonkulkua työntekijöiden, asiakasyritysten sekä työnantajan välillä. Rakentavan **palautteen** antaminen ja saaminen vaikuttaa myös asenteeseen sekä käyttäytymiseen, sillä vain palautteen avulla työntekijä pystyy paremmin kiinnittämään huomiota omaan työskentelyynsä. **Palkitseminen**

motivoi työntekijöitä parempaan työsuoritukseen ja se, että palkinto on juuri työn kautta saavutettu aiheuttaa tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunnetta.

### **3. Lähestyttävyyys ja joustavuus - palveluprosessiin liittyvät tekijät**

Lähestyttävyyys ja joustavuus tarkoittavat palvelun saatavuuden helppoutta sekä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaista sopeutumista ja joustamista.

**Kaikilla kehitysideoilla** pyritään parantamaan vuokratyön laatua sekä myös vuorovaikutusta ja yhteistyötä kaikkien kolmen osapuolten välillä. Mikäli **intranetin** kautta olisi mahdollisuus selata ja varata työvuoroja, saattaisi vuokratyöntekijöiden saatavuus parantua. Tämä vähentäisi myös varausosaston työmäärää.

### **4. Luotettavuus – prosessiin liittyvä kriteeri**

Sovittujen lupauksen pitäminen ja asiakasyrityksen etujen mukainen toiminta ja työskentely ovat kriteereinä työntekijöiden ja palvelun tarjoajan luotettavuudelle.

Luotettava ja asiakasyritysten etujen mukainen toiminta tarkoittaa sitä, että sovitusta työvuoroista pidetään kiinni, työvuoroon mennään ajoissa ja sitä, että toimeksiantot tulevat ylipäättään täytettyä. Työvuorojen varausmahdollisuus **intranetissä** helpottaisi työntekijän vapaa-ajan suunnittelua, kun edes osa työvuoroista olisi jo tiedossa. Myös toimeksiantojen täyttöaste parantuisi, kun varausosaston resursseja voisi kohdentaa täyttämään sellaisia työvuoroja, jotka tulevat lyhyellä varoitusajalla täytettäväksi.

### **5. Palvelun normalisointi**

Palvelun tarjoajan ja työntekijöiden tulee tehdä kaikkensa, jotta ongelmatapauksissa ja odottamattomissa tilanteissa korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään välittömästi ja tilanteeseen löydetään uusi, kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

Ongelma- ja reklamointitapauksissa toimiminen ja niiden ratkaiseminen edellyttää sitä, että tapahtumien kulku on selvillä kaikkien osapuolten näkökulmasta tarkasteltuna. Tiedonkulkua osapuolten välillä voidaan helpottaa **intranetin** ja **yhteishenkilön** avulla.

## **6. Palvelumaisema**

Palvelumaisema tarkoittaa sitä asiakasyritysten fyysistä ympäristöä, jossa vuokratyöntekijät työskentelevät.

**Intranet** parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia toimia käyttäjäyrityksen fyysisessä ympäristössä, kun perustiedot yrityksestä ovat jo työvuoroon tultaessa tiedossa.

## **7. Maine ja uskottavuus- palvelun tarjoajan imagoon liittyvät tekijät**

Palvelun tarjoajan eli vuokrausyrityksen toiminnan luotettavuus, suorituskriteerit ja arvot ovat sellaisia, jotka asiakaskin voi hyväksyä ja antavat hänen rahalleen vastineen.

**Kaikki kehitysideat** yhdessä vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen ja uskottavuuteen sekä työntekijöiden että asiakasyritysten keskuudessa, koska ne osoittavat, että työntekijöiden työssä viihtyvyyteen ja toiminnan kehittämiseen on kiinnitetty huomiota juuri työntekijän näkökulmasta.

**Intranetissä** yrityksen arvot ja toimintatavat ovat kaikkien tarkasteltavissa.

## **6 YHTEENVETO**

Laadukas palvelu on kaikille palvelualojen yrityksille liiketoiminnan onnistumisen ehdoton edellytys, ja siksi keinoja sen parantamiseksi sekä vahvistamiseksi on kehitettävä. Tämän työn tavoitteena on henkilöstövuokrausyritys Capital Multiservicen kilpailukyvyen vahvistaminen motivoimalla ja sitouttamalla sen vuokratyöntekijöitä sekä parantamalla heidän työssä onnistumisen mahdollisuuksia. Capital Multiservicen toiminnan ja palvelun laatu on suoraan verrannollinen sen vuokraaman työvoiman tarjoamaan asiakaspalveluun ja työpanokseen.

Työn tarkoituksena oli ehdottaa yritykselle perusteltuja, palvelun laatuun vaikuttavia keinoja, joilla sen eloonjääminen vahvasti kilpailulla toimialalla vahvistuisi.



Ideat ovat laadittu vuokratyöntekijän näkökulmasta, sillä toimeksiantajan tavoitteena oli vaikuttaa siihen miten vuokratyövoiman tarjoamaa palvelun laatua voitaisiin kohentaa sekä siihen, millä "fiiliksellä" he asiakasyrityksiin menevät työskentelemään. (Martinsuo 2006.)

Työn tuloksena ovat menetelmät yrityksen käyttöön, jotka se voi muokata sopimaan päivittäiseen liiketoimintaansa. Kehitysideoiden laadulliset vaikutukset on perusteltu kattavasti käyttämällä Grönroosin (2001) kokoamaa kriteeristöä laadukkaaksi koetusta palvelusta. Kriteeristö muokattiin vastaamaan Capital Multiservicen liiketoiminnan alaa. Ideoita tarkasteltiin jo niiden sisällön kehittämisen aikana palvelun laadun näkökulmasta, joten teorian yhdistäminen näihin käytännönläheisiin sekä toiminnallisiin ideoihin oli vaivatonta.

Työn antina on työelämän ja erityisesti toimeksiantajana toimineen yrityksen tarpeisiin soveltuva, uudenlaista palvelukulttuuria luovat ja ylläpitävät toiminnot. Myös henkilöstövuokraustoimialan ajankohtaisuus lisää työn merkittävyyttä, sillä se on tällä hetkellä yksi voimakkaimmin kasvavista aloista Suomessa vuokratyövoiman käytön yleistyessä jatkuvasti, erityisesti juuri ravintola- ja palvelualoilla. Palvelun laatu ratkaisee henkilöstövuokrausyrityksen elinkaaren.

## 7 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Tässä työssä on mielestämme onnistunut opiskeluaikana saatujen teoreettisten tietojen yhdistäminen käytännönläheiseen kehittämistyöhön. Liiketoiminnan kehittäminen sekä arvioiminen ovat oleellinen osa esimiestyöskentelyä, johon restonomin koulutus tähtää. Tavoitteenamme oli kehittää työelämän tarpeisiin soveltuva sekä konkreettista hyötyä yrityksen toiminnalle antava työ ja tämän tavoitteen olemme mielestämme saavuttaneet.

Myös toimeksiantajan tavoitteiden oletetaan onnistuneen, sillä esiteltyämme ideat ja niiden sisällön yrityksen edustajalle, hän katsoi niiden vastaavan myös yrityksen

tarpeita. Ideoiden laadulliset vaikutukset perustuvat teoriaan palvelun laadusta Grönroosin (2001) kokoamien määritelmien mukaan. Lähteinä käytetty materiaali tuki kehitysideoiden tarpeellisuuden perustelua ja teoreettista laatuun liittyvää osiota työssä. Erityisesti Työministeriön tutkimukset vuokratyön vaikutuksista antoivat taustatietoa toimialan ominaisuuksista ja erityispiirteistä.

Yrityksen toimintaa tarkasteltiin tutkivalla asenteella ja pyrkimyksenä oli selvittää mahdolliset laatua heikentävät ongelma-alueet sekä kehityskohteet. Työn hankalin vaihe oli kehitysideoiden luominen tietämättä yrityksen käytettävissä olevia resursseja. Tästä syystä keinojen haluttiin olevan mahdollisimman selkeitä, yksinkertaisia ja melko vaivattomia toteuttaa käytännössä. Itse ideat syntyivät helposti pohjautuen yrityksen toiminnan havainnointiin ja omaan vuokratyökokemukseen, mutta ideoiden kehittäminen ja yhdistäminen itse liiketoimintaan tuntui vaikeammalta. Tämä korostui erityisesti palkitsemismenetelmää luodessa, vuokratyösuhteen erityispiirteiden vuoksi. Vuokratyö on monelle väliaikainen vaihtoehto ja siksi palkitsemismenetelmän toimivuus työsuhteen pysyvyyden ja työntekijän sitoutuneisuuden vahvistamiseksi on kyseenalainen. Uskomme, että menetelmällä on kuitenkin positiivinen vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan sen työntekijöiden keskuudessa sekä saattaa antaa merkittävän kilpailuedun muihin vuokrausyrityksiin työnantajaa valittaessa.

Työn luotettavuutta sekä pätevyyttä osoittaa osallistuva havainnointi yrityksen toiminnasta sekä johtopäätösten teko tämän pohjalta. Eri lähteet, oma vuokratyökokemus sekä havainnointi ja yritysten työntekijöiden kanssa käydyt vapaamuotoiset keskustelut antoivat riittävästi tietoa toimialasta sekä yrityksen toiminnassa havaituista ongelma-alueista. Vaikka työssä ei toteutettu varsinaista selvitystä, voidaan työn olettaa olevan pätevä, sillä ideointi sekä niiden sisältö perustuu yrityksen tarpeisiin ja toiminnassa havaittuihin kehityskohteisiin.

Numeerinen tieto ei olisi tuonut varsinaista lisäselvitystä kehittämiskohteiden arviointiin ja tästä syystä pääpaino työssä oli itse ideoiden sisällön kehittäminen palvelun laadun sekä vuokratyöntekijän näkökulmasta.

Työn luotettavuutta puolestaan saattaa heikentää se, ettei kehitysideoita ole testat-

tu käytännössä, sillä ideoiden mahdollisen käyttöönoton sekä siihen tarvittavat resurssit ratkaisee toimeksiantaja itse. Ideoiden toimivuus ja hyödyllisyys yrityksen toiminnassa ratkeaa vasta tämän jälkeen. Laadun parantamiseksi laaditut keinot ovat periaatteessa yleistettävissä koko henkilöstövuokraustoimialalle, mutta ne on suunniteltu kuitenkin ainoastaan toimeksiantajan toiminnan perusteella.

Itse työn aihe oli kiinnostava henkilöstövuokraustoiminnan ajankohtaisuuden ja vuokratyövoiman käytön yleisyyden takia. Vuokratyö on raskasta ja se vaatii työntekijältä tietynlaista luonteenlujuutta sekä paineensietokykyä. Vuokratyöntekijän perehtyminen uuteen työkohteeseen ja sen toimintatapoihin sekä työntekijöihin on lähes päivittäistä. Vuokratyössä palvelun laatu ei ole samalla tasolla asiakasyritysten vakituisen henkilöstön kanssa, sillä heidän työskentelytapansa ovat rutinoituneet ajan myötä. Vuokratyöntekijän työskentely uudessa kohteessa keskittyy perustoimintojen oppimiseen ja vasta tämän jälkeen palvelun laatuun. Tämän takia vuokratyöntekijän työssä onnistumisen mahdollisuuksia on syytä parantaa.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Anderssén, B., Helokoski, E., Kajas, I., Liede, H., Lindqvist, J & Wist, K. 2002.

Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos.

WSOY, Porvoo.

Kuivalahti, T., Luukkonen, J. 2003. Intra. Karisto, Hämeenlinna.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Karisto,

Hämeenlinna.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalam-

pia organisaatioita. Yritystaito, Helsinki.

Elektroniset lähteet:

Capital Multiservices Oy 2006. [verkkodokumentti] Capital

Multiservicen verkkosivut [viitattu 22.9.2006] Saatavissa:

<http://www.crs.fi>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2006 [verkkodokumentti] Tietoa toimialasta.

[viitattu 15.9.2006] Saatavissa:

[http://www.tietoalat.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/index.php](http://www.tietoalat.fi/henkilostopalvelujen_liitto/tietoa_toimialasta/index.php)

Moisio, E. 2005 [verkkodokumentti] Osaamisen

johtamista tukeva palkitseminen – kolme tapauskuvausta. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto, 2005 [viitattu 10.10.2006].

Saatavissa:

[http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/moisio\\_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/moisio_lis05.pdf)

- Nurmi, K. 2005 [verkkodokumentti] Jot-utiset 5/2005 [viitattu 1.10.2006] Saatavissa: [http://www.jot-utiset.fi/jot\\_5\\_2005.pdf](http://www.jot-utiset.fi/jot_5_2005.pdf)
- Saukkonen, S. Työvoimatiedustelu 2006. [verkkodokumentti]. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2006 [viitattu 15.2.2007]. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2007/tyovoimatiedustelu\\_2006\\_tyosuhdemuodot.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2007/tyovoimatiedustelu_2006_tyosuhdemuodot.pdf)
- Smartum Oy 2006. [verkkodokumentti] Verkkosivut [viitattu 13.10.2006] Saatavissa: <http://www.smartum.fi>
- Uusitalo, N. 2003. Henkilöstövuokrauksesta näköalaa työelämään [verkkodokumentti] Tampereen yliopiston ura- ja rekrytointipalvelut. [viitattu 19.9.2006] Saatavissa: <http://www.uta.fi/rekrytointi/tyonhakijalle/tapahtumaraportit/maaliskuu2003.html>
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. [verkkodokumentti]. Työntekijä vuokrattuna – Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus. Nro 283. Työministeriö, 2005 [viitattu 13.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt283.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt283.pdf)
- Viitala, R., Vettensaari, M., Mäkipelkola, J. [verkkodokumentti]. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus. Nro 302. Työministeriö, 2006 [viitattu 20.10.2006]. Saatavissa: [http://www.tyoministerio.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt302.pdf](http://www.tyoministerio.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt302.pdf)

Suulliset lähteet:

Martinsuo, T. 2006. Capital Multiservices Oy, henkilöstöpäällikkö, 3.10.2006.

## LIITTEET

LIITE 1: Vuokratyövoimaa käyttäneiden yritysten osuus toimialoittain 2006

LIITE 2: Koulutustarjonta alueittain

LIITE 3: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

.