



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LAATUSERTIFIKAATIT HENKILÖSTÖPAL- VELUALALLA

Aleksi Kerola

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KEROLA, ALEKSI:
Laatusertifikaatit henkilöstöpalvelualalla

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Huhtikuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia laatusertifikaatteja ja niiden käyttöä henkilöstöpalvelualalla. Jobio haluaa saada opinnäytetyöllä myös tärkeää tietoa siitä, mitä sertifikaatteja henkilöstöpalvelualan yrityksillä on käytössä tällä hetkellä.

Opinnäytetyön teoriaosassa kävin läpi laadun yleiset peruskäsitteet sekä millä työkaluilla laatua yrityksissä seurataan. Näiden lisäksi olen käynyt lyhyesti läpi mitä tarkoittaa ISO-standardisointi ja mitä erilaisia järjestöjä on valvomassa maailman sertifikaatteja.

Jobiota esittelin opinnäytetyössä pintapuolisesti. Yrityssalaisuuksien takia tässä opinnäytetyössä kerrotut tiedot Jobiosta ovat vain tietoja, mitä Jobiosta löytää julkisia kanavia hyödyntämällä.

Markkina-analyysiosiossa olen käynyt Henkilöstöpalvelualan liiton auktorisoitujen yritysten listan läpi. Listan avulla olen tehnyt Excel-tiedoston, johon keräsin listan yritysten nettisivuilta saatavat tiedot. Samaan listaan keräsin myös yritysten taloustiedot Asiakas-tiedon omilta sivuilta. Näitä tietoja käyttämällä olen tutkinut mitkä ovat yleisiä sertifikaatteja alan yrityksillä ja mihin kokoluokkaan yritykset sijoittuvat henkilöstöpalvelualalla.

Olen lähtenyt tekemään tämän opinnäytetyön kyselyosaa määrällisellä menetelmällä. Kyselyssä yrityksiltä kysyttiin heidän käyttämistä kaupallisista sertifikaateista ja sertifioituista standardeista, sekä miten asiakkaat ovat nähneet yhteistyön laadukkuuden Jobion kanssa. Kyselypohja on lähetetty Jobion 52 itse valitsemalle asiakkaalle eri maakuntiin. Heistä kyselyyn vastasi 32 yritystä ja näiden yritysten vastausten perusteella olen tehnyt Jobiolle pohdintaa vastaten samalla kysymyksiin ”onko sertifikaateilla merkitystä henkilöstöpalvelualalla” ja ”mitä Jobion kannattaa lähteä kehittämään toiminnassaan laadun parantamiseksi.”

Opinnäytetyöstä salataan Laatuselvitys sekä sen tulokset. Syynä tähän on Jobion asiakkaat ja Jobiolle merkitykselliset tiedot. Kyselyssä on kysytty tietoja, joiden perusteella kilpailevat yritykset voisivat saada selville ketkä Jobion asiakkaita ovat ja mille alalle he kuuluvat.

Asiasanat: vuokratyö, henkilöstöpalveluala, laatu, sertifikaatti

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KEROLA, ALEKSI:
Quality Certificates in Private Employment Agencies

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 8 pages
April 2018

The purpose of this thesis was to collect information on certificates and quality control in private employment agencies. Jobio Henkilöstöpalvelut wanted to know what the current situation in their field is.

The theoretical section explains the basics of quality and the different ways of measuring it. The difference between certified standardization and marketed certificates is also explained. The thesis contains some information on Jobio and its five different locations.

The survey exploited a quantitative method. The questionnaire was answered by 32 customers of Jobio. The tools used for creating the questionnaire and analysing the results were Microsoft Forms and Microsoft Power Bi. These tools were chosen because they are simple to use and because many companies also use them to carry out and analyse their surveys.

Certified standards are not yet greatly used in private employment agencies. The market analysis showed that only two agencies have an ISO certification. Marketed certificates are more often used; almost every agency has one or more.

The questionnaire and its results are excluded from the public version of this thesis. The reason for this is that the results can be used to identify some of the customers of Jobio, and the results have information that can be used against Jobio.

If a private employment agency wants to stand out in the competition, it should not focus on marketed certificates. Instead, it should try and obtain a certified standard, e.g. ISO, which is respected in the business world. Using this standard, a company builds trust with other companies that value quality in their own business.

Key words: rental work, private employment agency, quality, certificate

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tavoitteet	9
1.1.1	Toimeksiantajan tavoitteet.....	9
1.1.2	Omat tavoitteet.....	10
1.2	Opinnäytetyön rajaukset	10
2	JOBINVEST OY (JOBIO HENKILÖSTÖPALVELUT).....	12
2.1	Yleisesti.....	12
2.2	Jobio Pohjanmaa.....	12
2.3	Jobio Pirkanmaa	12
2.4	Jobio Uusimaa	13
2.5	Jobio Varsinais-Suomi.....	13
3	LAATU	15
3.1	Laatu yleisesti.....	15
3.2	Standardi vs. Sertifikaatti.....	15
3.3	Kaupallisen sertifikaatin ero sertifioituun standardiin.....	16
3.4	Yritysten laadunvalvontatavat.....	17
3.4.1	Total Quality Management	17
3.4.2	Six Sigma.....	19
3.4.3	ISO Standardointi.....	20
3.5	Järjestöt	21
3.5.1	Maailmanlaajuinen standardointitaso	22
3.5.2	Euroopan laajuinen standardointitaso	22
3.5.3	Suomalainen standardointitaso	22
4	SERTIFIKAATIT HENKILÖSTÖPALVELUALALLA.....	23
4.1	Henkilöstöpalvelualan rakentuminen	23
4.2	Alan suurimmat yritykset.....	24
4.3	Sertifikaatit henkilöstöpalveluyrityksillä.....	25
4.3.1	Kauppalehden sertifikaatit	25
4.3.2	Great Place to Work	26
4.3.3	Suomen Vahvimmat.....	27
4.3.4	Suomen Parhaat Yritykset	28
4.3.5	ISO 9001:n käyttö	29
4.3.6	Investors in People	29
4.4	Jobion 10 lähintä kilpailijaa (+-5 yritystä).....	30
5	LAATUKYSELY	32
5.1	Tutkimusmenetelmä	32

5.1.1 Työkalut.....	32
5.1.2 Otanta	33
5.2 Kysymykset.....	33
5.3 Tulokset (Salattu)	34
5.3.1 Vastaajan perustiedot (Salattu)	34
5.3.2 Vastaajan omat laatuasiat (Salattu)	34
5.3.3 Vastaajan ajatukset Jobion tarjoamasta laadusta (Salattu)	34
5.4 Jobiolle suunnattu yhteenveto (Salattu).....	34
5.4.1 Onko sertifikaateilla merkitystä henkilöstöpalvelualan yrityksessä? (Salattu).....	35
5.4.2 Mitä Jobion kannattaa lähteä parantamaan laadun kehittämiseksi? (Salattu).....	35
6 POHDINTA.....	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	39
Liite 1. Sertifikaattitaulukko.....	39
Liite 2. Kyselyn kysymykset.....	40
Liite 3. Vastaukset (Salattu).....	43

ERITYISSANASTO

TAMK

Tampereen ammattikorkeakoulu

Jobio Henkilöstöpalvelut

Jobinvest Oy:n markkinointinimi. Opinnäytetyössä käytetään pelkää Jobio-osaa

Henkilöstöpalveluala

Toimiala, jossa yritys tekee liikevaihtonsa etsimällä yrityksiä jotka tarvitsevat työntekijöitä ja yhdistämällä heidät työnhakijoihin. Ero normaaliin työnvälitystoimistoon muodostuu siitä, että henkilöstöpalvelualan yritykset palkkaavat työntekijät pääosin omille listoilleen ja asiakasyritykset maksavat heidän palkansa laskun muodossa.

Standardi

Viralliseksi tehty määritelmä, millä tai miten jokin asia tehdään. Standardi voi esimerkiksi olla yritysten yhtenäinen tapa rakentaa turvallinen työalue tehtaalle.

Sertifikaatti

Tässä opinnäytetyössä sertifikaatti on yritykselle tai toimijalle annettu virallinen todistus. Annetaan esimerkiksi standardin auditoinnin tai muun tilaston arvon läpäisijälle. Muita merkityksiä mm. velkasitoumus, henkilötunniste

Kaupallinen sertifikaatti

Ostettava sertifikaatti. Itsenäiset yritykset markkinoivat ja myyvät näitä, jos asiakasyritys täyttää myyvän yrityksen itse määrittelemät ns. pisterajat.

ISO (International Organization of Standardization)

Kansainvälinen itsenäinen organisaatio, joka yhdessä kansallisten toimijoiden kanssa ylläpitää, valvoo ja hallitsee ISO-standardeja.

ISO 9001:2015

Kansainvälisen standardoimisjärjestön julkaisema laadunhallintaa varten luotu standardi. Käsittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia ja on tämän hetken virallinen versio

SFS-EN ISO 9001:2015

Suomen Standardisoimisliiton SFS ry:n vahvistama versio ISO 9001:2015 standardista

Akkreditointi

Virallinen nimitys tarkastukselle, jonka sertifikaatteja myöntävä yritys tekee varmistaakseen sertifikaatin sopivuuden hankkivalle yritykselle

Johtamisjärjestelmä

Yrityksissä käytettävä johtamisen työkalu. Johtamisjärjestelmä on yrityksen hankkima tai ostama tietotyökalu, joka sisältää arvokasta tietoa yrityksen suunnitelmista, tiedoista ja toimintatavoista. Tietoja hyväksikäyttäen yritys voi ennustaa tulevaisuutta ja kehittää yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatua.

1 JOHDANTO

Henkilöstöpalveluala on jo hetken aikaa ollut Suomessa mutta siitä pyörii paljon erilaisia huhuja ja mielipiteitä. Ensimmäisillä henkilöstöpalvelualan yrityksillä oli oletettavasti pohjimmillaan ollut ajatus helpottaa yrityksiä ja työnhakijoiden kytkemistä toisiinsa ja helpottaa samalla kummankin osapuolen ammatillista ahdinkoa. Yrittäjille tuli mahdollisuus ulkoistaa rekrytointi ja osittain jopa palkanlasku, jolloin heille jäi enemmän aikaa keskittyä yrityksen olennaisiin tehtäviin. Samalla heille tuli mahdollisuus saada apua pieniin ja tilapäisiin tarpeisiin ilman suurta paperisodan määrää.

Työntekijöille puolestaan aukeni ikkuna päästä tekemään töitä uudella tavalla. Parhaimpaan asemaan pääsivät opiskelijat ja lisätyötä kaipaavat henkilöt, jotka eivät pysty pidempään jatkuvaan työsuhteeseen. Tätä kautta he pystyvät helposti hankkimaan lisätienestä elämänsä ilman pelkoa siitä, että muut elämän osa-alueet tulisivat tielle. Olen itse ollut Jobiolla töissä keväästä 2016 asti, pääosin normaalina työmiehenä, mutta myös henkilöstökonsulttina. Jobio on auttanut minua työllistymään ja verkostoitumaa Tampereella, joten opinnäytetyön teko on tapa omasta puolestani auttaa heitä.

Henkilöstöpalvelualan yrityksiä voidaan olla monta mieltä. Monta kertaa keskusteluissa tuttujen ja muiden ihmisten kanssa tulee esille, että vuokratyöfirmoja pidetään epäluotettavina ja röyhkeinä. Huhupuheiden mukaan useat yritykset ottavat työntekijöiden palkasta osan ja tästä syystä työntekijä ei saisi täyttä palkkaa tehdystä työstä. Huhussa puhutaan myös, kuinka työntekijät ovat yksinkertaisesti ihmisiä, jotka eivät ole saaneet niin sanottua oikeaa työpaikkaa. Vuokratyöntekijöitä pidetään siis usein ihmisinä, jotka vain tekevät töitä koska eivät muuta paikkaa saa. Omat kokemukseni vuokratyöstä ovat kuitenkin täysin toisenlaisia, ja haluan auttaa Jobiota näyttämään kuinka laadukasta vuokratyömiehiä tarjoava yritys voi olla.

Ajatus laadusta henkilöstöpalvelualalla voi olla erikoinen. Monesti laatu nähdään suoraan siinä vuokratyöntekijässä, joka työntekijää tarvitsevalle yritykselle tarjotaan. Vaikka tämä työntekijä on iso osa laatuunäkemyksestä, hän ei kuitenkaan ole se ainoa asia joka todellisuudessa laatuun vaikuttaa. Henkilöstöpalvelualan yrityksen on pystyttävä palvelemaan asiakasta myös taustalla, esimerkiksi tarjoamalla oikeanlaisen haastattelumenetelmän tai tuntimerkintäjärjestelmän.

Yksi nopea tapa selvittää henkilöstöpalvelualan yrityksen laadukkuutta on katsoa, minkälaisia sertifikaatteja yritys on itselleen hankkinut. Suomessa myydään monia erilaisia sertifikaatteja monen eri yrityksen toimesta, mutta lähes kaikilla on sama periaate: Jos sertifikaatin haluaa, on sen ostavan yrityksen läpäistävä myyvän yrityksen omat pisterajat sen määrittelemissä osa-alueissa. Suuri osa kaupallisista sertifikaateista on talouteen liittyviä, mutta myös suoraan yrityksen henkilöstöön ja menestyksellisyteen on niitä saatavilla.

Vielä parempi tapa todentaa yrityksen laadukkuutta on sertifioidut standardit. Hyvänä esimerkkinä toimii ISO-standardit, jotka ovat arvostettuja ympäri maailman. Niiden hankkiminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kaupallisten standardien. Monesti ISO-standardin hankkiminen vaatii päivityksiä yrityksen toimintaan, kuten esimerkiksi johtamisjärjestelmän käyttöönoton, tai tietynlaisen valvonnan asettamisen. Näiden standardien peruseriaatteena onkin saada yrityksen toiminta sellaiseksi, että ongelmatilanteissa toiminta ei pääse pysähtymään kokonaan.

Henkilöstöpalvelualan yritykset eivät ole vielä ottaneet kovin laajasti sertifikaatteja laajasti käyttöön. Idea opinnäytetyölle lähtikin siitä, että pystyttäisiin keräämään tietoa, minkälaisia sertifikaatteja alan yrityksillä on ja kuinka henkilöstöpalvelualan asiakkaat arvostavat tunnetun sertifikaatin hakemista. Standardoitujen sertifikaattien puute alalla voi antaa hyvän kilpailuedun Jobiolle tulevaisuutta ajatellen.

1.1 Tavoitteet

1.1.1 Toimeksiantajan tavoitteet

Opinnäytetyön tärkein tavoite on antaa Jobiolle tietoa tämänhetkisestä sertifikaatti- ja standarditilanteesta henkilöstöpalvelualalta. Idea aiheelle tuli Jobion liiketoimintajohtajalta Tomi Laaksolalta, joka suunnittelee Jobion tulevaisuutta ja sertifikaattien sopivuutta siihen. Opinnäytetyön avulla Jobio saakin selville tietoa siitä, minkälaisia sertifikaatteja Suomessa henkilöstöpalvelualan yrityksillä on ja vaikuttaako sertifikaatit jotenkin tämänhetkiseen kilpailutilanteeseen henkilöstöpalvelualalla.

Jobion tavoitteena on myös saada tietoa, kuinka paljon Jobion asiakkaat arvostavat laatua ja laadukkuuden kehittämistä. Opinnäytetyön aikana tehdään Jobion omille asiakkaille kysely, jossa selvitetään näitä kysymyksiä ja kuinka asiakkaat näkevät Jobion tämänhetkisen tilanteen. Kyselyn tulosten perusteella Jobio saa näkökulmaa seuraaviin kehittämisen arvoisiin asioihin.

1.1.2 Omat tavoitteet

Yhtenä tavoitteenani tällä opinnäytetyöllä on saada parempaa tietoutta ja syventyä henkilöstöpalvelualan. Samalla saan parempaa tietoa myös muista henkilöstöpalvelualan yrityksistä ja heidän toimintatavoistaan laadun suhteen. Toimialana henkilöstöpalveluala on myös kiinnostava, ja selvittämällä laatuasioita tälle alalle mahdollistaa kaiken edellä mainitun erittäin hyvin. Samalla tulee käytyä Jobion itsensä taloustietoja, historiaa ja tavoitteita yhdessä Jobion toimihenkilöiden kanssa.

Toisena tavoitteenani on tämän opinnäytetyön avulla kehittää omia työllistymismahdollisuuksiani henkilöstöpalvelualalla. Koen henkilöstöpalvelualan olevan sellainen ala, jolle voisin kehittää työurani sopivaksi. Opinnäytetyön teko alan yritykselle on yksi hyvä askel tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Tähän opinnäytetyön markkinatutkimukseen sisällytetään kaikki ne suomalaiset henkilöstöpalveluyritykset, jotka kuuluvat HPL:n jäsenrekisteriin, ja joilla on HPL:n oma auktorisointi. Markkinatutkimuksessa katsotaan yleisesti läpi kaikki auktorisoidut yritykset, mutta talousasioiden kanssa tarkastellaan lähemmin vain Jobio ja Jobion kymmenen lähintä kilpailijaa. Kaikki taloustieto mitä opinnäytetyössä hyödynnetään, etsitään Asiakastiedon palveluista. Jos tietoja puuttuu, hyödynnetään Jobion omia tunnuksia Asiakastiedon palveluun ja kerätään maksullista dataa.

Opinnäytetyön kysely suoritetaan Jobion eri toimipisteiden asiakkaille. Jobion aluejohtajat valitsevat asiakkaat asiakassuhteiden perusteella. Kysymykset liittyvät Jobion asiak-

kaisiin, heidän laatumäkemyksiinsä ja siihen miten he ovat kokeneet Jobion oman laadukkuuden. Kyselyn vastaukset ja analysointi kirjataan tähän opinnäytetyöhön, mutta ne piilotetaan julkisesta versiosta.

2 JOBINVEST OY (JOBIO HENKILÖSTÖPALVELUT)

2.1 Yleisesti

Jobio Henkilöstöpalvelut markkinointinimellä tunnettu Jobinvest Oy on suomalainen henkilöstöpalveluita tarjoava yritys konserni. Toiminta alkoi vuonna 2009 Vaasassa ja on sieltä jatkanut kasvua Pirkanmaalle, Uudellemaalle sekä Varsinais-Suomeen. Tällä hetkellä toimintaa Jobiolla on viidessä eri kaupungissa, uusimpana Seinäjoella joka toimii sivutoimipisteinä Jobio Pohjanmaan alla. Toimipisteet toimivat itsenäisinä yrityksinä Jobinvest:n alla.

Jobion taloustiedoissa on otettava seuraavat asiat huomioon. Jobion omavaraisuus pysyy vuosittain saman kokoisena, johtuen periaatteesta, että tilikauden päätteeksi jaetaan voitoista osingot eikä niitä juurikaan jätetä yrityksen omaan talteen.

2.2 Jobio Pohjanmaa

Jobio Pohjanmaa on Jobinvest-konsernin suurin yritys opinnäytetyön teon hetkellä. Pohjanmaan päätoimipiste on Vaasassa ja sivutoimipiste on rakennettu Seinäjoelle. Työntekijöitä Pohjanmaalla on yhteensä viisi henkilöä, joista Vaasassa kolme ja Seinäjoella kaksi. Seinäjoella ei erikseen ole aluejohtajaa, vaan Vaasan aluejohtaja johtaa myös Seinäjoen toimintaa.

Pohjanmaan liikevaihto päättyneellä tilikaudella oli Taulukko 1:n mukaan 7,4 miljoonaa euroa ja kasvua edellisvuodesta oli 58 prosenttia. Liikevoitto oli 885 tuhatta euroa ja voitto kasvoi edellisvuodesta 94(?) prosenttia. Jobio Pohjanmaan omavaraisuus on päättyneellä tilikaudella ollut 40 prosenttia.

2.3 Jobio Pirkanmaa

Jobio Pirkanmaa on konsernin toiseksi suurin yritys. Pirkanmaan toimipiste on Tampereella ja yritys keskittyy pääosin Pirkanmaan alueen yrityksiin. Opinnäytetyön hetkellä Pirkanmaa työllistää aluejohtajan lisäksi yhden henkilöstökonsultin.

Pirkanmaan liikevaihto päättyneellä tilikaudella oli Taulukko 1:n mukaan 2,3 miljoonaa euroa ja kasvua edellisvuodesta oli 96,5 prosenttia. Liikevoitto kasvoi 92 000 eurosta 244 000 euroon eli tällä yrityksellä oli konsernin suurin kasvu. Omavaraisuusprosentti Pirkanmaalla on tällä hetkellä 35 prosenttia.

2.4 Jobio Uusimaa

Jobio Uusimaa on konsernin Helsingissä toimiva yritys. Parhaillaan yritys työllistää parhaillaan aluejohtajan ja hänen avukseen helmikuussa 2017 palkatun uuden henkilöstökonsultin.

Uusimaan päättyneellä tilikaudella liikevaihtoa oli 1,7 miljoonaa euroa (Taulukko 1). Liikevoitto yrityksellä oli 8,4 prosenttia eli 143 000 euroa. Kasvua liikevaihdossa edellisvuoteen verrattuna oli 44 prosenttia ja liikevoitossa 77 prosenttia. Yrityksen omavaraisuusaste on 37 prosenttia.

2.5 Jobio Varsinais-Suomi

Jobio Varsinais-Suomi on tällä hetkellä Jobion liikevaihdon perusteella pienin yritys. Varsinais-Suomen toimipiste sijaitsee Turussa, ja työllistää aluejohtajan lisäksi kolme henkilöstökonsulttia.

Varsinais-Suomen liikevaihto viimeisimmällä tilikaudella liikevaihto oli 1,7 miljoonaa euroa (Taulukko 1) ja heillä kasvu oli tällä tilikaudella negatiivista. Tämä kuitenkin johtuu Jobion strategisesta linjauksesta, jossa Varsinais-Suomen toiminta aloitettiin puhtaalta pöydältä tällä tilikaudella. Tämän seurauksena liikevoitto kuitenkin kasvoi 43 tuhannesta eurosta 92 tuhanteen euroon.

TAULUKKO 1. Jobion sisäinen vertailu tilikausi v. 16-17

<i>Toimipiste</i>	<i>Liikevaihto 16-17</i>	<i>Liikevoitto 16-17</i>	<i>Omavaraisuus</i>
<i>Jobio Pirkanmaa</i>	2 266 000 €	244 000 €	35 %
<i>Jobio Pohjanmaa</i>	7 409 000 €	885 000 €	40 %
<i>Jobio Uusimaa</i>	1 710 000 €	143 000 €	37 %
<i>Jobio Varsinais-Suomi</i>	1 670 000 €	92 000 €	19 %

3 LAATU

3.1 Laatu yleisesti

Nyky maailmassa laatu on erittäin joustava käsitys. Laatua pidetään ihmisten (eli asiakkaiden) itse määrittelemänä asiana ja tästä syystä yhden ihmisen arvostama asia voi olla toisen ihmisen syy hylätä tuote. Laadun peruskäsitys on siis ominaisuus, jota yrityksen asiakas arvostaa ostamassaan tuotteessa tai palvelussa. Lecklinin mukaan asiakkaat ovatkin yksi kolmesta sidosryhmästä, joita tarvitaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan rakentamiseen. (Lecklin, 2006, ss. 18-19)

Yhdessä erillisessä tuotteessa laatu voi olla esimerkiksi tapa jolla tuote on tehty, tai yksi tuotteen ominaisuus kuten valmistusmateriaali. Moottoripyörien ostaja voi esimerkiksi arvostaa moottoripyörän moottoria, jonka valmistajan hän kokee laadukkaaksi. Puhelimen ostaja voi kokea puhelimen laadukkaaksi, jos siinä on esimerkiksi lasinen näyttö joka ei naarmuunnu yhtä helposti kuin muovinen. Laatu ei siis ole pelkästään tuote vaan se muodostuu tuotteessa olevista osista ja ominaisuuksista.

Palvelun laatua mitataan asiakkaiden tyytyväisyyden perusteella. Palvelun laadukkuutta ei pysty mittaamaan täysin samalla tavalla kuin materiaalia vaan sitä tutkitaan kyselyillä ja muilla tutkimuksilla. Asiakkaiden palvelulaatunäkemyksessä on yleisesti myös suurempaa vaihtelua kuin materiaalilaadun näkemyksissä. Yksi voi kokea laadukkaaksi logistiikkayrityksen, joka toimittaa tavarat aina ajoissa. Toiselle se voi olla itsestäänselvyys, ja laatu tuleeikin, kun myöhässä olevista toimituksista ilmoitetaan etukäteen. Laadukkuus voikin siis muodostua yrityksen tavasta tehdä asiakaspalvelua tai yleisesti palvelun nopeudesta.

3.2 Standardi vs. Sertifikaatti

Toimintatapaa, joka on toistuvaa ja jota monet yritykset yhteisesti käyttävät, kutsutaan standardiksi. Nämä standardit on kerätty yhteen ja niistä on luotu kirjallinen materiaali tai julkaisu, joka on vielä erikseen hyväksytty jonkin viranomaisen toimesta. Standardit

itsessään ovat suosituksia, mutta niiden arvostuksen vuoksi yritykset voivat valikoida omat yhteistyökumppaninsa suoraan käytössä olevien standardien perusteella.

Standardin hankkiminen ja hyväksyntä vaatii usein tiettyjä toimintatapoja ja kehityksiä yrityksen toimintaan. Jos tiettyjä kriteerejä ei yrityksessä täytetä, ei sertifikaattia standardista yritykselle myönnetä. Monesti yrityksen on esimerkiksi tallennettava sisäiset toimintatapansa jonkinlaiseen johtamisjärjestelmään ja pystyttävä todistamaan, että tällä tavoin yrityksen toiminta oikeasti pyörii.

Sertifikaatti puolestaan on todistus siitä, että yritys käyttää standardia työvälineenä toiminnassaan. Sertifikaatin saamiseksi yrityksen on läpäistävä arviointi eli akkreditointi, jonka suorittaa sertifikaatin myöntävä taho. Arvioinnin läpäistyä yritys saa käyttöönsä sertifikaatin, jota se voi käyttää toimintansa esittelyssä ja markkinoinnissa.

Suomessa SFS Ry valvoo standardien olemassaoloa ja hyväksyntää. SFS ei itse akkreditoi standardeja yrityksille, vaan sen tekevät itsenäiset ja puolueettomat sertifikointilaitokset kuten Kiwa Inspecta tai Ceriffi. Sertifikaattia hankkiessa yritysten on tutkittava standardia ja tehtävä toimenpiteet jotka standardi vaatii, ja sen jälkeen haettava akkreditointia.

3.3 Kaupallisen sertifikaatin ero sertifioituun standardiin

Kaupallinen sertifikaatti eroaa standardoidusta sertifikaatista sekä vaatimuksiltaan että merkitykseltään. Kaupallinen sertifikaatti on nimensä veroisesti voittoa tavoittelevien yritysten myyviä sertifikaatteja, joiden avulla niitä ostava yritys voi markkinoida itseään hyvinvoivana, tehokkaana ja laadukkaana yrityksenä. Kaupallisia sertifikaatteja ei kuitenkaan voi pitää yhtä merkittävänä sertifikaattina kuin sertifioidun standardin mukana tulleita sertifikaatteja.

Kaupalliset sertifikaatit ovat vaativat sellaisen ostavan yrityksen läpäisevän tietyn tason jonka myyvä yritys määrittää. Usein kaupallisissa sertifikaateissa mainostetaan yrityksen läpäisseen esimerkiksi tietyn rajapyykin liikevaihdon kasvussa viimeisen kolmen vuoden aikana, tai voittoprosentti on pysynyt parempana kuin keskimääräisesti alalla voittoprosentti on ollut. Kaupalliset sertifikaatit eivät kuitenkaan vaadi suoraan tiettyjä toimenpiteitä ja palveluita, kuin mitä sertifioidut standardit vaativat.

3.4 Yritysten laadunvalvontatavat

Yrityksien laadunvalvontaan ei yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa toimia. Usein yritykset valitsevat yhden osa-alueen jota haluavat kehittää, ja kun kehitys on ollut hyvää, siirrytään toiseen osa-alueeseen. Laadunvalvonta voikin siis keskittyä useampaan eri osa-alueeseen. Jotkut yrityksistä voi keskittyä kulujen laskemiseen, toiset voivat keskittyä asiakaspalvelun parantamiseen. Hyvä puoli laadunhallinnan kehittämisenä on kuitenkin se, että usein yhtä asiaa parantamalla loputkin voivat kehittyä. Alle on listattu kolme suurta keinoa, joiden avulla laatua yrityksissä valvotaan.

3.4.1 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) on yksi useista tunnetuista laadunhallintatavoista, joita yritys voi harjoittaa. TQM keskittyy kolmeen laadunhallinnan pääperiaatteeseen; asiakastyytyväisyyteen, työntekijän vaikutukseen ja jatkuvaan kehittymiseen. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, s. 180)

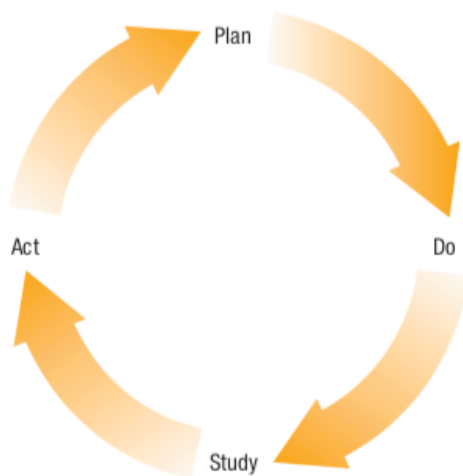
Laatu sanana esiintyy usein asiakkaiden kertomuksissa tyytyväisyydestä yrityksen toimintaan ja tuotteisiin. TQM:ssa asiakastyytyväisyyttä mitataan viidessä eri ala-alueessa, jotka ovat 1. sopeutuminen asiakkaan tarpeisiin, 2. asiakkaalle luotu arvo, 3. tuotteen tai palvelun sopivuus sille tehtyyn käyttötarkoitukseen, 4. asiakkaalle tarjottu tuki ja 5. psykologiset vaikutukset eli miten asiakas näkee tuotteen. Tavoitteena on siis kehittää asiakkaan näkemystä yrityksen laadusta, koska asiakkaan kokemalla laadulla on iso merkitys yrityksen menestykseen. Esimerkiksi Applen tuotteita pidetään laadukkaana, koska Apple on taitavasti markkinoinut tuotteensa näyttämään laadukkaalta asiakkaan silmissä juuri näiden viiden ala-alueen avulla. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, ss. 180-181)

Työntekijän vaikutuksella tarkoitetaan miten työntekijät näkevät ja toteuttavat laadunvalvontaa yrityksessä. TQM:ää käytettäessä yrityksen henkilöstöllä on oltava sama ajatus laadusta ja sen toteuttamisesta. Jokainen osa-alue valvoo omia tehtäviään ja jos jossain tulee virheitä, ne korjataan itse ja raportoidaan eteenpäin tulevaisuutta varten. Työntekijät

voivat tehdä myös tiimejä, joilla on tietty tarkoitus ja tavoite yrityksessä ja sen laadunvalvonnassa. Hyvänä esimerkkinä toimii toiminta isoissa tehtaissa, joissa valmis tuote vaatii usean eri osa-alueen komponenttien toimimista yhdessä. Jokainen osa-alue valvoo, että kaikki tulee tehtyä oikein ja hyvällä laadulla. Jos ongelma havaitaan ja se vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin, se korjataan oman osa-alueen sisällä sopivammaksi. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, ss. 181-183)

Kolmas tärkeä osa-alue TQM:ssä on jatkuva kehittyminen. Uusien toimintatapojen etsiminen on tärkeä alue yrityksille, jotka haluavat kehittää omaa toimintaansa. Jatkuvan kehityksen tarkoituksena onkin löytää työnteosta kohteita, jotka kuluttavat resursseja, tuottavat roskaa tai vievät aikaa liian paljon työpäivässä. Esimerkiksi ikkunatehtaalla voidaan kehittyä muokkaamalla linjastoja ja niiden järjestystä siten, että lopputuote on nopeammin kasassa. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, s. 183)

Jatkuva kehitys onkin siis pohjimmiltaan ongelmanratkaisua. TQM:ää käyttävät monet yritykset ratkaisevat ongelmia Plan-Do-Study-Act -järjestelmän mukaan. Ensimmäisessä osassa (Plan) valitaan sellainen prosessi, joka yrityksessä kaipaa korjausta. Se dokumentoidaan ja analysoidaan, jonka jälkeen lähdetään etsimään uusia tapoja tehdä prosessi. Toisessa osassa (Do) ensimmäisen osan uusiksi suunniteltu toimintatapa otetaan käyttöön. Kolmannessa osassa (Study) uutta toimintatapaa ja sen tuottamaa dataa analysoidaan ja verrataan oletettuihin tuloksiin. Viimeisessä osassa (Act) onnistunut kokeilu dokumentoidaan ja siitä tehdään uusi virallinen toimintatapa. Jos kokeilu ei onnistu, se haudataan tai suunnitellaan uusiksi. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, ss. 183-184)



KUVA 1. Do-Plan-Study-Act (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013)

3.4.2 Six Sigma

Six Sigma on enemmän teolliselle puolelle keskittyvä laadunhallinnan mittauskeino, jonka pohja on tullut TQM:stä. jonka tarkoituksena on pikkutarkka laadunvalvonta, prosessien mitattavuuden hyödyntäminen ja asiakastarpeiden tyydyttäminen. Prosesseja tutkitaan ja arvioidaan ns. asiakkaiden silmin ja etsitään yrityksen prosesseja joita voi parantaa ja kehittää liki täydelliseksi prosessiksi. Six Sigmassa sallittujen virheiden määrä onkin vain 3,4 virheellistä tapahtumaa miljoonasta prosessista. (Lecklin, 2006, ss. 203-204)

Six Sigmassa on kaksi erilaista toimintatapaa; DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) ja DFSS (Design For Six Sigma). DMAIC –prosessia käytetään kun kehitystä tarvitseva tuote tai prosessi on jo olemassa, ja DFSS:ää kun halutaan kehittää uusi tuote tai prosessi suoraan Six Sigma –menetelmään sopivaksi. Näiden lisäksi molempia varten täytyy kouluttaa myös henkilöstö, jotta he pystyvät rakentamaan Six Sigmalle toimivan toteutusorganisaation. (Lecklin, 2006, ss. 205-209)

DMAIC-järjestelmä muodostuu sanoista Define, Measure, Analyze, Improve ja Control. Define-osiossa selvitetään prosessin ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden suhteen ja selvitetään mitä näiden ominaisuuksien välillä tapahtuu. Measure-osassa määritellään se työ, mitä tapahtuu prosessien välissä ja miten se vaikuttaa. Analyze-osassa käytetään laadunhallinnan työkaluja selvittämään ja mittaamaan mitä muutoksia prosessiin täytyy tehdä. Improve-osassa kehitellään uudet työtavat prosessin parantamiseen, ja viimeisessä Control-osassa muokattua prosessia valvotaan ja paranneltu lopputulos varmistetaan. (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, ss. 184-185)



KUVA 2. DMAIC-malli (Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013)

Design for Six Sigma ei itsessään ole toiminta tai prosessi, vaan se on paremmin sanottuna kokoelma eri toimintatapoja. Yritys voi valita sopivan toimintatavan ja lähteä toteuttamaan DFSS:ää tämän pohjalta. Tärkeää on, että DFSS:ää toteuttavan tiimin apuna on toimen yrityksen sisällä rakennettu tiimi, joka keskittyy enemmän asiakkaiden näkökulmaan, heidän tarpeisiinsa ja laatu näkemyksiinsä. (Quality One: DFSS. <https://quality-one.com/dfss/>)

3.4.3 ISO Standardointi

ISO (International Organization for Standardization) on suuri kansainvälinen ja itsenäinen organisaatio, jonka alla on 161 kansallista standardijärjestöä. Järjestö on perustettu vuonna 1946 ja tähän päivää mennessä se on julkaissut yli 22000 erilaista kansainvälistä standardia. Tunnetuimmat standardisarjat ISO:lla ovat 9000-sarja ja 14000-sarja. (International Organization for Standardization, About Us. <https://www.iso.org/about-us.html>)

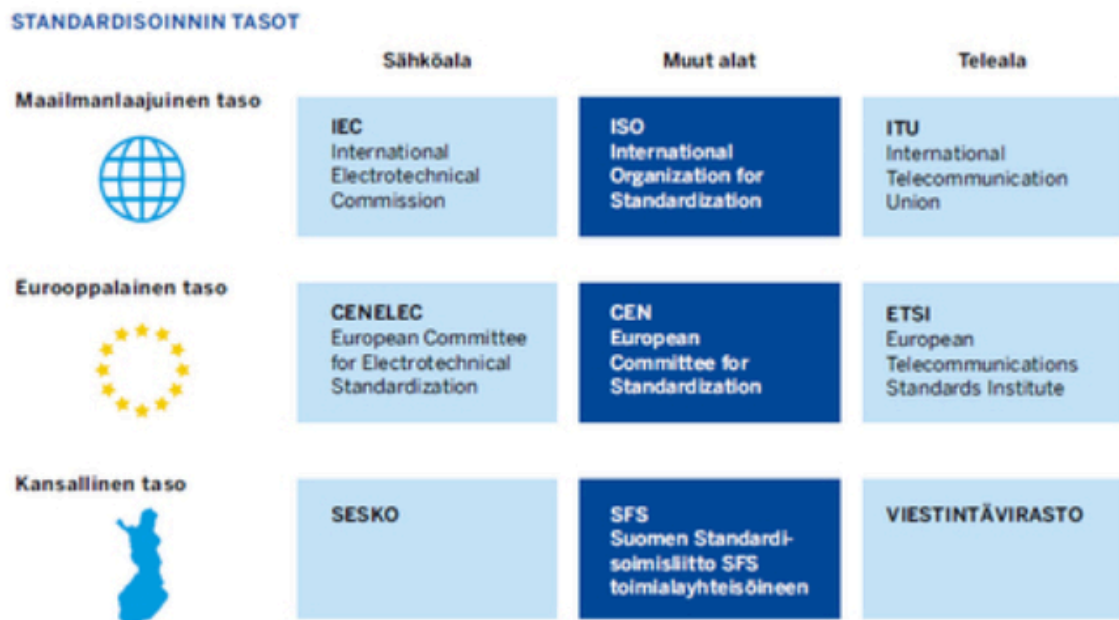
ISO9001:2015 on opinnäytetyön kirjoituksen hetkellä yksi tunnetuimpia laadunhallintajärjestelmästandardeja maailmassa. Tällä standardilla yritys voi todentaa oman laadunhallintajärjestelmänsä toimivaksi ja luotettavaksi työkaluksi yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Standardi ei kuitenkaan vaadi, että kaikilla yrityksillä on täysin samanlainen laadunhallintajärjestelmä, vaan sallii rakenteen vaihtelun yritysten välillä. (Suomen Standardoimisliitto, ISO 9001:2015 -käsikirja)

ISO-sertifikaatista voi olla useita erilaisia hyötyjä yrityksille. Vaikka sertifikaatin hankintakulut voivat olla korkeat, ne palautuvat yritykselle sen ulkoisina ja sisäisinä hyötyinä. Ulkoisia hyötyjä ovat esimerkiksi sertifikaatin luoma etulyöntiasema myyntiin, koska kilpailevilla yrityksillä ei sitä välttämättä ole. Sisäisiä hyötyjä puolestaan ovat esimerkiksi työ- ja materiaalikulujen lasku ja markkinoinnin laaja kehitys.

(Krajewski;Ritzman;& Malhotra, 2013, s. 201)

3.5 Järjestöt

Standardeja varten on maailmalla luotu useita pääjärjestöjä, jotka valvovat standardeja ja sertifiointeja. Suomesta katsottuna ne voidaan lyhyesti luokitella kolmeen eri tasoon: maailmanlaajuiset, Euroopan laajuiset ja suomalaiset järjestöt. Jokainen järjestö näkyy myös standardien sertifikaateissa. Esimerkiksi Suomessa yrityksen hankkima ISO9001:2015 –sertifikaatti näkyy muodossa SFS-EN ISO 9001:2015, jossa SFS edustaa suomalaista järjestöä, EN eurooppalaista ja ISO maailmanlaajuisia. (SFS Ry. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/sfs_en_iso)



KUVA 3. Standardisoinnin tasot. https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta

3.5.1 Maailmanlaajuinen standardointitaso

Maailmanlaajuiseen standardisointitasoon kuuluvat järjestöt nimeltä IEC (International Electrotechnical Commission), ITU (International Telecommunication Union) ja ISO (International Organization for Standardization). ISO on näistä kolmesta laajin ja tarjoaa standardeja vahvistettavaksi myös kansallisiksi versioiksi. IEC on sähköalan kansainvälinen standardijärjestö ja toimii yhteistyössä ISO:n kanssa. ITU on kansainvälinen televiestintäliitto, joka toimii YK:n alaisuudessa. ITU:n avulla yritykset tekevät laitteistaan yhteensopivia kaikkien televiestintäverkkojen, viestintäpalvelujen ja päätelaitteiden kanssa. (SFS Ry: Kansainvälinen standardisointi. https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta/kansainvalinen_standardisointi)

3.5.2 Euroopan laajuinen standardointitaso

Eurooppalainen standardointitaso sisältää kolme järjestöä: CEN (European Committee for Standardization), CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization) ja ETSI (European Telecommunications Standards Institute). CEN:iin kuuluvat maat vahvistavat kaikki standardit kansallisesti jotta kaikissa maissa toimivat samat säännöt eikä ristiriitoja tule. CENELEC on IEC:tä vastaava eurooppalainen järjestö, jonka standardeista n. 75 % perustuu IEC:ssa säädettyihin standardeihin. ETSI on puolestaan ITU:ta vastaava eurooppalainen järjestö. (SFS Ry: Eurooppalainen standardisointi. https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta/eurooppalainen_standardisointi)

3.5.3 Suomalainen standardointitaso

Suomessa Toimii myös kolme pääjärjestöä standardisoinnissa. SFS ry on Suomen Standardisoimisliitto, jolla on omat alayhteisönsä. SESKO huolehtii sähkötekniikan alojen standardisoinnista ja Viestintävirasto puolestaan hoitaa Telealan standardiasiat. Nämä järjestöt edustavat Suomea omien alojensa korkeammassa järjestöissä. (SFS Ry: Kansainvälinen standardisointi. https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta/kansainvalinen_standardisointi)

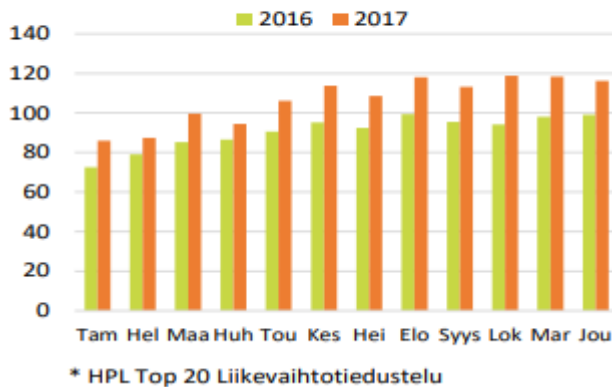
4 SERTIFIKAATIT HENKILÖSTÖPALVELUALALLA

4.1 Henkilöstöpalvelualan rakentuminen

Suomessa henkilöstöpalveluala pyörii vahvasti eri konsernien ympärillä. Suurimpia konsernit Suomessa ovat muun muassa Barona, Opteam sekä VMP Group. Näiden lisäksi Suomessa toimii yksittäisiä yrityksiä osana maailmanlaajuisia konserneja. Yksi tällainen yritys on Adecco Oy.

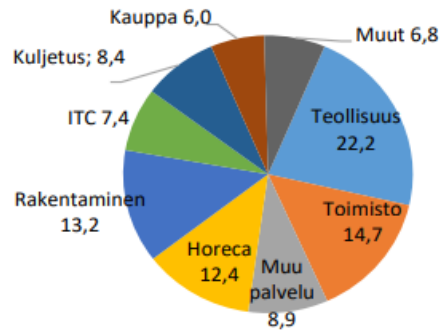
Taloudellisesti katsottuna henkilöstöpalvelualan kehitys näyttää positiiviselta. HPL:n tekemässä alan top 20 liikevaihtotiedustelussa on selvästi huomattavissa, että henkilöstöpalveluiden liikevaihto vuonna 2017 on kasvanut huomattavasti vuodesta 2016, vaikka kuukausikasvu hieman hidastuikin. Samasta liikevaihtotiedustelusta saa selviää myös, että vuoden 2017 viimeisen kuuden kuukauden aikana liikevaihtoa syntyi eniten teollisuusosalta (22,2 % kokonaisliikevaihdosta), toimistoalalta (14,7 % kokonaisliikevaihdosta) ja rakennusosalta (13,2 % kokonaisliikevaihdosta). Vähiten liikevaihtoa tuli kauppa-alalta (6 % kokonaisliikevaihdosta) ja ITC-alalta (7,4 % kokonaisliikevaihdosta).

HENKILÖSTÖPALVELUIDEN LIIKEVAIHTO, milj.€ *



KUVIO 1. (HPL.fi, liikevaihtotiedustelu 2017)

LIIKEVAIHTO ALOITTAIN, Heinä-joulukuu 2017, %-osuus *



* HPL Top 20 Liikevaihtotiedustelu

KUVIO 2. Alojen osuus liikevaihdosta (HPL.fi, liikevaihtotiedustelu 2017)

Tämän opinnäytetyön rajausten mukaisesti keskitytään vain HPL:n hyväksymiin ja auktorisoiuihin henkilöstöpalvelualan yrityksiin. Auktorisoimattomat yritykset jätetään pois, ettei opinnäytetyöstä tule liian laaja. Markkina-analyysi on rakennettu vierailamalla jokaisen HPL:n auktorisoitujen yritysten listan yritysten kotisivuilla ja niistä löydetty tieto on koottu yhteen excel-tiedostoon (liite 1). Samaa excel-tiedostoon on kerätty Asiakastieto.fi -sivuilta yritysten taloustiedot kahdelta tilikaudelta ja niitä verrataan Jobion omaan tilanteeseen.

4.2 Alan suurimmat yritykset

Suomessa henkilöstöpalvelualan 20 suurinta yritystä listataan kuukausittain HPL:n liikevaihtotiedustelussa. Kyseisissä tiedusteluissa kerrotaan suurimpien yritysten yhteinen liikevaihto eroteltuna liikevaihdon muodostumisen perusteella, ja verrataan näitä tietoja edellisvuoden lukuihin.

Suomessa alan kolme suurinta yritystä ovat Barona, Staffpoint ja VMP Group (Varamiespalvelu). Näiden kolmen yhteinen liikevaihto tilikaudella 2016 oli 355 miljoonaa euroa ja liikevoitto 8,9 miljoonaa euroa. Aikaisemmin myös Opteam on ollut yksi suurimmista toimijoista Suomessa, mutta nykyisin yritystön takia Opteam kuuluu Baronaan. (Kauppalehti 2017)

4.3 Sertifikaatit henkilöstöpalveluyrityksillä

Henkilöstöpalvelualan yrityksillä on käytössä erilaisia sertifikaatteja, joita he myös omilla kotisivuillaan mainostavat. Opinnäytetyön teon aikana tuli kuitenkin selväksi, että alalla käytössä olevia sertifikaatteja ei kutsuta laatusertifikaateiksi, vaikka ne eräänlaisesta laadukkuudesta todistavat. Yleisimmät tällaiset sertifikaatit ovat suoraan ostettavia sertifikaatteja, jotka saa hankkia, jos myyvä taho toteaa yrityksen toiminnan tarpeeksi hyväksi. Tällaisia ostettavia sertifikaatteja ovat mm. Kauppalehden myöntämät Menestyjä ja Kasvaja –sertifikaatit, sekä Asiakastiedon tarjoama Suomen Vahvimmat –sertifikaatti. Nämä sertifikaatit ovat kuitenkin vain vuoden voimassa ja vaativat uusimisen (maksun) vuosittain, jotta sertifikaattia voi virallisesti yrityksen toiminnassa käyttää ja mainostaa.

Nämä sertifikaatit todentavat yrityksen luotettavuutta ja laatua eri tavoin. Osa sertifikaateista todentaa yrityksen luottotietoja ja talousliikenteen luotettavuutta, osa todentaa yrityksen työhenkeä ja periaatteita. Vaikka laatu ei sanana näy näissä sertifikaateissa (vs. ISO9000-sarja), yrityksiä voidaan silti markkinoida laadukkaana.

4.3.1 Kauppalehden sertifikaatit

Kauppalehti tarjoaa omilla sivuillaan ostettavaksi kahta erilaista sertifikaattia; Menestyjä- ja Kasvaja-sertifikaatit. Molemmat sertifikaatit ovat ostettavia sertifikaatteja, jotka yritys voi hankkia, jos se ylittää sertifikaatteihin tarvittavat Kauppalehden omat pisterajat. Molemmat sertifikaatit ovat voimassa vuoden ostohetkestä ja ne on ostettava uudelleen, kun ne vanhenevat.

Menestyjä-sertifikaattia markkinoidaan Kauppalehden omilla sivuilla keinona mainostaa yritystä suomalaisuuden, suomalaisen kilpailukyvyn ja kehityksen huippuyksilönä. Samalla kerrotaan, kuinka ylittämällä Kauppalehden Menestyjaluokituksen vaatimat 50 pistettä, sertifikaatin hankkiva yritys on Suomen parhaiten toimivia yrityksiä. Sertifikaatti on kuitenkin helposti saatavilla ja se onkin yksi suosituimpia sertifikaatteja henkilöstöpalvelualalla. Menestyjä löytyy jopa seitsemältä Jobion kilpailijalta sekä Jobion Pirkanmaan toimipisteeltä itseltään. Hinta yrityksille sertifikaatilla on 435 €



KUVA 4. Menestyjät-sertifikaatti https://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/menestyja_tunnus.jsp

Kauppalehden Kasvaja-sertifikaatti eroaa hieman menestyjä-sertifikaatista. Kasvajan tärkein tunnustus yrityksestä on sen kyky kehittää liiketoimintaansa kolmen viimeisen vuoden aikana huomattavan määrän. Sertifikaatin markkinoinnissa kerrotaan kuinka ostava yritys todistaa oman potentiaalinsa ja kyvykkyytensä kehittyä omalla alallaan. Kasvaja-sertifikaatin voi ostaa yritys on kasvattanut vuosittaista liikevaihtoa kolmen vuoden mittausjakson aikana ja se on ollut yli 10 prosenttia toimialan keskimääräisen kasvun yläpuolella. Kasvaja –sertifikaatilla hintaa on 350 € vuodessa, ja sertifikaatin on hankkinut HPL:n auktorisoiduista yrityksistä vain Click Henkilöstöpalvelut.



KUVA 5. Kasvuyritys-sertifikaatti http://www.balanceconsulting.fi/tuotteet/kasvaja_sertifikaatti?utm_source=kasvayritys&utm_medium=blog&utm_campaign=kasvajat2017

4.3.2 Great Place to Work

Great Place to Work on kansainvälinen yritys, joka keskittyy etsimään ja kannustamaan työpaikkoja hyvän työpaikan luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Sertifiointi on alkanut Yhdysvalloista ja on sieltä levinnyt yhteensä 45 maahan Euroopassa ja Etelä-Amerikassa. Tavoitteena yrityksellä on tukea ja rohkaista yrityksiä keskittymään hyvään johtamiseen ja työntekoon.



KUVA 6. Great Place to Work -sertifikaatti (kuva otettu <https://uutishuone.pwc.fi/pwclle-vuoden-2018-great-place-work-sertifikaatti/>)

Yrityksen hakiessa Great Place to Work –sertifikaattia sen täytyy läpäistä maailmalla käytetty Trust Index –henkilöstökysely tuloksella, joka on yli 70 % tai enemmän maksimituloksesta. Samaan aikaan yrityksellä on oltava vähintään 10 henkilöä työsuhteessa. My News Desk -sivuston mukaan vuonna 2017 tutkimukseen osallistui 6600 yritystä ja yli 10 miljoonaa henkilöä maailmanlaajuisesti. (My News Desk: Adecco Group on maailman toiseksi paras työpaikka. <http://www.mynewsdesk.com/fi/adecco-finland/pressreleases/adecco-group-on-maailman-toiseksi-paras-tyoepaikka-2236091>)

Tätä sertifikaattia käyttää toiminnassaan vain kaksi auktorisoitua henkilöstöpalveluyritystä: Adecco Finland Oy ja Opset Oy. Molemmat ovat liikevaihdoltaan suurempia yrityksiä kuin Jobio, ja tämä on heidän ainoa sertifikaattinsa. Adecco sijoittui vuoden 2017 tutkimuksessa sijalle 2 kaikista 6600:sta mitatusta yrityksestä.

4.3.3 Suomen Vahvimmat

Suomen Vahvimmat –sertifikaatti on Suomen Asiakastieto Oy:n luoma sertifikaatti ja se perustuu yrityksen talouden hyväkuntoisuuteen. Asiakastieto käyttää omaa Rating Alfa –

luottoluokitusjärjestelmäänsä tutkiessaan onko yritys kelvollinen ostamaan sertifikaatin käyttöönsä. Sertifikaatin tarkoituksena on viestiä ostavan yrityksen asiakkaille, että yrityksen taloustiedot ja tunnusluvut ovat hyvässä kunnossa eikä maksukäyttötymisen kanssa ole ongelmia. Sertifikaatti on voimassa 12 kuukautta ostohetkestä eteenpäin.

Opinnäytetyön hetkellä Suomen Vahvimmat –sertifikaatin on ostanut Jobion lisäksi seitsemän muuta henkilöstöpalveluyritystä. Liikevaihdoltaan suurin yritys näistä on Staffpoint Oy, jonka jälkeen loppujen yksittäisten yritysten liikevaihto pyörii samoissa lukemissa kuin Jobion omien yritysten liikevaihdot. (Asiakastieto. 2017)



KUVA 7. Suomen Vahvimmat -sertifikaatti. (<http://kampanja.tilajavastuu.fi/asiakastiedon-rating-raportille>)

4.3.4 Suomen Parhaat Yritykset

Suomen Parhaat Yritykset –sertifikaatti on Suomen Parhaat Yritykset Oy:n tarjoama sertifikaatti, jonka saa hankkia luottoluokitukseltaan sopivat yritykset. Yrityksen omien nettisivujen mukaan sertifikaatin tarkoituksena on työnantajamaineen- ja yrityskuvan parantaminen, ja se myönnetään yrityksille, jotka pyrkivät tekemään liiketoimintaa paremmin kuin muut. Yritys saa sertifikaatin avulla mainostilaa muun muassa artikkeleiden ja videomateriaalin muodossa. Sertifikaatti on ostettavissa vuodeksi kerrallaan ja hintaa paketilla on 955 € per vuosi. (Suomen Parhaat Yritykset Oy. 2017)

HPL:n auktorisoiduista jäsenistä ainoastaan Valtti Henkilöstöratkaisut Oy on hankkinut tämän sertifikaatin omaan käyttöönsä. Samalla tämä sertifikaatti toimii heidän ainoana sertifikaattinaan.



KUVA 8. Suomen Parhaat Yritykset -sertifikaatti vuodelta 2016. (<https://www.dra.fi/fi/tietoa-drasta/sertifikaatti-suomen-parhaat-yritykset/>)

4.3.5 ISO 9001:n käyttö

ISO 9001 laatusertifikaattina ei ole laajassa käytössä henkilöstöpalvelualalla. Kaikista HPL:n auktorisoimista yrityksistä ainoastaan Barona ja Econia Yrityspalvelut ovat tämän sertifikaatin akkreditoineet. Barona markkinoi itseään käyttäen jo vanhentunutta ISO 9001:2005 -standardia, Econialla puolestaan on käytössä uudempi ISO 9001:2015 -standardi. (Liite 1)

ISO-standardin hankkimista helpottaa johtamisjärjestelmän rakentaminen yritykselle. Johtamisjärjestelmä ei kuitenkaan ole pakollinen standardia hakevalle yritykselle, vaan sen tarkoitus on yleisesti auttaa yritystä heidän arjessaan ja toiminnassaan. Johtamisjärjestelmä sisältää työkaluja muun muassa yrityksen prosessien dokumentointiin, riskien kartoitukseen ja raporttien tekemiseen. Tunnettuja johtamisjärjestelmiä Suomessa ja maailmalla ovat muun muassa M-Files, ja Arterin tarjoama IMS-ohjelmisto

4.3.6 Investors in People

Henkilöstöpalvelualan yritysten sertifikaattitilanteen tarkastelun aikana vastaan tuli sertifikaatti, mikä on vielä harvinainen henkilöstöpalvelualan yrityksillä. Kyseinen sertifikaatti on Investors in People, ja se on suunnattu suoraan osoittamaan hyvä henkilöstöhallinnon osaaminen. Tämän sertifikaatin akkreditointi yritykselle kehittää yrityksen työntekijöiden tehoa, auttaa yritystä muutostilanteissa ja auttaa yrityksen jatkuvan kehityksen kanssa.



KUVA 9. Investors in People -logo. (<https://www.investorsinpeople.com>)

4.4 Jobion 10 lähintä kilpailijaa (+-5 yritystä)

Jobion lähimmät kilpailijat on katsottu Jobion vuoden 2016 liikevaihdon perusteella, ja sitten etsitty lähimmät liikevaihtoa lähellä olevat kilpailijat +- 5 –yritystä periaatteella. Tällä tavalla lähimmiksi kilpailijoiksi on valikoituneet seuraavat henkilöstöpalvelualan yritykset ja konsernit:

TAULUKKO 2. Liikevaihtotilanne 2016 Jobio +-5 yritystä

<i>Yritys/Konserni</i>	<i>Liikevaihto 2016 (1000 €)</i>	<i>Kasvu edellisvuodesta</i>
<i>Sihti</i>	22 002 €	+ 44,6 %
<i>Carrot</i>	17 564 €	+ 6 %
<i>Personalhuset Staffing Group Oy</i>	16 291 €	+ 13,4 %
<i>RTK Henkilöstöpalvelut</i>	14 853 €	+14 %
<i>StudentWork</i>	14 540 €	- 9,1 %
<i>Jobio Henkilöstöpalvelut</i>	13 005 €	+ 40,8 %
<i>Enjoy</i>	12 593 €	+ 32,6 %
<i>Extraajat</i>	12 088 €	+ 63,3 %
<i>Nice-business Consulting</i>	11 909 €	- 18,8%
<i>HR Yhtiöt Oy</i>	10 628 €	+ 38,6 %
<i>PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy</i>	9 789 €	+ 45,1 %

Lähes jokaisella ylläolevasta taulukosta oli käytössä kaupallisia sertifikaatteja. Suurinta suosiota oli saanut Kauppalehden Menestyjä –sertifikaatti, joka löytyi viideltä yritykseltä. Vastuullinen kesäduuni –sertifikaatti löytyi kolmelta yritykseltä ja Suomen Vahvimmat -sertifikaatti kahdelta yritykseltä.

Mikään näistä yrityksistä ei ole hankkinut itselleen standardoitua sertifikaattia. Kuten aikaisemmin opinnäytetyössä on sanottu, Barona ja Eiconia ovat ainoat alan yritykset, jotka ovat sellaisen itselleen hankkineet. Jobiolla on tässä siis hyvä paikka kehittää omaa toimintaa ja mainettaan hankkimalla sellaisen omaan käyttöönsä.

5 LAATUKYSELY

5.1 Tutkimusmenetelmä

Sertifikaattikysely suoritetaan kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselyllä. Tämä menetelmä on asiakasmääriltään laajemmissa kyselyissä todettu toimivaksi ja vastausten analysointi on huomattavasti helpompaa. Oikeita työkaluja käyttäen kvantitatiivinen kysely antaa paljon enemmän analysoijalle kuin laadullinen tutkimus.

Kohderyhmänä toimii Jobion toimipisteiden asiakkaista tehty otanta. Jobion toimipisteiden aluejohtajat valitsevat yritykset jotka otetaan mukaan kyselyyn, tavoitteena saada vastauksia mahdollisimman paljon. Valintaperusteena on Jobion ja asiakkaiden välinen kommunikointiyhteys, jonka täytyy olla hyvä.

Tutkimus rakennetaan seuraavasti: Jobion aluejohtajat valitsevat otannan, joille kysely tehdään. Samaan aikaan alkaa kyselyn rakentaminen itsenäisesti. Kyselyn peruspohjan ollessa valmis, järjestetään tapaaminen Tomi Laaksolan kanssa ja viimeistellään kysely Jobiolle sopivaksi. Tämän jälkeen kysely lähetetään aluejohtavien valitsemille asiakkaille ja annetaan heille 2 viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyn päättymisen jälkeen tehdään katsaus vastauksiin ja ne siirretään analysointiohjelmistoon. Analysointiohjelmiston avulla tehdään pohdintaa ja päätelmiä vastausten ja kaavioiden avulla.

Kyselyn kysymyksillä etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin: Kokevatko Jobion asiakkaat laatusertifikaatin tärkeäksi henkilöstöpalvelualan yrityksellä, kokevatko Jobion asiakkaat Jobion toiminnan ja palvelut laadukkaaksi, ja onko asiakkaiden mielestä Jobion toiminnassa jotain parannettavaa.

5.1.1 Työkalut

Tärkeimmät työkalut tutkimuksen teossa ovat sähköposti, koulun tarjoama Microsoft Forms sekä Microsoft Power Bi. Kysely rakennetaan ja tuotetaan Microsoft Forms:n avulla, ja se jaetaan sähköpostilla eteenpäin Jobion asiakkaille. Kun kyselyn aikataulu on

päättynyt ja asiakkaat ovat vastanneet kyselyyn, vastaukset otetaan ulos yhtenäisessä Excel-tiedostossa ja niitä analysoidaan sekä Forms:n omalla työkalulla, että Power Bi -ohjelman avulla. Lopputulosten tulkitseminen tapahtuu Power Bi:tä saatujen tulosten ja yhteenvetojen perusteella

Ohjelmistojen valinta tehtiin niiden saatavuuden ja käyttömukavuuden perusteella. Microsoft Forms on yksinkertainen kyselytyökalu, joka antaa myös antaa vastaukset yksinkertaisessa taulukkomuodossa. Power Bi -ohjelmisto valikoitui helppokäyttöisyyden ja interaktiivisuuden takia, jotka tekevät analysoinnista helppoa ja selvää. Samalla Power BI:n käytön opetteleminen auttaa tulevaisuudessa analysointien tekoa varsinkin työmaailmassa, joten pidin sitä hyvänä valintana opinnäytetyössä käytettäväksi.

Liitteissä olevat vastaukset on otettu suoraan muokkaamattomana Microsoft Forms -työkalusta. Tekstin mukana olevat kuviot on otettu Microsoft Power Bi -ohjelmasta analysoinnin jälkeen.

5.1.2 Otanta

Kysely lähetetään 58:lle Jobion asiakkaalle. Jobion toimipisteet ovat itsenäisesti valinneet asiakaskannastaan sellaisia asiakkaita, jotka ovat todennäköisiä vastaamaan kyselyyn. Tällä vähennetään riskiä, että kysely siirtyy ison yrityksen yleisiin sähköposteihin ja jää sinne ikuisiksi ajoiksi niin, ettei siihen kukaan lopulta vastaa.

Kyselyn rytmitys oli seuraava. Jobiolta tuli asiakkaita kolmessa eri aallossa. Jokaiselle aallolle lähetettiin kysymykset kahteen kertaan, ensin kaikille yhteisesti ja toisen kerran muistutuksena niille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Väliä ensimmäisen viestin ja muistutuksen välillä oli noin kaksi viikkoa.

5.2 Kysymykset

Asiakkaille jaetussa kyselyssä on yhteensä 18 kysymystä (Liite 2) ja kysymykset voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Ensimmäisessä osassa kysytään vastaajan perustietoja.

Toisessa osassa kysymykset kohdistuvat laatustandardeihin ja –sertifikaatteihin. Kolmannessa osassa pyydetään vastauksia liittyen Jobion nykyiseen laatutilanteeseen.

Ensimmäisen osan kysymyksiä on kolme kappaletta ja ne ovat perustavanlaatuisia kysymyksiä liittyen vastaavan yrityksen tilanteeseen. Tarkoituksena on saada perustavanlaatuisia tietoja esiin Jobion asiakasyrityksestä, kuten esimerkiksi minkä Jobion toimipisteen asiakas vastaava yritys on ja kuinka monta henkilöä yritys yhteensä työllistää ilman vuokratyöntekijöitä. Tähän kategoriaan kuuluu myös kyselyn ensimmäinen kysymys (”Yrityksesi nimi?”) mutta tämä kysymys jätetään kokonaan pois analysoinnista ja jaetaan ainoastaan Jobiolle, jotta heidän asiakastietonsa pysyvät salassa.

Laatustandardeihin ja sertifikaatteihin liittyviä kysymyksiä on seitsemän kappaletta. Niiden tarkoituksena on selvittää vastaajien omia näkemyksiä laatukäsityksistä. Kysymyksissä kysytään yritysten hankkimista laatusertifikaateista ja yleisestä näkemyksestä laadun merkityksestä nykyisessä yritysmaailmassa. Näissä kysymyksissä myös selvitetään, onko sertifikaateista ja standardeista hyötyä henkilöstöpalvelualan yritykselle heidän asiakkaiden silmissä.

Kolmannessa osassa on myös seitsemän kysymystä ja niissä keskitytään Jobion tämänhetkiseen toimintaan ja toiminnan laatuun. Kysymykset liittyvät muun muassa toiminnan arvostamiseen ja parannusehdotuksiin. Viimeisenä kysytään asiakkailta, miten he näkevät henkilöstöpalvelualan tulevaisuuden. Näiden kysymysten rakentamisessa on käytetty hyödyksi Total Quality Managementin asiakastyytyvyyden ala-alueita.

5.3 Tulokset (Salattu)

5.3.1 Vastaajan perustiedot (Salattu)

5.3.2 Vastaajan omat laatuasiat (Salattu)

5.3.3 Vastaajan ajatukset Jobion tarjoamasta laadusta (Salattu)

5.4 Jobiolle suunnattu yhteenveto (Salattu)

5.4.1 Onko sertifikaateilla merkitystä henkilöstöpalvelualan yrityksessä? (Salattu)

5.4.2 Mitä Jobion kannattaa lähteä parantamaan laadun kehittämiseksi? (Salattu)

6 POHDINTA

Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat tulevaisuuden menestyjiä. Heitä tarvitaan tulevaisuudessa helpottamaan asiakasyritysten kiireitä ja helpottamaan heidän arkeaan. Näistä syistä erottautuminen muista alan yrityksistä tulee olemaan tärkeää, ja siihen on löydettävä sopivat keinot.

Henkilöstöpalvelualalla laatua ei vielä kunnolla käytetä hyödyksi markkinoinnissa. Yritykset hankkivat suhteellisen helposti saatavia kaupallisia sertifikaatteja kohottamaan omaa markkinointiaan, mutta sertifioituihin standardeihin ei vielä ole otettu suuresti tuntumaa. Nyt kun henkilöstöpalvelualan yritysten määrä jatkaa kasvamistaan, sertifioidun standardin hankkiminen on hyvä keino päästä erottautumaan muista kilpailijoista.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset yritykset arvostavat erilaisia sertifikaatteja. Sertifioituja standardeja arvostetaan enemmän kuin kaupallisia sertifikaatteja, mutta molempien tuoma markkinointihyöty on suurta. Henkilöstöpalvelualan yrityksen on vaikea heti tuoda esille omaa laadukkuuttaan joltain muuta kautta, joten sertifikaattien käyttö on paras vaihtoehto tällä hetkellä.

Sertifikaattien lisäksi henkilöstöpalvelualan yritys voi kehittää omaa laadukkuuttaan parantamalla omia sisäisiä toimintojaan. Asiakkaalle helppous ja vaivan poistaminen ovat tärkeitä valttikortteja, joihin kannattaa aina keskittyä. Jos on tapa tehdä asiat asiakkaan kanssa helpommin, se kannattaa ehdottomasti ottaa käyttöön. Alan yrityksen kannattaa esimerkiksi keskittyä oikeanlaisten työntekijöiden etsimiseen ja palkkaamiseen. Jos työntekijä ei ole sopiva, molemmat valttikortit muuttuvat vastakohdiksi ja asiakas ei koe saamaansa palvelua laadukkaaksi.

Muita tapoja kehittää yrityksen laadukkuutta on hankkia ja rakentaa yritykselle johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän avulla yritys voi keskittää kaiken oleellisen tiedon yhteen paikkaan, josta se on helposti löydettävissä ja jaettavissa uusille työntekijöille. Samalla johtamisjärjestelmä auttaa yhtenäistämään toimintoja toimipisteiden välillä ja tätä kautta helpottamaan isojen asiakasyritysten päätöstä hankkia palveluita yrityksen toiselta toimipisteeltä tarvittaessa.

Loppujen lopuksi laadun kehittäminen yrityksessä on helppo tehtävä, kunhan sillä on oikeat työkalut saatavilla. Laadun kehittäminen voi olla kallista, mutta se on investointi joka maksaa itsensä lopulta takaisin liikevaihdon muodossa. Kun laatu on asiakkaalle todistettu, he pysyvät asiakkaana kauemmin ja tuovat yritykselle rahaa kauemmin. Ilman laatua ei pysty kilpailemaan alalla, jossa yrityksiä on valtavasti.

LÄHTEET

Jobio Henkilöstöpalvelut. 2018. Toimipisteet ja yhteyshenkilöt
<https://www.jobio.fi/yhteystiedot>

Suomen Asiakastieto Oy. 2017. Yritysten taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy

Lecklin, O., Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2013. Operations Management: Processes and Supply Chains. Pearson Education Limited

Quality One. Six Sigma – DFSS. Luettu 20.4.2018. <https://quality-one.com/dfss/>

International Organization for Standardization. n.d. All about ISO. Luettu 24.11.2017
<https://www.iso.org/about-us.html>

SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS. Ladattu ja luettu 6.1.2018. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. <https://www.sfs.fi>

Henkilöstöpalvelualan liitto. 2017. Joulukuu 2017 alan top. 20 yritystä. Julkaistu 12/2017. Luettu 7.1.2018. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl_top20_joulukuu_2017.pdf

Kauppalehti. N.d. Menestyjät-sertifikaatti. Luettu 23.11.2017 https://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/menestyja_tunnus.jsp

Kauppalehti. N.d. Kasvuyritys-sertifikaatti. Luettu 23.22.2017. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/yritysten-taloustiedot/tunnusluvut-ja-luokitukset/kasvaja-sertifikaatti>

Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/certification>

Mynewsdesk. 2017. Adecco on mailman toiseksi paras työpaikka. Julkaistu 27.10.2017. Luettu 12.2.2018. <http://www.mynewsdesk.com/fi/adecco-finland/pressreleases/adecco-group-on-maailman-toiseksi-paras-tyoepaikka-2236091>

Arter Oy. IMS-Johtamisjärjestelmä
<https://www.arter.fi/tuotteet/ims/>

Kauppalehti. 2017. Barona ostaa kilpailijansa – vuokratyövoimassa hurja imu. Julkaistu 14.2.2017. Luettu 18.11.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/barona-ostaa-kilpailijansa---vuokratyovoimassa-hurja-imu/7fwYRsDs>

Suomen Parhaat Yritykset Oy. 2018. <http://www.suomenparhaatyrietykset.fi>

Liite 2. Kyselyn kysymykset

1. Yrityksesi nimi?

Vapaa vastaus

2. Minkä Jobion toimipisteen asiakas olet?

Jobio Pirkanmaa

Jobio Pohjanmaa

Jobio Uusimaa

Jobio Varsinais-Suomi

Jobio Etelä-Pohjanmaa

3. Montako henkilöä yrityksesi työllistää ilman vuokratyöntekijöitä?

1-10

11-20

21-30

31-40

41-50

51-60

61+

4. Kun palkkaatte vuokratyöntekijöitä, tulevatko he... (monivalinta)

Vakituisen työsuhteeseen

Määräaikaiseen työsuhteeseen

Satunnaisiin tarpeisiin (lyhyet keikat, 1 pv – 1 vko)

5. Onko yrityksellenne hankittu sertifioitu laatustandardi? (esim. ISO 9000 –sarjan standardi)

Kyllä

Ei

6. Onko yrityksellenne hankittu ns. kaupallisia sertifikaatteja? (esim. Kauppalehden menestyjä, Great Place to work, Asiakastiedon Suomen Vahvimmat?)

Kyllä

Ei

7. Onko yrityksellänne käytössä johtamisjärjestelmä? (Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan yritystä avustaa järjestelmää kuten M-Files tai IMS, johon yritys voi dokumentoida toimintatapansa ja toimia paremmin keskenään yrityksen johdossa)

Kyllä

Ei

8. Seuraako yrityksesi tuotteiden ja palveluiden laatua joillain seuraavista tavoista?

Six Sigma

Total Quality Management

Lean

Emme seuraa

Vapaa vastaus

9. Koetko sertifioidun laatustandardin tuovan lisäarvoa henkilöstöpalvelualan yritykselle?

Kyllä

Ei

10. Koetko kaupallisten sertifikaattien tuovan lisäarvoa henkilöstöpalvelualan yritykselle?

Kyllä

Ei

11. Valikoiko yrityksesi palveluntarjoajasi...

Sertifikaattien perusteella

Laatustandardin perusteella

Emme valikoi

Vapaa vastaus

12. Kuinka tyytyväinen olet Jobion tarjoamiin vuokratyöntekijöihin? (1 = En ole tyytyväinen, 5 = Erittäin tyytyväinen)

Asteikko 1-5

13. Kuinka tyytyväinen olet Jobion henkilökunnan toimintaan? (1 = En ole tyytyväinen, 5 = Erittäin tyytyväinen)

Asteikko 1-5

14. Kuinka tyytyväinen olet Jobion tarjoamaan tukeen ongelmatilanteissa? (1 = En ole tyytyväinen, 5 = Erittäin tyytyväinen)

Asteikko 1-5

15. Sopiiko Jobion toimintamalli yrityksenne tarpeisiin? (Sopeutuvatko Jobion työntekijät yrityksenne sisäisiin toimintatapoihin?)

Kyllä

Ei

16. Mitä asiaa parantaisit Jobion toiminnassa yhteistyön kehittämiseksi?

Viestintä

Vuokratyöntekijöiden laatu

Laskutustapa

Konttorin sijainti

En näe parannettavaa

Vapaa vastaus

17. Jos vastasit parannusehdotuksella edelliseen kysymykseen, miten parantaisit kyseistä vastausta?

Vapaa vastaus

18. Millaisena näette henkilöstöpalvelualan tulevaisuuden?

Vuokratyöntekijöiden merkitys kasvaa

Vuokratyöntekijöiden merkitys vähenee

En pidä merkittävänä

Liite 3. Vastaukset (Salattu)