



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Päivittäisjohtamisen haasteet, kun alaiset ovat vuokratyöntekijöitä: Case Pikkuhuvila

Korpisaari, Heini

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Päivittäisjohtamisen haasteet, kun alaiset ovat vuokratyöntekijöitä: Case Pikkuhuvila

Korpisaari, Heini  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2014

Korpisaari, Heini

**Päivittäisjohtamisen haasteet, kun alaiset ovat vuokratyöntekijöitä: Case Pikkuhuvila**

Vuosi 2014 Sivumäärä 37

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja luoda toimivat käytänteet hyvälle esimiestyölle Kanresta Oy:n Hämeenlinnan Teatterin toimipisteeseen, jossa työntekijät tulevat henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Ainoastaan esimies on Kanresta Oy:n oma työntekijä. Pikkuhuvila, eli Hämeenlinnan Teatterilla sijaitseva Kanresta Oy:n toimipaikka, toimii päivisin lounasravintolana ja teatterin aikana väliaikamyyntipisteinä. Toimeksiantaja Kanresta Oy on Suomen johtavia kulttuurilaitosten ravintolapalvelujen tuottaja, jolla on toimintaa kahdeksalla paikkakunnalla. Toimeksiannon muoto syntyi yhteistyössä toimeksiantajan ja työn tekijän keskusteluissa, siten, että se palvelee molempien kehittymiskohteita.

Työn tietoperustassa on selvitetty vuokratyön määritelmää, sen käyttöä ja yleisyyttä Suomessa ja erityisesti ravintola-alalla. Toisena isona teemana tietoperustassa on päivittäisjohtaminen ja sen eri osa-alueet. Tietoperustassa on käsitelty myös johtamistyyppäjä yleisesti, ja sen lisäksi tärkeimpiä esimiestyön osa-alueita, joita Pikkuhuvilassa esiintyy. Näihin kuuluu perehdyttäminen, palaute, motivaatio ja viestintä. Näitä edellä mainittuja osa-alueita on tarkasteltu erityisesti vuokratyöntekijöiden johtamisen näkökulmasta.

Työn toiminnallisessa osuudessa on haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla selvitetty ja tutkittu jo olemassa olevia käytänteitä ja niiden kehittämistä niin perehdyttämisen, palautteen annon, motivaation ja viestinnän osalta. Osallistuvan havainnoinnin kohteena on ollut jatkuvasti vuokratyötä käyttävän kulttuurilaitoksen ravintolatoimi, ja haastattelun kohteena on ollut vuokratyöntekijöitä.

Työn tuotos on työkalu esimiehelle, kultainen taulu, jossa toimivat käytänteet perehdyttämisestä, palautteen antamisesta, motivoinnista ja viestinnästä on listattu. Työn käytettävyyttä on arvioitu SWOT-analyysin avulla. Jatkossa aihetta voisi tutkia esimerkiksi siitä näkökulmasta, että kuinka vaihtuvat alaiset vaikuttavat esimiehen työssä jaksamiseen ja motivaatioon, ja millaisilla keinoilla työssä jaksamista voitaisiin tukea.

Asiasanat: johtaminen, päivittäisjohtaminen, vuokratyö

Korpisaari, Heini

**Challenges in Management of Temporary Employees: Case Pikkuhuvila**

Year	2014	Pages	37
------	------	-------	----

---

The subject of this functional thesis is how to be a good manager for temporary employees. The thesis is functional, and its objective is to establish a working policy for management. The commissioner is Kanresta Oy's agency in city theatre of Hämeenlinna, called Pikkuhuvila. Pikkuhuvila functions as a lunch restaurant in daytime and in evenings it works as the theatre's cafeteria during the intermission. Kanresta Oy is one of the leaders of restaurant field for cultural centres in Finland and they have agencies in eight towns. In Pikkuhuvila, only the manager is full-time employee of Kanresta Oy, and the other employees come from a temporary staffing company.

In the theoretical section of this thesis there are two main terms, temporary work and daily management. In the section on temporary work, the meaning, usage and commonness of temporary work in Finland and especially in restaurant field are defined. For management, the main points are different parts of management, such as orientation, feedback, motivation and communication. Different management styles are also recovered. All these points are examined especially from the view of managing temporary employees.

In the functional section of this thesis, the used research methods were interviews and committed observation. At first the current habits have been explained and then offered improvement ideas for. Current temporary employees were interviewed and committed observation was made in one Finnish cultural centre's restaurant.

The outcome of this thesis is a checklist, the "Golden picture", for the manager. The principles for Pikkuhuvila are given on the checklist. The outcome's usability has been evaluated by SWOT-analysis. In future it would be interesting to research how temporary employees affect to managers' wellbeing and motivation for work and how you can support the wellbeing.

Key words: daily management, leadership, management, temporary work

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristön esittely .....	6
2.1	Kanresta Oy .....	7
2.1.1	Iso Huvila .....	7
2.1.2	Pikkuhuvila .....	7
2.2	Henkilöstövuokrausyritys Go On .....	8
3	Päivittäisjohtaminen .....	8
3.1	Johtajuuden eri malleja .....	8
3.2	Perehdytys.....	9
3.2.1	Perehdyttämisen osa-alueet.....	10
3.2.2	Asiakaspalveluun perehdyttäminen .....	11
3.3	Palaute .....	12
3.4	Motivaatio .....	14
3.5	Viestintä .....	16
4	Vuokratyö.....	18
4.1	Vuokratyön määritelmä .....	18
4.2	Vuokratyö Suomessa .....	19
4.3	Vuokratyön käyttäminen käyttäjäyrityksen näkökulmasta ravintola-alalla....	20
5	Hanke .....	21
5.1	Osallistuva havainnointi.....	21
5.2	Haastattelu.....	22
5.3	Esimiehen kultainen taulu .....	25
5.4	Hankkeen arviointi .....	29
6	Johtopäätökset .....	31
	Lähteet .....	32
	Kuvat .....	34
	Taulukot .....	35
	Liitteet.....	36

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja luoda toimivat käytänteet hyvälle esimiestyölle Kanresta Oy:n Hämeenlinnan Teatterin toimipisteeseen. Kanresta Oy on Suomen Kansanterveysyhdistys ry:n tytäryhtiö, joka toimii Suomen johtavana kulttuurilaitosten ravintolapalvelujen tuottajana. Hämeenlinnan teatterissa toimiva Pikkuhuvila on hallinnollisesti Verkatehtaal-la toimivan Iso Huvilan kanssa sama toimipiste, vaikka fyysisesti onkin eri rakennuksessa ja toiminnaltaan hiukan erityyppinen kuin Verkatehtaan ravintolapalvelut. Työssä keskitytään nimenomaan teatterin puolen väliaikatarjoilun toimintaan.

Esimiestyön suurin haaste teatterilla on vaihtuvat alaiset. Ainoastaan hovimestari on Kanrestan oma työntekijä, ja muut tulevat vuokratyöntekijöiden kautta. Näin ollen työntekijät saattavat vaihtua päivittäin, ja etukäteen hovimestari ei juuri tiedä paria viikkoa pidemmälle, kenen kanssa työskentelee. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa esimestä huomioimaan ja kääntämään eduksi ne piirteet mitä vuokratyöntekijöiden käyttö vaatii ja toimimaan hyvänä esimiehenä vaihtuville alaisille.

Työ on toiminnallinen ja tavoitteena on luoda esimiehelle päivittäisjohtamisen avuksi esimiehen kultainen taulu, joka auttaa johtamaan alaisia parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoitus on selvittää, mitkä ovat suurimmat haasteet esimiestyölle tällaisessa ympäristössä ja ideoida kuinka kääntää haasteet esimiehelle työkaluiksi.

Työssä käytetään tutkimusmenetelmänä pääosin haastatteluja, mutta apuna myös osallistuvaa havainnointia. Lopputuloksena on esimiehelle hyödyllinen työkalu, esimiehen kultainen taulu, jossa päivittäisjohtamisen periaatteet ja tässä työssä selvitettävät Pikkuhuvilaan sopivat käytänteet ovat listattuna ja selvitettynä.

Hankkeen lopputuotoksena muodostetaan Esimiehen kultainen käsikirja, johon kootaan työn avulla löydetyt käytänteet ja perustellaan ne. Tuotoksen käytettävyyttä arvioidaan SWOT-analyysin avulla, joka vielä käydään läpi Kanresta Oy:n edustajan kanssa.

## 2 Toimintaympäristön esittely

Toimeksiantajana toimii Kanresta Oy, joka on Suomen johtavia ravintolapalvelujen tuottajia kulttuurialalla ja tuottaa Hämeenlinnassa arvokkaan Verkatehtaan ravintolapalvelut. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi toimeksiantajan organisaatiota, sekä sitä, miten väliaikaravintola Pikkuhuvila siihen sijoittuu. Kappaleessa käydään läpi myös eniten käytettyä henkilöstövuokrausyritystä, Go On-yhtiötä, ja sen toimintaa.

## 2.1 Kanresta Oy

Kanresta Oy on Suomen Kansanterveysyhdistys ry:n kokonaan omistama tytäryhtiö, jonka tuottoja vuosittain jaetaan neljään kohteeseen; Lastentautien tutkimussäätiölle, Suomen mielenterveysseura ry:lle, Suomen sydänliitolle ja Vanhustyön keskusliitto ry:lle. Se on perustettu 1994. Kanresta on Suomen johtava kulttuurilaitosten ravintolapalvelujen tuottaja. Sen osaamisalueita kulttuurilaitosten lisäksi ovat kahvila- ja henkilöstöravintolapalvelut. Yhteensä yrityksellä on 17 ravintolaa kahdeksalla paikkakunnalla, esimerkiksi Kansallismuseon ja Oopperan ravintolat Helsingissä, Sibeliustalon ravintolat Lahdessa, Kaupunginsairaalan kahvio Oulussa, Tiedekeskus Heurekan kahvila Vantaalla ja tutkimuskohteena oleva Verkatehtaan ravintolat Hämeenlinnassa. Kanresta Oy:llä työskentelee 250 ihmistä. (Kanresta Oy 2014).

### 2.1.1 Iso Huvila

Iso Huvila on Hämeenlinnassa Verkatehtaalla toimiva Kanrestan toimipiste, johon myös työssä käsiteltävä Pikkuhuvila hallinnollisesti kuuluu. Isossa Huvilassa toimii maanantaista lauantaihin auki oleva kahvila, konserttien ja tapahtumien aikaan väliaikatarjoilu ja myös kokoustarjoilut Verkatehtaan kokousvieraille hoituvat Ison Huvilan kautta.

Verkatehdas on Hämeenlinnassa sijaitseva kulttuuri- ja kongressikeskus jolla on Hämeenlinnassa neljä eri toimipistettä; itse Verkatehtaalla sijaitseva Iso Huvila, Hämeenlinnan teatterilla sijaitseva Pikkuhuvila, Pyöräverstaan kahvila ja Suistoklubi. Verkatehtaan toiminta-ajatus on tarjota tiloiltaan, paleluiltaan ja ilmapiiriltään ainutlaatuinen kokonaisuus. Siellä on monenlaisia tapahtuma- ja kokoustiloja, sekä työhuoneita. Suurimpiin tapahtumatiloihin mahtuu jopa yli 1000 asiakasta kalustuksen mukaan. (Verkatehdas 2014). Fyysisesti Verkatehdas sijaitsee vanhassa tehtaassa, joka on alun perin ollut käytössä makasiini- ja tehdasalueena 1895-1963. Nykyisin osa Verkatehtaasta on Hämeenlinna taidemuseon käytössä, siellä on muun muassa museon lastaustila ja tekniset työtilat. (Hämeenlinnan taidemuseo 2014).

### 2.1.2 Pikkuhuvila

Pikkuhuvila sijaitsee Hämeenlinnan teatterissa Hämeenlinnan keskustan tuntumassa Keinusaaressa. Teatterilla on kaksi näyttämöä, Päänäyttämö ja Verstaas-näyttämö. Päänäyttämölle mahtuu 350 katsojaa ja studiotyyppiselle Verstaas-näyttämölle 100 katsojaa. (Hämeenlinnan teatteri 2014). Pikkuhuvilassa tarjoillaan lounasta arkisin kello 11-14.00 ja se toimii väliaikaravintolana esitysten aikana. Esityspäivänä väliaikaravintola avataan tuntia ennen esitystä. Väliaikaravintolassa tarjoillaan pientä suolaista ja makeaa, kahvia, teetä, virvoitusjuomia ja alkoholituotteita. Ryhmille löytyy erikoismenuita, ja myös yksityistilaisuuden järjestäminen Pikkuhuvilassa on mahdollista. (Hämeenlinnan teatteri 2014.)

Väliaikatarjoilu on tapahtumatarjoilun osa-alue. Nimensä mukaisesti se on tapahtuman väliajalla tapahtumaa tarjoilua. Väliaikoja on yleensä teattereissa, konserteissa tai stand up -keikoilla. Sen erityispiirteenä on palvella suuret massat mahdollisimman hyvin, rajatun ajan sisällä. Yleensä valikoima on suppea ja kaikki on valmiina komponentteina, jotta väliajan aikana pystytään mahdollisimman tehokkaasti palvelemaan asiakasmäärää.

## 2.2 Henkilöstövuokrausyritys Go On

Eniten vuokratyöntekijöitä Kanrestan Hämeenlinnan toimipisteeseen, eli Verkatehtaalle ja Pikkuhuvilaan, tulee Go On - yhtiön kautta. Myös Opteamia käytetään, mutta tässä työssä keskitytään Go On - yhtiöön.

Go On on valtakunnallinen henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys, jonka piiriin kuuluu henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, ulkoistaminen, henkilöarvioinnit, koulutus ja urasuunnittelu. Go On tarjoaa palvelujaan kaikille aloille, logistiikasta toimistopalveluihin. Sen nykyisiä suuria asiakkaita Kanresta Oy:n lisäksi ovat muun muassa Gasum Oy, Muuttopalvelu Niemi Oy, Teknikum Yhtiöt, Lahden Messut ja Pelicans. (Go On Yhtiöt 2014.) Yritys on franchising -vetoinen. Sen liikevaihto on vuonna 2013 ollut 1,6 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2014.)

## 3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on arjen työn johtamista. Åbergin (2006, 63) mukaan johtaminen on voimavarojen suuntaamista ja suunnan näyttämistä. Johtamista voidaan käsitellä monesta näkökulmasta, ja asiasta riippuen se voidaan jaotella melko vapaasti. Yksi tapa on jakaa johtaminen asioiden tai ihmisten johtamiseen (management tai leadership). Mitä tarkemmin määritelty työnkuva työntekijällä on, sitä vähemmän hän tarvitsee asioiden johtamista ja enemmän henkilöjohtamista. Esimiehen työnkuvaan kuuluu niin perehdytys, palautteen anto, turvallisuus, asiakaspalvelun laatu ja työhyvinvointi. Nämä kaikki muun muassa johtaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Tässä työssä käydään läpi näitä haasteita ja niiden erityispiirteitä nimenomaan vaihtuvien alaisten kanssa.

### 3.1 Johtajuuden eri malleja

Johtajuutta voidaan jaotella ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi myös tavoitteen mukaan, esimerkiksi laatu-, prosessi-, tavoite-, ympäristö-, valmentavaksi tai strategiseksi johtamiseksi. Moisalonen (2010, 49) mukaan johtamisfilosofia on jokaisen esimiehen yksi tärkeimmistä työkaluista, mihin arjen johtamisen tulee pohjautua. Johtamisfilosofia voi perustua jo mainituillekin johtamistyylyille tai omaan harkittuun ja ennalta pohdittuun ajattelumalliin. Moisalonen mielestä ilman johtamisfilosofiaa esimies joutuu aina ristiriitatilanteessa esimerkiksi henkilös-



tön ja yrityksen etujen välissä tekemään ratkaisut tapauskohtaisesti, ja tämä heijastuu työntekijöille epävarmana johtajuutena. (Moisalo 2010, 49-50.)

Ristikangas & Ristikangas puhuvat valmentavan johtajuuden puolesta. Valmentava johtajuus perustuu valmentavan ja valmennettavan suhteeseen: toisella on halu kehittyä ja toisella kyky auttaa ja opastaa siinä. Urheilussa ja taiteessa valmentajia on käytetty jo vuosia, jotta itsestä saadaan paras mahdollinen irti, mutta liike-elämässä ajatus on vasta 2000-luvulla yleistynyt. Heidän mielestään johtajuutta ajatellaan liian usein asioiden johtamisena, visioiden, strategioiden ja skenaarioiden luomista, joihin alaiset eivät pääse osalliseksi. Johtajalla on kuitenkin kasvatusvastuu, eli vastuu alaisten kasvusta ihmisenä ja asiantuntijana. Alaisiin pitää panostaa, heitä pitää ohjata ja heihin pitää vaikuttaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9, 24-25.) Myös Jalava puhuu valmentavan johtajuuden puolesta. Hän kuvaa johtajuutta vastavuoroisena ilmiönä, jonka aikana myös johtaja muuttuu. Johtajuus ei ole riippuvaista johtajuuden kyvyistä, käyttäytymisestä tai luonteenpiirteistä. Kolme osapuolta, mitkä johtamiseen vaaditaan, ovat vaikuttaja, vaikutettava ja tavoite työyhteisössä. Tämän näkökulman mukaan pelkkä asema yrityksessä ei takaa johtajuutta, vaan johtaminen on organisaation jäsenten vaikuttamista siten, että he tekevät töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Jalava 2001, 8-10.)

Drucker taas on nostanut esiin ajatuksen siitä, että esimies-alaismalli on vanhentunut, ja että ihmisiä pitää johtaa nykyään eri tavoin eri tilanteissa. Drucker perustaa ajatuksensa siihen, että yhä enemmän kaikilla aloilla työntekijät ovat tietotyöntekijöitä, joiden suurin pääoma on oma osaaminen ja tieto, ja näin ollen he eivät ole niin sidottuja yrityksiin kuin ennen. Työsuhteet myös ovat nykyään moninaisempia kuin ennen, on osa-aikaisia, tilapäisiä, ulkoistettuja, tai yksityisiä ammatinharjoittajia, jotka ovat vain tietyn aikaa yrityksen käytettävissä, ja tämä on yksi johtajuuden haasteista. Drucker näkeekin johtajuuden enemmän ohjauksena, suuntaviivojen antamisena ja yrityksen markkinoimisena tietotyöntekijöille. (Drucker 1999, 30-35.)

### 3.2 Perehdytys

Perehdyttäminen on olennainen osa uuden ihmisen saapuessa työpaikalle. Se on uuden henkilön sisäänajoa ja hänen tutustumista organisaatioon, sekä toisin päin. Perehdyttämisen laajuus ja intensiivisyys vaikuttaa uuden henkilön kiinnittymiseen työsuhteeseen. (Moisalo 2010, 102-103.) Valvisto (2005, 47) taas kuvailee perehdyttämistä niin, että sen tarkoitus on "lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi". Tässä luvussa käydään läpi perehdyttämistä yleisesti, sekä lisäksi keskitytään tarkemmin asiakaspalveluun perehdyttämiseen.

### 3.2.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Tässä kappaleessa käydään läpi perehdyttämisen eri osa-alueita. Peruseriaatteet ovat samat alasta riippumatta, vaikka jokaisella alalla onkin omat erityispiirteensä.

Moisalon (2010, 103-105) mukaan hyvässä perehdyttämisessä on 8 huomioitavaa asiaa; ammattitaitoinen perehdyttäjä, esimiehen valvonta perehdytyksen aikana, toimiva perehdytysjärjestelmä, perehdytettävän aktiivinen rooli, työkaverit, ensimmäisten päivien vastaanotto ja ohjelma sekä palautteen saaminen prosessin aikana. Alla asiat käydään järjestäen läpi.

Ammattitaitoinen perehdyttäjä on motivoitunut siirtämään organisaatiokulttuurin tapoja tulokkaalle. Näin ollen se on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, koska uusien työntekijöiden taustat voivat olla hyvin monenlaisia ja perehdyttäjän tulee tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten seurassa. Yrityksen ammattitaitoisin ihminen ei ole siis välttämättä paras perehdyttäjä. Jos perehdyttäjä ei ole se henkilö, joka tulee toimimaan työntekijän esimiehenä jatkossa, pitää tulevan esimiehen ja työntekijän välillä olla kuitenkin kontakti päivittäin. Näin luottamus pääsee syntyämään ja esimies pystyy kantamaan vastuunsa perehdytyksen onnistumisesta. Kolmantena Moisalo mainitsee perehdytysjärjestelmän. Toimiva perehdytysjärjestelmä etenee vaiheittain, sen peruseriaatteet pitää olla kirjattuna, mutta sitä pitää aina soveltaa perehdytettävän taustan ja tehtävien mukaan. Uuden työntekijän aktiivinen rooli on tärkeä jo perehdytyksen aikana, jotta häntä opastetaan eniten juuri niissä asioissa, mitkä eivät entuudestaan ole tuttuja. Perehdytettävä auttaa itseään parhaiten olemalla aktiivinen ja ottamalla itse selvää kysellen ja kokeillen. (Moisalo 2010, 103-105.)

Työtovereihin ja työympäristöön tutustuminen kuuluu myös alkuvaiheen toimintaan. Kriittinen piste tässä on se, ettei perehdytysvastuu kaadu kollegoiden harteille, tai että he eivät pääse siirtämään eteenpäin sellaisia toimintamalleja, joita ei yrityksessä tulevaisuudessa haluta edistää. Ensimmäisten päivien ohjelma tulee Moisalon mukaan olla mielekästä, vastaanottoon pitää varata aikaa, työinfrastruktuurin, eli pukukaapit, puhelin, tietokone, avaimet ja tunnukset, pitää olla valmiina heti ensimmäisenä päivänä. Myöskään tyhjiä hetkiä, jolloin uusi työntekijä jätetään yksin, ei saisi ensimmäisten päivien aikana tulla. Kun nämä ovat kunnossa, perehdyttäminen on ammattitaitoista. Viimeisin asia, jonka Moisalo listaa on palaute. Palautteella tarkoitetaan palautetta prosessin onnistumisesta, jotta sitä voidaan edelleen kehittää vastaisuuden varalle. Palautetta pitää kerätä kaikilta ja se pitää myös jakaa kaikille, joita se koskee. (Moisalo 2010, 103-105.)

Valvisto esittää samoja ajatuksia kuin Moisalo perehdyttämisestä. Ensimmäinen vaihe on kontakti perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, toisena se, että oma esimies ottaa työntekijän vastaan. Kolmantena Valvisto muistuttaa että perehdytyksen aikana uusi työntekijä sisäistää

yrityksen vision, strategian ja arvon nopeasti, sekä lyhentää tuottamatonta aikaa yrityksen palveluksessa. Perehdytyksen tulee päättyä palautekeskusteluun, jonka pohjalta korjaavia toimenpiteitä, joko perehdytyksessä tai työnkuvassa, päästään heti tekemään. Palautteilla pystytään parantamaan myös koko rekrytointiprosessia. Uusi työntekijä tulee yritykseen usein yrityksen identiteetin houkuttelemana ja identiteetin ymmärrystä pitää perehdytyksen aikana vahvistaa. Identiteetti koostuu yrityksen strategiasta, visiosta, tuotteista ja asiakaskunnasta. Alkuvaiheessa uudessa työpaikassa työntekijä osin tietoisesti ja osin tiedostamatta arvioi työpaikan valintaansa. Ovatko lupaukset ja arki samaa todellisuutta, ja täyttyykö omat odotukset. Koska uusi työntekijä toimii alkuun hyvin valppaina, häneltä saadaan arvokasta tietoa sekä yrityksestä että perehdytysjärjestelmästä, mitä jatkossa voidaan hyödyntää. (Valvisto 2005, 47-50.)

### 3.2.2 Asiakaspalveluun perehdyttäminen

Asiakas on tuotteen tai palvelun ostaja. Asiakas on se, mitä varten jokainen työtehtävä tehdään. Ilman asiakasta ei ole organisaatiota. (Moisalo 2010, 200.) Palvelualalla asiakkaan tunnistaminen on helppoa. Asiakas on se, joka saa palvelua ja maksaa korvauksen siitä. Palvelualalla asiakkaaseen ollaan usein henkilökohtaisesti kontaktissa ja palvelu muodostuu asiakas-kontaktissa. Lähes jokainen yritys nykypäivänä ilmoittaa panostavansa hyvään palveluun, mutta koska palvelun hyvyys ja huonous on asiakkaan kokemus tilanteesta, sitä on erittäin vaikea mitata tai määrittää. Asiakas arvioi palvelukokemusta, eli tunnetta joka syntyy tilanteesta havainnoiden, ja johon liitetään odotuksia palvelutilanteesta. (Rissanen, 2005, 17.)

Koska itse palvelutilanne on hyvin laaja ja siihen vaikuttaa asiat, joihin yrityksen on vaikea vaikuttaa, on myös sen johtaminen ja siihen perehdyttäminen, haaste. Palvelutilanteessa yrityksen arvot ja visiot konkretisoituvat, joten esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on visioiden ja tavoitteiden konkretisoiminen työntekijöille. Kun puhutaan palvelusta, niin pelkkä numeeristen tavoitteiden, eli budjettien, kertominen ei riitä, vaan nimenomaan laadullisten tavoitteiden selventäminen on tärkeää. (Rissanen 2005, 156, 163.)

Rissanen mukaan tärkein työkalu asiakaspalvelun johtamiseen on motivointi. Hyvää palvelua ei voida saada aikaan käskemällä työntekijää palvelemaan paremmin, koska väkinäisyys häviää aina luonnollisuudelle. Esimiehen pitää käyttää valtaansa siten, että saa lisättyä motivaatiota työyhteisössä. Kun jokaisen työntekijän kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja tavoitteet on tiedossa, pystytään työtehtävät jakamaan siten, että jokainen saa tehdä mielekkäitä tehtäviä, ja näin pystyy toteuttamaan yrityksen arvoja työskennellessään. Hyvään palveluun motivoimisessa tärkeimpiä asioita on tiedonkulku. Kun työntekijä tietää mitä ja miksi tapahtuu, miten hän on osallisena siinä, ja mihin pyritään pääsemään, hänen on mahdollista toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Rissanen 2005, 169-173.)

### 3.3 Palaute

"Palautteella on kaksi tehtävää: se näyttää minulle, missä olen, ja pitää minut oikeassa suunnassa" (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13). Jalavan (2001, 101) mukaan taas palaute on raportointia siitä toiminnasta, minkä olet esimiehenä havainnut. Palaute on tietoa oman käyttämisen vaikutuksesta toisiin ihmisiin tai tuloksiin, ja se auttaa yksilöä matkalla tavoitteisiinsa. Ilman palautetta itse ohjatutuminen on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta. Palaute kuuluu kaikille, ja kaikki voivat ja saavat antaa sitä toisilleen. Palaute myös ruokkii itse itseään, mitä enemmän itse saa palautetta, sitä enemmän sitä antaa myös toisille. Suoraan annettu palaute kertoo täsmällisesti ja perustellusti, mitä on tehty. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13, 19; Jalava 2001, 101.)

Jalava korostaa, että uudet työntekijät etsivät ja tarvitsevat paljon palautetta. Työntekijä ei voi kehittyä ellei opi tuntemaan omia vahvoja tai heikkoja puolia. Kun hän tietää kehityskohdeet, hän pystyy konkreettisesti ajamaan omaa kehitystään eteenpäin. Yleistettynä mitä enemmän uusi työntekijä hakee palautetta, sitä mielekkäämpää työ hänelle on, ja sitä myöten työsuoritus paranee. (Jalava 2001, 101.)

Brandt kertoo suomalaisten odotuksista johtamiselle perustaen tietonsa Hautalan (2007) tutkimukseen johtajuuden odotuksista. Tutkimus on julkaistu "Journal of Psychological Type" -julkaisussa. Tutkimuksessa selvitettiin ominaisuuksia, joita suomalaiset toivovat johtajiltaan. Palaute oli kolmanneksi eniten peräänkuulutettu, vastaajista 31 % mainitsi sen vastauksessaan. Brandtin mukaan tämä selittyy sillä, että palautteen anto on jo pitkään ollut vaikeaa suomalaisissa yrityksissä, mutta silti tai siitä johtuen, sitä kaivataan. (Brandt 2011, 36-37.)

Edellä on käynyt selväksi että palautetta tarvitaan ja halutaan. Seuraavaksi käydään läpi erilaisia palautemalleja joita voi käyttää apuna palautteen muotoilussa. Hampurilaismalli on kenties tunnetuin, mutta myös rautalankamallin hyödynnettävyys selvitetään.

Hampurilaismalli on tapa muotoilla kriittinen palaute helpommin hyväksyttävään muotoon. Nimitys tulee palautteen muodosta. Ensin kerrotaan yleisvaikutelma yhteistyöstä, toiseksi puhutaan konkreettisesta lähihistorian tapahtumasta, tämäkin yleensä positiiviseen sävyyn. Kolmanneksi annetaan hampurilaisen pihvi, eli kriittinen palaute. Se tulisi muotoilla muotoon "mitä tulisi tehdä toisin jotta asia olisi vielä paremmin". Viimeiseksi hampurilainen taas pakotoidaan positiivisella yleisen tason palautteella. Hampurilaismallin etu on pääosin positiivinen palaute, jonne kehityskohde saadaan ujutettua. Mikäli antaa vain negatiivista palautetta, vastaanottaja siirtyy helposti puolustuskannalle, eikä kehittymistä tapahdu. (Moisalo 2010, 157-158.) Ristikangas & Ristikangas (2010) kritisoivat hampurilaismallia, koska se yleistää palaut-

teen saajia liikaa. He korostavat palautteen annossa yksilöllisyyttä. Jotkut haluavat palautteen suoraan ilman kierteilyä, jotkut tarvitsevat sen pehmeämmin. Tämä koskee myös positiivista palautetta, toiset haluavat kuulla sen julkisesti, toiset eivät kestä kehumista muiden kuullen. He näkevät ongelman myös siinä, että hampurilaismallissa olennaisin osa on pihvi, eli kriittinen palaute, vaikka positiivisella palautteella voisi päästä parempiin tuloksiin. Kun teko noteerataan positiivisesti, työntekijä haluaa toimia jatkossakin samalla tavalla, koska se vahvistaa haluttua käytöstä ja työntekijän vahvuuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 241-243.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 243) tarjoavat palautteenantomalliksi rautalankamallia. Sen etu on sovellettavuus, sekä positiivinen että negatiivinen palaute voidaan antaa sen mukaan. Rautalankamalli koostuu 6 osasta, jotka on kuvattu taulukkoon 1.

Palautteen antajan motiivi
Itse arvio
Aistihavainto
Havainnon vaikutukset
Muutostoive
Dialogi

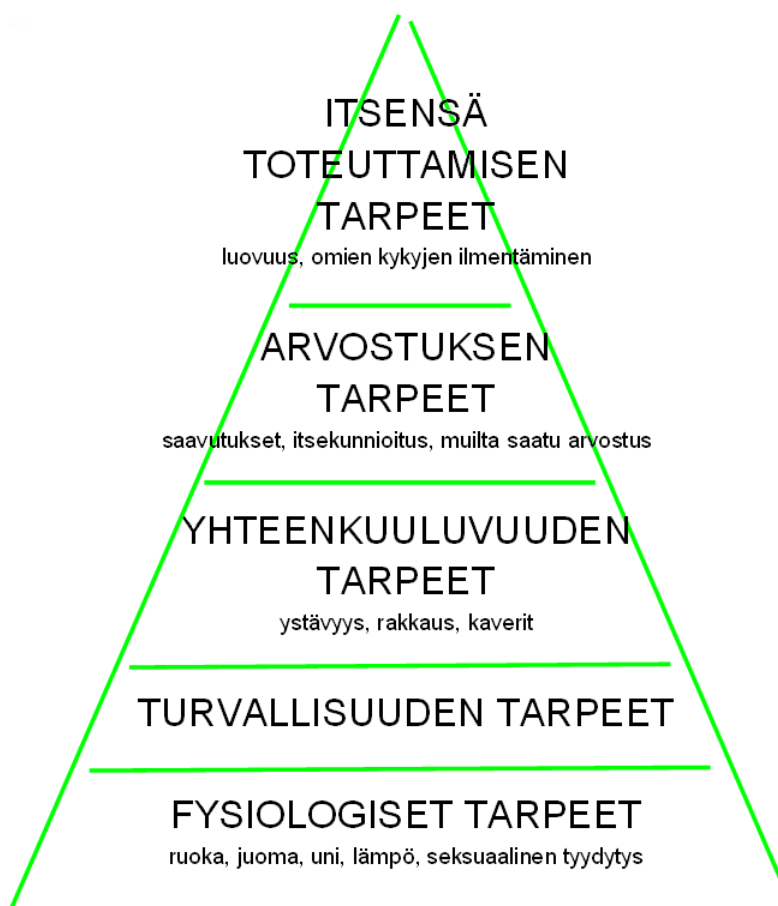
Taulukko 1: palautteen rautalankamalli

Motiivin selvittämällä pyritään selventämään palautteen annon tarkoitus. Mihin sillä halutaan vaikuttaa, ja onko palautteensaajalla mahdollisuuksia toteuttaa muutos. Kun motiivi on selvä, pyydetään palautteen saajalta itsearvio omasta toiminnasta. Tällä tavalla selvitetään, miten työntekijä on tilanteen kokenut ja osoitetaan kiinnostus häneen. Palaute myös on työntekijän helpommin sisäistettävissä, kun hän saa itse pohtia tilannetta ensin. Aistihavaintovaiheessa kerrotaan mitä on tilanteessa aistittu, eli mikä on ollut konkreettisesti havaittavissa. Se voi liittyä jostain mitä on nähty, kuultu, haistettu tai maistettu. Kun asia on konkreettinen, sitä ei tarvitse puolustella. Aistihavainnon jälkeen palautteen antaja kertoo havainnon vaikutuksista. Mitä enemmän pystyy käyttämään omaa persoonaa, minä-muotoa ja kuvailemaan omia kokemuksia, sitä vaikeampi tästäkään asiasta on herätä erimielisyyttä. Minä-muoto myös vahvistaa luottamus palautteen antajan ja saajan välillä. Kun omat aistihavainnot on kerrottu, pitää esittää muutostoive. Miten tilanne tulisi hoitua tulevaisuudessa. Muutostoive voi olla havaitun hyvän vahvistamista tai annetaan toisenlainen toimintamalli vastaisuuden varalle. Näin kehittymiselle annetaan mahdollisuus. Rautalankamallin dialogisuus kertoo keskustelun annin, mitä opittavaa tilanteessa on ja kuinka toimitaan jatkossa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243-245.)

### 3.4 Motivaatio

Tässä kappaleessa keskitytään motivaation osa-alueisiin ja motivoinnin keinoihin. Motivaatio on "vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista, jotka ratkaisevat kussakin tilanteessa, miten pontevasti yksilö toimii ja mihin hänen tarmonsä suuntautuu" (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 145). Motivaatio perustuu siis erilaisiin vaikuttimiin ja tarpeiden tyydyttämiseen. Åberg jakaa motivaation suoraan ja epäsuoraan motivaatioon. Suoran motivaation aikaansaama toiminta tyydyttää suoraan jonkin tarpeen, kun taas epäsuora motivaatio aikaansaama jonkin välitavoitteen saavuttamiseen, millä loppujen lopuksi pyritään täyttämään ensisijaisia tarpeita. (Åberg 2006, 29.) Motivointiin liittyy olennaisesti työhyvinvoinnin alueet; esimiestyö, työympäristö, vuorovaikutus, uskottavuus, päätöksentekotapa, viestintä, palkka, edut, mahdollisuus osallistua ja yrityksen menestyminen, eli se käsittää motivaation alaiset teemat melko kattavasti. Työhyvinvointia sivutaankin kappaleen loppupuolella.

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioiden pohjista on Maslowin tarvehierarkia. Kuvassa 1 esitetään, kuinka Maslowin mukaan tarpeet jakautuvat. Ensin ihminen pyrkii täyttämään alemman tason tavoitteita, kuten nälkä ja väsymys. Kun ne on tyydytetty, aletaan tavoitella seuraavaa luokkaa. Aina tason tarpeiden täytyttyä, niiden merkitys jokapäiväisessä elämässä vähenee. Kaksi alinta luokkaa ovat biologisia tarpeita, seuraavat kaksi sosiaalisia, ja ylin on henkinen taso. Sitä pidetään korkeimpana, ja siihen panostaakseen, yksilöllä tulee olla alemman tason tarpeet täytetty. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 28; Åberg 2006, 279-280.)



Kuva 1: Maslowin tarvehierarkia (Pälkäneen lukio 2014.)

Koska motivaatio on ennen kaikkea sisäinen asia, siihen voi olla vaikea esimiehen vaikuttaa. Moisalo mainitsee 5 motivaation osa-alueita, joita organisaatioissa voidaan hyödyntää. Taloudellinen, sosiaalinen, arvostuksen, työn sisällön ja itsensä kehittämisen motivaattorit ovat esimiehen työkaluja. Palkka tai bonukset, työn sisällön kehittäminen yksilöä motivoivaan suuntaan, arvostuksen saaminen sitä kautta onnistumisesta, sosiaaliset suoritus- ja valtamotiivit tai mahdollisuus kehittää itseään ovat työpaikalla esimiehen järjestettävissä. Motivointi on asia, mitä ei voi tehdä samalla kaavalla, se on aina yksilöllistä, ja myös yksilöllä se muuttuu elämäntilanteen myötä. Esimieheltä motivointi vaatii tunneälyä, osaamista lukea odotuksia ja tilanteita. Paras keino selvittää yksilön motiiveita ei välttämättä ole lukuisat motivaatiotestit, vaan henkilökohtainen tunteminen. (Moisalo 2010, 123-124.) Åberg myös muistuttaa, että motiivit ovat usein piileviä, eikä ihmiset välttämättä itse tunnista niitä. Kuitenkin, jos työ tuntuu epämielikkäältä tai merkityksettömältä, on motivoiminen hirveän hankalaa. (Åberg 2006, 28-29.)

Kuten yllä olevasta selviää, motivaatio on hyvin monitahoinen asia, kuten on työhyvinvointikin. Lähes kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ovat osaltaan lisäämässä tai vähentämässä motivaatiota. Työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyy esimiestyö, työympäristö, vuorovaikutus, us-

kottavuus, päätöksentekotapa, viestintä, palkka, edut, mahdollisuus osallistua ja yrityksen menestyminen. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian ylin taso on ainoa, johon työhyvinvointi itsellään ei pysty vaikuttamaan.

Terveys, eli Maslowin tarvehierarkian tasot 1 ja 2, on yksi helpoiten mitattava työhyvinvoinnin osa-alue. Poissaolojen ja työkyvyn mittaaminen on arkea jo lähes jokaisessa organisaatiossa, mutta työhyvinvoinnin edistäminen vaatii näidenkin mittareiden tulkintaa. Työterveyshuollon järjestäminen on yksi selkeimmistä velvollisuuksista. Ennakointi terveyden suhteen on avainasemassa. Tehtävänsiirrot, kuntoutus, fysioterapeutin tai lääkärin luo lähettäminen siinä vaiheessa, kun ongelmat eivät ole kärjistyneet, voi pidentää työuraa huomattavasti. Myös työolosuhteisiin vaikuttaminen on suhteellisen helppoa. Niihin on myös työturvallisuusviranomaiset antaneet säädöksiään eri aloja koskien. Kylmyys, kuumuus, nostaminen, raskaat siirrot, ergonomia, ilmanvaihto ja home ovat selviä työturvallisuustilanteita. Kuormittavuus on hie-man vaikeampi. Kuormittavuus tarkoittaa kiirettä. Koska kiire on yksilöllinen tunne, ja osa kestää sitä paremmin kuin toiset, esimiehen tarkka seuranta ja puuttuminen ajoissa ovat avainasemassa. (Moisalo 2010, 89, 93-94.)

Työhyvinvoinnin vaikeampia osa-alueita on sosiaaliset suhteet ja osaaminen. Tärkein sosiaali- seen hyvinvointiin vaikuttava asia on esimies-alaisuhde. Sillä voidaan paikata monia heikommin olevia hyvinvoinnin osa-alueita, mutta toisaalta myös päinvastoin: vaikka kaikki muut tekijät olisivat positiivisia, mutta esimiesuhde heikko, pysyy kokonaistunne negatiivisen puolella. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja ryhmän menestymisestä, sekä olla säännöllisessä kontaktissa heidän kanssaan. Yhteiset taudot ovat esimerkiksi varsin oiva keino pitää yllä sosiaalisia suhteita. Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin perustuu mielekkääseen työntekoon. Työtehtävät eivät saa olla niin vaikeita, että ne kuormittavat osaamisen rajoja, mutta eivät myöskään niin helppoja, että työ ei haasta ollenkaan. Seuranta ja ennakointi ovat avainsanoja tämänkin asian hoitamisessa. (Moisalo 2010, 90-91.)

### 3.5 Viestintä

Viestintä ja tiedonkulku liittyvät jokaiseen edellä esiteltyyn johtamisen osa-alueeseen, mutta koska sen rooli on niin valtava, käsitellään sitä vielä omana osanaan. Viestintä on Åbergin määritelmän mukaan "prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkintaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta" (Åberg 2006, 84). Toisin sanoen viestintä on viestien ja sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä tietyssä ajassa, paikassa ja yhteydessä. Viestintä on osa kulttuuria, sen avulla kulttuuria luodaan ja uusitaan, ja viestinnän merkitys riippuu aina ympäröivästä kulttuurista. (Åberg 2006, 84-85.)



Johtamisviestintä on yksi esimiehen työkaluista. Ilman sitä työyhteisö ei voi toimia. Johtamisviestintää on niin palaute, tavoitteiden asettaminen ja niistä kertominen, töiden organisointi, ja työn tulokset. Johtamisviestinnän erityispiirteitä ovat organisoitu ympäristö, ja erilaiset tekniset viestintävälineet ja -kanavat. Työyhteisössä viestimisen tasot ovat tulosviestintä ja sosiaalinen vuorovaikutus. Tulosviestimiseen kuuluu ne viestinnän muodot, joihin työyhteisö pystyy tietoisesti vaikuttamaan. Näitä ovat toiminnan tukeminen, profilointi, tiedottaminen ja sitouttaminen. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka hyvin työyhteisö saavuttaa tavoitteita ja tekee tulosta. Sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa suoraa kanssakäymistä työntekijöiden kesken, niin kutsuttua puskaradiota. Sitä voidaan yrittää rajoittaa yhteisillä säännöillä, mutta se ei ikinä ole täysin hallittavissa. Sen merkitys työyhteisössä voikin olla oletettua suurempi. (Åberg 2006, 97.)



Kuva 2: "Åbergin pizza" (Luoma 1996)

Åbergin tulosviestinnän malli koostuu siis neljästä osasta, jotka on kuvattu vielä kuvaan 2. Tämä on niin kutsuttu Åbergin pizza (Åberg 2006, 98). Tärkein näistä on perustoimintojen tukeminen. Siihen sisältyy niin markkinointiviestintä ja kumppanuusverkot, kuin työviestintä ja sisäinen markkinointi. Profiointi tarkoittaa tavoitekuvan rakentamista, eli mitä tehdään, miten tehdään ja mitä se herättää niin työyhteisössä kuin asiakkaissakin. Informointi on päivitysjohdamisen tärkein työkalu. Se on kertomista siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Kiinnittäminen sisältää jo käsitellyn perehdyttämisen osa-alueet. (Åberg 2006, 98-103.)

Tämän työn kannalta keskeistä on sisäisen viestinnän käsittely, ei niinkään ulkoinen viestintä, joten alla käsitellään sen eri muotoja, kanavia ja tarkoituksia. Esimies-alainen-suhde on viestinnän perusta. Se voi tapahtua sekä kasvokkain että verkossa. Operatiivisen tiedon kulun suunta on horisontaalinen, eli työtoverit keskenään viestii toisilleen. Tiedostustilaisuudet, henkilöstölehdet, toimitusjohtajan haastattelut ja katsaukset ovat harvemmin tapahtuvia viestinnän muotoja, ja niihin liittyy usein koko yrityksen henkilöstöä koskevia asioita. Sisäisen viestinnän peruspilari, esimies-alais-viestintä tapahtuu lähinnä henkilökohtaisten kanavien kautta. Oma esimies on se henkilö, jota lähtökohtaisesti lähestytään kaikissa asioissa. (Åberg 2006, 109-111.)

Sisäisen viestinnän haasteet ovat Åbergin mukaan tiedon liikkuminen, tietovarastot, esimiehet ja tietotorit. Tietojen liikkumisen haaste on useimmiten se, että ne eivät liiku tarpeeksi. Työntekijät havaitsevat, että jotakin on tapahtunut, mutta eivät saa tietoa, mitä. Syntyy tyhjiö. Koska ihminen aina pyrkii täyttämään tyhjiön, on puskaradio ja huhut silloin niitä keinoja, millä tietoa yritetään saada. Jotta näin ei kävisi, pitäisi sellaiset tiedot kertoa eteenpäin. Pääsääntöisesti sellaisia asioita, mistä koko työyhteisön kuuluu saada tietoa, ovat nimitykset, organisaatiomuutokset ja isot kaupat. Toisena mainittu haaste on tietoverkot. Tietoverkot ovat sellaisten tietojen varastoja, joihin kohdistuu yksilöllisiä tarpeita ja joiden tarvitsemista on vaikea ennakoida. Tietojen tulee olla olemassa ja tarvittaessa selvitettävissä. Kolmas haaste on esimiehet. Esimiehellä on vastuu tiedottaa omalle yksikölleen räätälöidyn ne asiat, joita he työssään tarvitsevat, ja toisaalta ajaa oman työyksikkönsä asioita ylempänä. Haasteena on nimenomaan erottaa tarvittavat tiedot jotta ei tiedota liikaa ja aiheuta informaatiohäkyä, mutta tiedottaa tarpeeksi, jottei synny tyhjiötä. Viimeinen haaste on tietotorit, eli fyysiset tilat, joissa työntekijät pääsevät ideoimaan villisti ja toisaalta lepuuttamaan aivojaan. (Åberg 2006, 111-112.)

## 4 Vuokratyö

Vuokratyö tarkoittaa työvoiman vuokrausta yritysten välillä. Tässä luvussa selvitetään vuokratyön määritelmä, sen historia ja nykyinen käyttö Suomessa, sekä vuokratyön käyttämistä käyttäjäyrityksen näkökulmasta.

### 4.1 Vuokratyön määritelmä

Vuokratyö tarkoittaa työntekijän vuokraamista toiselle työnantajalle korvausta vastaan. Vuokratyösuhteessa on siis aina kolme osapuolta; työnantaja, eli vuokrafirma, työntekijä ja käyttäjäyritys, eli firma jolle työskentely tapahtuu. Työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen

alaisuudessa sekä valvonnassa. Työntekijä saa palkan vuokrafirmalta, eli työnantajaltaan, jolle käyttäjäyritys korvaa työntekijän vuokraamisesta aiheutuvat kulut. Työntekijästä huolehtiminen jakautuu vuokrafirman ja käyttäjäyrityksen välillä siten, että työnantaja huolehtii muun muassa työterveyshuollosta, työntekijän riittävästä ammattitaidosta ja kokemuksesta tarjottavaan työhön, opastettava ja ohjeistettava työtehtäviin sekä selvittää, että käyttäjäyritys täyttää omat velvollisuutensa ja luo turvalliset puitteet työntekijän työskentelylle. Käyttäjäyrityksen velvollisuudet ovat ilmoittaa työnantajalle edellyttämänsä ammattitaitovaatimukset, ilmoittaa vuokratyön käyttämisestä omaan työterveyshuoltoon ja työsuojeluvaltuutetulle, antaa työntekijälle riittävä perehdytys sekä pitää huolta turvallisuudesta työskentelyn aikana. (Työsuojeluhallinto 2014).

Vuokratyö määritelmänä tulee erottaa muusta ulkopuolisen työvoiman käytöstä, jota voi olla esimerkiksi ulkoistaminen, työurakointi tai alihankinta. Ulkoistamisessa on kyse yrityksen toimintojen siirtämisestä toisen toimijan hoidettavaksi, tai kun julkisen sektorin toiminta siirretään yksityiselle sektorille tai toisin päin. Silloin toiminta ostetaan ulkopuoliselta toimijalta, eikä yrityksellä ole omaa henkilöstöä ulkoistetulla osalla. Useimmiten ulkoistettuja osalueita on esimerkiksi siivous, vartiointi, työterveydenhuolto ja yrityksen ruokalan ylläpito. (Elomaa 2011, 52.) Työurakoinnista on kyse, mikäli korvaus perustuu työntulokseen, vastuu ja päätöksen teko on urakoitsijalla, eikä tilaajalla ole työnjohto-oikeutta. (Saarinen 2005, 101). Alihankinta taas tarkoittaa kokonaistyön jakamista eri alojen osaajille, mikä kilpailutusten myötä pienentää kustannuksia ja auttaa yrityksiä keskittämään osaamisensa kapeammalle sektorille. (Elomaa 2011, 47).

#### 4.2 Vuokratyö Suomessa

Suomessa vuokratyö on yksi nopeimmin yleistynyt työllistymisen muoto. Vuodesta 1995 lähtien henkilöstövuokraus on sallittu omana toimialanaan. Ennen tätä kaupallinen henkilöstövuokraus on ollut hetkittäin jopa laitonta. Sitä on toki käytetty jo 1960-luvulta lähtien, esimerkiksi teollisuudessa. (Elomaa 2011, 24.) Suomessa on työvoiman vuokrauksen piirissä vuonna 2010 Työväliytispalvelun toimialaraportin mukaan työskennellyt 31 297 henkilöä (Metsä-Tokila 2012).

Myös Euroopan Unionissa vuokratyövoiman käyttöön on otettu kantaa asettamalla vuokratyödirektiivi. Sen keskeiset tavoitteet on asettaa käyttäjäyritysten omat työntekijät ja vuokratyöyrityksen työntekijät samanarvoiseen asemaan. Suomessa tämä tarkoittaa, että kaikkiin työntekijöihin sovelletaan samaa työehtosopimusta, elleivät vuokratyöntekijän ehdot määräydy vuokrausyritystä sitovan työehtosopimuksen mukaan. Samanarvoisuus ulottuu myös esimerkiksi koulutukseen ja palkkaukseen, mikä tarkoittaa että samoja koulutuksia mitä käyttäjäyrityksen omille työntekijöille, tulee tarjota myös vuokratyöntekijöille, ja että henkilöstövuokraus-

yrittäjien pitää maksaa työntekijälle vähintään sen alan mukaisen työehtosopimuksen mukaisia palkkaa kuin millä työntekijä työskentelee. (Elomaa 2011, 43-45, 89-90.)

Kuten yllä olevista asetuksista huomaa, monessa yrityksessä vuokratyövoimaa käytetään kokopäiväisesti ja vakituisesti oman henkilökunnan rinnalla. Työntekijöillä on siis toistaiseksi voimassa olevat työ sopimukset, sillä myös vuokratyövoiman käytössä määräaikaisuuden käyttöön pitää olla painavat perusteet, kuten kausiluontoisuus tai sijaisuus, aivan kuten yrityksen itse palkatessa uusia työntekijöitä. (Saarinen 2005, 114-115.) Esimerkiksi teleoperaattori Elisän Call Centeriin uudet työntekijät tulevat vuokratyöfirman kautta. Työsopimukset ovat toistaiseksi voimassa olevia ja mahdollisuuksien mukaan kokoaikaisia. Kun Elisän HTV:een (henkilötyövuoteen) tulee tilaa, työntekijät otetaan Elisän omille palkkalistoille. Tällä pienennetään yrityksen omaa riskiä mutta henkilökunta tekee samaa työtä kummallakin nimikkeellä. (Inkinen 2011.) Mikäli henkilöstönvälitysyriitystä käytetään rekrytointikanavana, ja käyttäjäyritys haluaa siirtää työntekijän omalle palkkalistalleen, pitää käyttäjäyrityksen maksaa henkilöstönvälitysyriitykselle korvaus. Korvauksen suuruus määräytyy sen mukaan, paljonko rekrytoinnista on aiheutunut henkilöstönvälitysyriitykselle kuluja. (Elomaa 2011, 40.)

Nykyään tätä säännöstä kierretään jonkin verran niin kutsutuilla 0-sopimuksilla. Se tarkoittaa, että työntekijä tekee vuokratyöfirman kautta toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen, mutta työsuhteen laaduksi merkitään tarvittaessa töihin kutsuttava. Tällä muodolla työnantaja on velvollinen maksamaan palkkaa ainoastaan niiltä vuoroilta mitä on sovittu, ja minimimäärää ei ole. Hiljaisena aikana kun töitä ei ole tarjolla työntekijä on koko ajan valmiudessa, mutta ei saa ajasta korvausta.

#### 4.3 Vuokratyön käyttäminen käyttäjäyrityksen näkökulmasta ravintola-alalla

Ravintola-alalla vuokratyövoiman käyttö on yleistä johtuen työn sesonkiluontoisuudesta ja vaihtelevuudesta. Taloussanomille asiaa kommentoinut Palvelualojen ammattiliiton yhteiskuntapoliittisen yksikön päällikkö Antti Veirto selittää asiaa työn epätyypillisyydellä. Alalla jo pitkään käytetyistä ekstroista, eli työntekijöistä, jotka kutsutaan lyhyellä varoitusaajalla tarvittaessa töihin, on vuokratyön kautta muodostunut jo yleinen ilmiö. (Teittinen 2013). Myös Helsingin Sanomat kertoo artikkelissaan ravintola-alan vuokratyön yleisyydestä. Koska työ on väliaikaista, sitä ei pysty korvaamaan omalla henkilöstöllä, tai palkkaamalla ympärivuotisesti lisää työntekijöitä. (Niemelä 2012).

Ravintola-alalla vuokratyövoimaa käytetään eniten kaikista toimialoista. Henkilöstöpalveluyritysten liitto viittaa Henkilöstöpalveluala -esityksessään vuoden 2012 Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedusteluun, jonka mukaan hotelli- ja ravintola-alalla vuokratyöntekijöiden osuus Elinkeinoelämän keskusliittoon kuuluvien yritysten henkilökunnasta oli

lähes 12 % kun esimerkiksi seuraavaksi eniten käytävällä, kone- ja metalliteollisuudella se oli vajaa 6 %. Keskimäärin vuokratyöntekijöiden prosenttiosuus koko henkilöstöstä oli kyselyn mukaan noin 2,5 %. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013.)

Vuokratyön käytön etuja käyttäjäyrityksen näkökulmasta on nopea ja joustava ratkaisu muuttuviin tilanteisiin, esimerkiksi pikkujoulukaudella, kesällä kesäkohteissa tai talvella Lapin hiihtokeskuksissa, sekä riskittömämpi rekrytointikanava. Yritykset käyttävät henkilöstöpalveluyritysten ammattilaisia etsimään ammattitaitoisia työntekijöitä juuri heidän tarpeisiin, ja voivat itse sillä välin keskittyä keskeisen työn tekemiseen. (Auktorisointiyhtiö Reilu ja vuokratöitä Oy 2014.)

## 5 Hanke

Tässä kappaleessa käydään läpi työssä luotua Esimiehen kultaista taulua, ja niitä menetelmiä, joiden kautta taulun neuvot on johdettu. Menetelmiksi valikoitui haastattelu ja osallistuva havainnointi.

### 5.1 Osallistuva havainnointi

Havainnointi perustuu välittömän tiedon keruuseen. Sitä käytetään niin yksilöiden kuin ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisen tutkimiseen. Haastatteluissa ja kyselyissä tutkitaan sitä, miten ihmiset kokevat toimivansa, kun taas havainnoinnin peruseriaate on tutkia sitä, miten ihmiset toimivat oikeassa tilanteessa. Sitä käytetäänkin paljon nimenomaan vuorovaikutuksen ja vaikeasti ennakoitavien tilanteiden tutkimiseen. Havainnoinnin voi suorittaa joko todellisissa tilanteissa, tai tilanne voidaan luoda laboratorio-olosuhteisiin. Se jaotellaan systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin, joista tässä työssä on käytetty osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212-213.)

Havainnoinnin huonoja puolia ovat suuri työmäärä, tutkijan vaikutus havainnoitavassa tilanteessa ja tutkijan emotionaalinen side tutkittaviin. Havainnointi vie paljon enemmän aikaa verrattuna haastatteluun, koska tutkittavat tilanteet ovat usein pitkäkestoisia. Tutkijan vaikutusta havainnoitavaan tilanteeseen on myös tutkittu paljon. On mahdollista, että tutkija saattaa jopa muuttaa tilannetta pelkällä läsnäolollaan. Ihminen alkaa käyttäytyä siten, kuin olettaa hänen kuuluvan käyttäytyä. Tämän ehkäisemiseksi havainnoijan pitää tehdä useita havainnointijaksoja samassa paikassa, jotta tutkittavat tottuvat hänen läsnäolonsa. Pitkät havainnointijaksot taas voivat johtaa kolmanteen ongelmaan, emotionaaliseen siteeseen, eikä objektiivisuus täyty. (Hirsjärvi yms. 2010, 213-214.)

Osallistuvan havainnoinnin erityispiirteenä on se, että tutkija osallistuu itse tutkittavan ryhmän toimintaan. Tilannetta varten ei ole tarkkaa systemaattista järjestystä vaan se muotoutuu vapaasti. Havainnoijalle myös muodostuu oma rooli tutkittavassa ryhmässä. Yleensä osallistuvaa havainnointia käytetään kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. (Hirsjärvi yms. 2010, 214.)

Havainnoinnin kohteena työssä on Helsingissä sijaitseva kulttuuritoimipaikka, yritys X joka on ollut toiminnassa 2010-luvulta. Opinnäytetyön tekijä on itse toiminut extrana kyseisessä yrityksessä ja havainnot ovat tehty työssäoloaikana. Havainnoinnin aikana saadut ideat ovat olleet pohjana työn tietoperustan luomisessa ja kultaisen taulun kehittämisessä.

Yrityksessä järjestetään tilaisuuksia noin 1000-2000 asiakkaalle ja ravintolapalveluiden tuottaja käyttää vuokratyövoimaa tilaisuuksissa. Tapahtumapäivänä työpäivä alkaa niin, että kaikki työntekijät kokoontuvat palaveriin, jossa käydään läpi illan kulku, myytyjen lippujen määrä, väliajan ajankohta ja kesto, ihmisten sijoittuminen myyntipisteisiin sekä muut selvennettävät asiat. Sen jälkeen työntekijät hajaantuvat myyntipisteisiin useaan kerrokseen ja toimivat ohjeiden mukaan. Vuoropäälliköt osallistuvat väliaikapöytien myyntiin ennen konserttia, niiden kattamiseen väliajalle, toimivat apuna ongelmatilanteissa, sekä hoitavat tilityksen illan päätteeksi. Vuoropäälliköitä on tilaisuuden koosta riippuen 1-2 työvuorossa. Perehdytyksen hoitaa usein jo muutamia vuoroja talossa tehnyt työntekijä, joka on uuden työntekijän kanssa samassa myyntipisteessä. Illan päätteeksi jokainen siivoaa oman myyntipisteensä ja yhteisiä alueita. Mitään loppupalaveria ei pidetä, vaan työntekijät lähtevät omaa tahtiaan kotiin. Työntekijä ei siis saa välitöntä palautetta työstään. Joskus alkupalavereissa käydään läpi palautteita tai menneiden tapahtumien kulkua, mutta koska työntekijät eivät välttämättä ole samoja kuin kyseisessä tapahtumassa, palaute ei tavoita oikeita henkilöitä.

Hyviä ja varteenotettavia puolia hyödynnettäväksi Pikkuhuvilan toimintaan on alkupalaverin malli. Välttävää on perehdytyksen siirtäminen työntekijöille, sekä palautteen määrä. Työntekijöiden määrät Pikkuhuvilassa ja yritys X:ssä ovat melko erilaiset, joten suoraan minkään toimintamallin kopioiminen ei toimi, vaan ne pitää muokata juuri itselle sopiviksi.

## 5.2 Haastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan välillä on suoraa. Vuorovaikutus ei rajoitu pelkästään sanalliseen, vaan tilanteessa olevien koko kehonkieli, ilmeet, eleet ja äänenpainot, on käytössä. Näin väärinkäsitysten mahdollisuus on pienempi. Haastattelu myös antaa tilaa joustolla, kysymysten järjestystä tai niiden muotoa voidaan vaihdella, tai reagoimaan esimerkiksi lisäkysymyksillä ja tarkennuksilla haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi yms. 2010, 204-206.)

Toki haastattelussa on myös huonot puolet. Se vie aikaa, vaatii suunnittelua ja esityötä, asennoitumista haastattelijan rooliin, sekä tarkkaa analysointia. Haastattelussa on helppo liivetä sivuraiteelle, mutta hyvä haastattelija pitää koko ajan kirkkaana mielessään haastattelun tavoitteen, ja analysoi keskustelusta siihen liittyvät asiat. Haastattelun luotettavuutta voidaan myös kritisoida, sillä vastauksissa saattaa heijastua sosiaalinen tilanne ja paine. Haastattelussa saatava aineisto on aina paikka- ja aikakohtaista. Tutkittavien vastaukset voisivat olla erilaiset toisena päivänä tai toisessa paikassa. Jälleen vastauksia analysoitaessa tämä pitää huomioida. (Hirsjärvi yms. 2010, 206-207.)

Haastattelutyyppejä on useita. Oikean tyyppin valinta voi olla haastavaa, mutta se on myös ratkaisevaa saatavan tiedon kannalta. Tunnetuimmat lajit ovat strukturoitu, avoin ja teema-haastattelut. (Hirsjärvi yms. 2010, 207-208.)

Tässä työssä on käytetty teemahaastattelua, joka on toteutettu parihaastatteluna. Teema-haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu tarkkojen kysymysten puuttuminen. Aihepiirit ovat tiedossa, mutta niiden esittämisjärjestys ja muoto tarkentuu vasta haastattelun kuluessa. Teemahaastattelussa pystytään reagoimaan haastateltavan kokemuksiin ja vastauksiin, mutta se vaatii haastattelijalta keskittymistä oikeisiin asioihin. (Hirsjärvi yms. 2010, 208.)

Tätä työtä varten on tehty kaksi parihaastattelua. Ryhmähaastattelut on toteutettu kaksi haastateltavaa kerrallaan, ja haastateltavana on ollut vuokratyöntekijöitä ravintola-alalta. Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä erilaisilla taustoilla vuokratyön parista, jotta vastauksiin saadaan laajuutta ja luotettavuutta. Haastateltavat ovat saatu mukaan työelämän suhteiden kautta ja kaikkiin on ollut kontakti jo ennen opinnäytetyön tekemistä. Haastateltavat teemat muodostettiin tämän työn taustan mukaisesti käsittäen palautteen, motivaation ja viestinnän. Teemat ovat kuvattuna taulukossa 2. Itse teemat näkyvät sarakkeessa yksi, ja apukysymykset ovat sarakkeessa kaksi. Haastattelut on avattu taulukon jälkeen vetoketjumallilla ja vastauksia on käytetty apuna kultaisen taulun muodostamisessa teorian ja osallistuvasta havainnoinnista saadun materiaalin lisäksi.

Taustat	Ikä
	Kuinka pitkään tehnyt vuokratyötä:
	Miksi valittu vuokratyö
Johtamistyyppit	Huomioidaanko johtamistyyppijä
	Vaikuttaako keikkojen vastaanottoon
Perehdytys	Mitä kerrotaan ennen keikkaa, vs mitä haluat tietää. Saatko riittävästi tietoa ennen keikkaa?
	Vaikuttaako saadut tiedot asenteeseen mennä työpaikalle, miten?
	Kuka perehdyttää
	Millainen on hyvä perehdytys
	Onko perehdytyskansiosta apua, millaisesta
	Perehdytetäänkö asiakaspalveluun, miten
Palaute	Millaista palautetta saat
	Mistä asioista
	Keneltä ja missä tilanteissa
	Annatko itse palautetta, kenelle ja miksi?
	Vaikuttaako annettu tai saatu palaute keikkojen vastaanottoon?
Motivaatio	Mikä motivoi keikkatyöhön
	Pystyykö kohdeyritys vaikuttamaan vai onko täysin sisäistä
Viestintä	Miten viestitään, onko työpaikkojen välillä yhteneväisyyksiä
	Mistä viestitään
	Onko viestintä riittävää, koetko jääväsi jostain paitsi verrattuna vakituisiin työntekijöihin
	Esimerkkejä toimivasta viestinnästä

Taulukko 2: haastattelun teemat

Ensin tiedusteltiin taustoista ja syistä tehdä vuokratyötä, sen jälkeen vuorossa oli yleisesti johtamistyypeistä keskustelu. Varsinaiset teemat olivat perehdytys, palaute, motivaatio ja viestintä. Perehdytyksestä aiheeksi valikoitui kuka vuokratyöntekijöitä yleensä perehdyttää,



kuinka laajasti ja mihin asioihin. Myös sitä tiedusteltiin, missä asiassa kaivattaisiin parannusta perehdytykseen ja esimerkkejä hyvästä perehdytyksestä. Palaute-teemaan sisältyi sekä vuokratyöntekijän saama palaute että heidän antama palaute ja sen vastaanotto. Motivaation kohdalla pohdittiin sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden suhdetta ja sitä, voiko työpaikka vaikuttaa vuokratyöntekijän motivaatioon positiivisesti. Viestintä nousi esille jo muiden teemojen aikana, mutta erikseen siitä keskusteltaessa pohdittiin viestinnän merkitystä, toimivan viestinnän malleja ja viestinnän haasteita.

Haastateltavat ovat kaikki naisia, iältään välillä 21-45. Kokemusta vuokratöiden tekemisestä heillä on kuudesta kuukaudesta 10 vuoteen. Haastateltavien syyt, tehdä vuokratyötä, erosivat jonkun verran. Yksi teki lisätyötä oman, eri alan, työnsä lisäksi, yksi tekee keikkatyötä äitiysloman takia ja sen päätyttyä palaa jälleen kokopäivätyöhön, yksi tekee lisätöitä omaksi ilokseen ja sosiaalisuuden vuoksi ja viimeisin tekee keikkatyötä, koska ei ole löytänyt kokopäiväistä työtä ravintola-alalta.

Tämän työn haasteet haastattelujen osalta ovat auktoriteettiongelma ja paikan valinta. Koska työn tekijä toimii itse hovimestarina Pikkuhuvilassa, haastateltavat piti valita sellaisesta joukosta ravintola-alan työntekijöitä, jotka eivät ole työskennelleet Kanrestan Verkatehtaan toimipisteessä tai ainakaan allekirjoittaneen alaisena. Muuten olisi voinut tulla vääristymää vastauksissa, mikäli haastateltavat olisivat vastanneet siten, kuin olettaisivat haastattelijan haluavan kuulla. Myös paikan valinta tästä syystä oli tärkeä, joten haastatteluja ei voi tehdä Verkatehtaalla, ettei esimies-alaisasetelma korostu. Työhön osallistuneet haastateltavat saatiin mukaan aikaisempien työyhteysien kautta. Siitä, että haastatteliija ja haastateltavat ovat tunteneet toisensa jo aiemmin, voi olla hyötyä, koska haastateltavat uskaltavat vastata rehellisesti. Toisaalta sen takia haastattelua ei ehkä ole otettu niin tosissaan kuin ulkopuolisen haastattelijan kanssa. Kaiken kaikkiaan haastattelut antoivat riittävää informaatiota työn kannalta.

### 5.3 Esimiehen kultainen taulu

Pikkuhuvilan esimiehen kultainen taulu on esitetään kuvassa 3 ja se löytyy myös liitteenä 1. Tässä luvussa käydään läpi taulun kohdat ja perustellaan ne niin teorialla kuin haastattelujen materiaalilla. Kultaiseen tauluun päädyttiin, koska sen saa päivittäisen työn tueksi näkyviin, eikä sen lukeminen ja muistiin palauttaminen vaadi liikaa aikaa. Näin siitä saadaan muodostettua luonteva osa esimiestyöskentelyä. Tauluun valikoidut viisi kohtaa tiivistää teorian ja haastateltavien vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Alla käydään kohdat läpi järjestyksessä.



Kuva 3: Esimiehen kultainen taulu

Kuvassa kolme näkyy ensimmäinen kohta, joka koskee perehdyttämistä. *”Pikkuhuvilassa perehdytyksen hoitaa hovimestari. Ole valmiina ottamaan työntekijä vastaan noin 10min ennen ilmoitettua työvuoron alkua. Kerro mikä on Kanresta Oy, esittele paikkoja, anna lukea perehdytyskansio. Pitäkää alkupalaveri, jonka jälkeen ole tukena, opasta, kysele taustoja, jotta saat selville tarvittavan perehdytyksen laajuuden selville. Käykää läpi työtehtävät tarjoilijoiden välillä. Käykää kassa ja sen toiminnot läpi, esittele tuotevalikoima.”* Kaikki haastateltavat toivat ilmi sen, että vuokratyöntekijöitä ei juuri perehdytetä pakollisten paikkojen näyttämistä enempää. Työpäivän aikana toisista työntekijöistä, jotka ovat vuorossa, tulee niitä, joiden puoleen käännetään ja joilta kysellään. Koska Pikkuhuvilassa esimies on osa päivittäistyötä ja toimii samassa työpisteessä, hoitaa esimies perehdytyksen. Näin hän voi varmistaa että kaikki perehdytetään samalla lailla ja samalla laajuudella. Tätä tukee myös Moisalon (2010) ja Valviston (2005) näkemykset. Haastateltavien mukaan perehdytyksen laajuus ei juuri vaikuta keikkojen vastaanottoon, koska sitä ei voi etukäteen tietää, ja toisaalta jo vuoron tehneinä heidän on taas helpompi mennä samaan paikkaan uudestaan.

Toisessa kohdassa korostetaan alkupalaverin merkitystä. Osallistuvan havainnoinnin yksi tärkeimpiä anteja oli nimenomaan alkupalaverin käytäntö. *”Alkupalaveri pidetään kun kaikki työntekijät ovat saapuneet töihin. Siinä käydään läpi päivän ohjelma; näytös, alkamisaika, myydyt liput, väliajan aika, etukäteistilaukset ja työnjako. Alkupalaveri on hyvä hetki tiedottaa myös muista asioista, esimerkiksi tuotevalikoiman muutoksista, erilaisista kampanjoista. Voit myös kertoa mikä esitys on Verkatehtaan puolella, koska asiakkaat saattavat ekyä väärään lämpiöön, ja näin työntekijät osaavat opastaa heidät oikeaan paikkaan.”* Haastatellut työntekijät kertoivat, että se tieto, mitä he ennen keikkaa saavat, sisältää ainoastaan kellonajat, työpaikan osoitteen ja työvaatetuksen. Sen takia alkupalaverissa kannattaa kertoa, mistä vuorosta on kyse. Pikkuhuvilassa se on useimmiten teatterivuoro, mutta koska työntekijöitä tilataan myös Ison Huvilan puolelle ja siellä vuoro voi konserttivuoron lisäksi olla vaikkapa kahvilavuoro, buffet-tarjoilu tai yksityistilaisuuden hoitaminen, niin epäselvyyksien välttämiseksi kannattaa mainita aina, mitä työtä ollaan tulossa tekemään. Näytöksestä kannattaa kertoa lyhyesti pääpiirteet, ja se, millaista asiakaskuntaa paikalle odotetaan. Näin työntekijän on helpompi siirtyä oikeanlaiseen asiakaspalveluasenteeseen ennen asiakkaiden saapumista. Puistola (2014) muistuttaa, että vuokratyöntekijöitä ei juurikaan ohjeisteta asiakaspalveluun missään työpaikassa, vaan se on aina työntekijän harkinnan varassa. Kuten Risänen (2005, 169-173) mainitsi, asiakaspalveluun perehdyttämisen tärkeimmät asiat ovat motivointi ja mielekkäät työtehtävät, joten positiivisen työympäristön luominen ja työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntäminen on esimiehen tehtävä. Sekä Nieminen että Tuominen (2014) ovat sitä mieltä, että viestinnän merkityksen huomaa työssä vasta kun se on puutteellista. Myös Ojala ja Puistola (2014) tuovat ilmi, että vuokratyöntekijät jäävät usein paitsi kampanjoiden tiedottamisesta, sekä toisten osastojen tilanteesta. Tämä voi vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun.

Kolmas kohta koskee laitteiden toimintaa. Työntekijät tulevat kuitenkin asiakaspalvelutyöhön, eivät koneiden kanssa taistelemaan. *”Pidä huoli, että koneet toimivat, kuten kuuluu jotta työntekijät voivat keskittyä työnsä tekemiseen.”* Jos koneet eivät toimi, ja työntekijän aika menee sen ihmettelemiseen, niin motivaatio hukkuu. Työntekijä on asennoitunut tulemaan asiakaspalvelutilanteeseen eikä koneiden kanssa puuhamaan. Esimerkiksi kassat ja maksupäätteet kannattaa tarkistaa aina vuoron aluksi. Pikkuhuvilassa on kuitenkin ollut välillä ongelmia nimenomaan maksupäätteiden kanssa. Tuominen (2014) mainitsi, että on joitain työpaikkoja siirtänyt ”mustalle listalle” toimimattomien laitteiden takia. Hän kokee asiakaspalvelunsa kärsivän, kun ei pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Neljäs kohta pohjautuu viestintään ja motivaatioon. *”Ole läsnä, kysele kuulumisia ja pyri vuorovaikutukseen. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa se, kuinka tervetulleeksi ja tarpeelliseksi he kokevat itsensä. Ota parannusehdotukset huomioon.”* Haastateltavista he, jotka tekevät vuokratyötä omaksi ilokseen tai lisätyönä, kokivat tarpeellisuuden tunteen yhdeksi isoksi syyksi ottaa keikkoja vastaan. Koska lisätyötä ei ole pakko tehdä, niin työpaikka jossa on huono ilmapiiri, jää nopeasti ”mustalle listalle”. Tätä havaintoa tukee myös Moisalon ajatus työhyvinvoinnin sosiaalisesta vastuusta. Tärkein sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttava asia on esimies-alaissuhde. Jos työkeikalla esimiessuhde on toimiva, sillä pystytään muokkaamaan työntekijän kokonaiskokemus positiiviseksi, mutta myös päinvastoin: vaikka kaikki muut tekijät olisivat positiivisia, mutta esimiessuhde heikko, pysyy kokonaistunne negatiivisen puolella. Esimies, joka pitää esimerkiksi yhteiset tauot työntekijöiden kanssa tai muuten osoittaa kiinnostuksensa, saa luotua toimivan työyhteisön. (Moisalo 2010, 90-91.) Kaikki haastateltavat mainitsivat motivaation syyksi vapauden valita itselle sopivat keikat. Toisille se tarkoittaa vain kellonaikojen mukaan valintaa, mutta kuten mainittu, osalle ilmapiiriä. Vuokratyöntekijöiden ei myöskään tarvitse sitoutua työpaikkaan eikä työpaikka juuri pysty vaikuttamaan sisäisiin tai ulkoisiin motivaatiotekijöihin, mutta Puistola (2014) mainitsi, että jos vuokratyöntekijöille kuuluisi jotakin etuja, se vaikuttaisi motivaatioon. Ojala (2014) kuitenkin muistuttaa, että vuokratyöntekijät eivät odota tai oleta saavansa etuja, koska niitä ei ole tapana saada, eikä niitä koeta vuokratyöntekijöille oikeutetuksi.

Viides ja viimeinen kohta käsittelee palautteen antamista ja vastaanottamista. *”Anna vähintään illan loppuksi palautetta vuorosta, kiitä, kerro mikä on mennyt hyvin. Tämän voit tehdä koko työporukan kuullen. Mikäli kehitettävää työssä on, älä epäröi tuoda ilmi huomattuja asioita. Tee se kahden kesken hampurilaismallin avulla. Ole valmiina ottamaan palautetta vastaan, mikäli työntekijät haluavat antaa sitä.”* Vuokratyöntekijät eivät juuri saa kiitosta kummempaa palautetta vuoron päätteeksi. Osa haastatelluista ei edes kaipaa sen enempää palautteen antoa, mutta Nieminen (2014) sanoo, että tilanteessa, jossa tekee paljon vuoroja samassa toimipisteessä, olisi palautetta mukava saada suoraan kohdeyritykseltä. Yleensä jos

palautetta saa, vuokratyöntekijä saa sitä esimieheltä tai työkavereilta. Positiivisen palautteen saaminen vaikuttaa motivaatioon ottaa keikkoja jatkossakin vastaan ja jättää hyvän mielen työpaikkaa kohtaan. Jalava (2001, 101) mainitsi, että mitä enemmän palautetta annetaan, sitä enemmän sitä myös annetaan. Myös Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 13, 19) muistuttavat, että palaute on helpoin keino ohjata työntekijää haluttuun suuntaan ja auttaa häntä kehittymään.

Kukaan haastatelluista ei myönnä antavansa esimiehelleen palautetta, koska sitä ei koeta luontevana. Vuokratyöntekijä käy tekemässä vuoron silloin tällöin, joten työntekijöillä on tunne, ettei se vaikuttaisi mihinkään. Hampurilaismalli on toimivampi menetelmä vuokratyöntekijöiden kanssa, kuin taulukossa 1 kuvattu palautteen rautalankamalli, koska työntekijöiden kanssa ei välttämättä tehdä kuin yksi vuoro, ja toisaalta vuokratyöntekijät eivät koe itselleen mukavaksi antaa palautetta. Kukaan heistä ei myöskään myöntänyt antavansa kohdeyrityksestä erikseen palautetta vuokrafirmalle. Saatu tai saamaton palaute näkyy lähinnä vain keikkojen vastaanottamisena jatkossa.

#### 5.4 Hankkeen arviointi

Esimiehen kultainen taulu on Pikkuhuvilan esimiehelle tarpeellinen työkalu jatkoa ajatellen. Taulu on helppo pitää esillä ja siihen voi aina palata. Koska opinnäytetyön aikana kultaisen taulu käyttökokemuksista ei saatu tietoa, sen käytettävyyttä on arvioitu SWOT-menetelmän avulla. Työn tekijä on ensiksi luonut SWOT-analyysiin mukaisen nelikentän, joka on sitten käyty läpi Kanresta Oy:n vuoropäällikön kanssa.

SWOT-analyysi on arviointimenetelmä, jota käytetään usein strategisen suunnittelun tai ideoinnin apuvälineenä. SWOT-lyhenne tulee suoraan englannin kielen sanoista Strengths (Vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Objectives (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin suosio perustuu menetelmän yksinkertaisuuteen ja monipuoliseen käytettävyyteen. Analyysi on aina melko subjektiivinen ja tekijä luo sen omien havaintojensa mukaan. Tämän vuoksi samasta aiheesta tehdyt SWOT-analyysit voivat vaihdella huomattavastikin tekijöiden mukaan. SWOT-analyysi jakautuu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä ovat vahvuudet ja heikkoudet, kun taas ulkoisia ovat mahdollisuudet ja uhat. (Opetushallitus 2014.) Suomen Riskienhallintayhdistys ry (2014) neuvoo, että SWOTin pohjalta tehtävät toimenpiteen jakautuvat seuraavasti: vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää, heikkouksia pitää korjata tai ainakin lieventää, mahdollisuudet täytyy yrittää hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkien varalta tulee varautua hyvällä ennakkosuunnittelulla.

<b>VAHVUUDET:</b> -johdonmukainen ja perusteltu ohjeistus -helppo käyttää -lisäosa esimiehen perehdytyskansioon -jokapäiväinen muistilista esimiehelle	<b>HEIKKOUEDET:</b> -niukasti haastateltavia -ei henkilöstövuokrausfirman näkökulmaa
<b>MAHDOLLISUUDET:</b> -suunniteltu jatkuvaa käyttöön -voidaan laajentaa muihin toimipisteisiin -voi parantaa toimipisteen mainetta vuokratyöntekijöiden keskuudessa	<b>UHAT:</b> -jää käyttämättä -vuokratyöntekijät eivät huomaa eroa entiseen

Taulukko 3: SWOT-analyysi

Taulukosta kolme näkyy, kuinka analyysi on rakennettu. Vahvuuksia, eli sisäisiä tekijöitä, on esimiehen kultaisen taulun johdonmukaisuus ja perustelut. Se on helppo ja nopea käyttää jokapäiväisessä työssä. Pikkuhuvilassa on esimiehelle perehdytyskansio ja tämä on hyödyllinen lisä siihen. Heikkouksia on aineiston niukkuus, eli haastateltavia olisi saanut olla enemmän, ja olisi ollut hyvä saada henkilöstövuokrausyrityksen näkökulma mukaan. Ulkoisia tekijöitä mahdollisuuksien suhteen on jatkuva käyttö, mahdollisuudet laajentaa Kanrestan muihinkin toimipisteisiin ja hyvä esimiestyö voi nostaa Pikkuhuvilan mainetta vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Pikkuhuvilan ongelma houkuttelevuuden suhteen on verrattain lyhyet työpäivät, mutta hyvällä esimiestyöllä sitä voisi pystyä kompensoimaan. Uhkia on ne, että työ jää käyttämättä, tai että työntekijät eivät huomaa parannusta entisiin käytäntöihin.

Esimiehen kultainen taulu ja siitä tehty SWOT-analyysi on käyty läpi Kanresta Oy:n vuoropäällikön kanssa. Hänen arvioinnin mukaan taulu on erittäin käyttökelpoinen muistilista, ja hän halusi sen käyttöön myös Iso Huvilan puolelle. Hän mainitsi, että monet asiat, joita tauluun on kirjattu, on sellaisia, mitä pitää itsekkin tärkeänä, mutta jotka helposti unohtuvat kiireisenä päivänä. Iso Huvila on myös isompi toimipiste useammalla myyntipisteellä, jossa kaikkia vuokratyöntekijöitä ei voida sijoittaa samaan myyntipisteeseen. Tämän takia siellä osa vuokratyöntekijöiden perehdyttämisestä on siirretty muille vakituisille työntekijöille, joita on yleensä yksi per myyntipiste. Vuoropäällikkö myönsi, että tässä työssä laaditun kultaisen taulun läpikäynti myös näiden perehdyttäjien kanssa olisi kannattavaa, jotta perehdyttäminen olisi tasalaatuista. Kaiken kaikkiaan työ on ollut merkittävä apu esimiestyön tasalaatuistamisessa, ja esimiehen kultainen taulu pyritään pitämään ajan tasalla ja käytössä.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja luoda toimivat käytännön hyvälle esimiestyölle Kanresta Oy:n Hämeenlinnan Teatterin, eli ravintola Pikkuhuvilan, toimipisteeseen. Työssä selvitettiin vuokratyön määritelmää, lakisääteisiä velvoitteita vuokratyöfirman ja työpaikan välillä, vuokratyön tilannetta Suomessa yleisesti ravintola-alalla, sekä päivittäisjohtamisen eri muotoja, ja osa-alueita monipuolisesti eri lähteiden avulla. Ravintola-alalla, johon tämä työ keskittyy, vuokratyön käyttäminen on hyvin yleistä ja sen käyttö yleistyy koko ajan. Siltikään vuokratyöntekijöiden johtamiseen keskittyntä lähdekirjallisuutta tai materiaalia ei ole valmiina olemassa.

Taulun käytettävyyttä ja toimivuutta ei työn puitteissa ole ehditty testata ja havainnoida aikataulun takia, mutta sen onnistuneisuutta on arvioitu Kanresta Oy:n vuoropäällikön kanssa. Jatkossa yrityksen täytyy itse päivittää taulua, kun havaitsee siinä muokattavaa tai lisättävää. Kun taulun käytön hyötyjä on havainnoitu jonkin aikaa, voi sen käyttöön ottoa laajentaa muihinkin toimipisteisiin. Hankkeessa oli myös tarkoitus haastatella henkilöstövuokrausyrityksen työntekijää, jotta olisi saatu toisenlainenkin näkökulma, mutta aikataulullisesti se ei ollut mahdollista. Kuitenkin jo hankkeen tekeminen on auttanut työn tekijää ottamaan esimiestötoiminnassaan huomioon vuokratyöntekijöiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä.

Työssä haastavinta oli lähdemateriaalin valinta, haastattelujen suorittaminen, sekä aikatauluttaminen. Koska suoraan sopivaa lähdemateriaalia ei ole, piti melko laajasta valikoimasta valikoida juuri ne, jotka edistävät työtä. Haastateltavien löytäminen ja sopivien aikojen sopiminen tiukalla aikataululla oli haaste. Työssä pyrittiin haastattelemaan ravintola-alan työntekijöitä, jotka eivät kuitenkaan ole työskennelleet Pikkuhuvilassa, jotta se ei vaikuta mielipiteisiin tai vastauksiin. Haastateltaviksi saatiin kuitenkin melko monipuolisesti eri-ikäisiä ja -taustaisia työntekijöitä.

Jatkossa tätä aihetta voisi tutkia esimerkiksi esimiesten työhyvinvoinnin näkökulmasta; kuinka vaihtuvat alaiset vaikuttavat esimiehen työssä jaksamiseen ja motivaatioon, ja millaisilla keinoilla työssä jaksamista voitaisiin tukea.

## Lähteet

- Auktorisointiyhtiö Reilu Vuokratöitä Oy. 2014. Vuokratyö. Viitattu 18.8.2014.  
[http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja\\_vuokratoita/fi/vuokratyo/vuokratyo.php](http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja_vuokratoita/fi/vuokratyo/vuokratyo.php)
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet. 2.painos. Vaasa: Leaded-Kustannus.
- Drucker, P. F. 1999. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Go On Yhtiöt. 2014. Go On Yhtiöt. Viitattu 16.9.2014. <http://www.go-on.fi/fi/yrityksille/mekokoamme-sinulle-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-unelmajoukkueet>
- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojala, S ja Puistola, S. 2014. Haastattelu. 30.10.2014.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2013. Henkilöstöpalveluala. Lokakuu, 2013. Tulostettu 18.8.2014. [http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/hpl\\_toimialakalvot2013\\_lokakuu.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/hpl_toimialakalvot2013_lokakuu.pdf)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämeenlinnan taidemuseo. 2014. Verkatehdas. Viitattu 18.8.2014.  
<http://www.hameenlinna.fi/Palvelut/Kulttuuri/Taidemuseo/Info/Historia/Rakennushistoria/Verkatehdas/>
- Hämeenlinnan teatteri. 2014. Ravintola Pikkuhuvilan väliaikatarjoilut. Viitattu 18.8.2014.  
<http://www.hmlteatteri.fi/valiaikatarjoilut>
- Hämeenlinnan teatteri. 2014. Teatteri. Viitattu 18.8.2014. <http://www.hmlteatteri.fi/1735>
- Inkinen, K. 2011. Haastattelu 23.11.2011.
- Kanresta Oy. 2014. Kanresta yhtiönä. Viitattu 18.8.2014.  
<http://www.kanresta.fi/kanresta+oy/>
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauppalehti. 17.7.2014. Go On Finland Oy:n liikevaihto laskussa ja tulos plussalla. Viitattu 16.9.2014.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20140701/14056102251940>
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravitsemusalalla. Helsinki: WSOY
- Metsä-Tokila, T. 2012. Työnvälityspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulostettu 18.8.2014.  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut\\_1\\_2012\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut_1_2012_web.pdf)
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor Oy.
- Niemelä, K. 13.5.2012. Suloinen, kirottu vuokratyö. Helsingin sanomat. Tulostettu 18.8.2014.  
<http://www.hs.fi/tyoelama/a1305570780226>
- Nieminen, A ja Tuominen, K. 2014. Haastattelu. 22.10.2014.



Opetushallitus. 2014. SWOT-analyysi. Tulostettu 11.11.2014.

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 - Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Pohjantähti PoleStar Ltd.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2014. Nelikenttäanalyysi - SWOT. Tulostettu 24.11.2014.

Teittinen, P. 23.10.2013. He eivät tule palkallaan toimeen. Taloussanomat. Tulostettu 18.8.2014. <http://www.taloussanomat.fi/raha/2013/10/23/he-eivat-tule-palkallaan-toimeen/201314676/139>

Työsuojeluhallinto. 2014. Vuokratyö. Viitattu 18.8.2014. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/vuokratyo>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Verkatehdas. 2014. Verkatehdas. Viitattu 18.8.2014. <http://www.verkatehdas.fi/>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

#### Kuvalähteet:

Luoma, A. 1996. Yritysten WWW-viestinnän media- ja sanomastrategiat. Vaasan Yliopisto. Tulostettu 11.11.2014. <http://lipas.uwasa.fi/comm/cmc/semmat/anna/www.html>

Pälkäneen lukio. 2014. PS4-kurssin kaikki asiat. Maslowin tarvehierarkia. Tulostettu 22.9.2014. [http://www.lukio.palkane.fi/ps/ps4\\_kaikki\\_asiat\\_01.html](http://www.lukio.palkane.fi/ps/ps4_kaikki_asiat_01.html)

## Kuvat

Kuva 1: Maslowin tarvehierarkia (Pälkäneen lukio 2014.) .....	15
Kuva 2: "Åbergin pizza" (Luoma 1996).....	17
Kuva 3: Esimiehen kultainen taulu.....	26

## Taulukot

Taulukko 1: palautteen rautalankamalli.....	13
Taulukko 2: haastattelun teemat .....	24
Taulukko 3: SWOT-analyysi.....	30

## Liitteet

Liite 1 Esimiehen kultainen taulu .....	37
---	----

Liite 1 Esimiehen kultainen taulu

# Esimiehen kultainen taulu

**Perehdytä!**  
Pikkuvuorossa perehdytyksen hoitaa hovimestari. Ole valmiina ottamaan työntekijä vastaan noin 10min ennen ilmoitettua työvuoron alkua. Kerro mikä on Kanresta Oy, esittele paikkoja, anna lukea perehdytyskansio. Pitäkää alkupalaveri, jonka jälkeen ole tukena, opasta, kysele taustoja, jotta saat selville tarvittavan perehdytyksen laajuuden selville. Käykää läpi työtehtävät tarjoilijoiden välillä. Käykää kassa ja sen toiminnot läpi, esittele tuotevalikoima.

**Alkupalaveri!**  
Alkupalaveri pidetään kun kaikki työntekijät ovat saapuneet töihin. Siinä käydään läpi päivän ohjelma; näytös, alkamisaika, myydyt liput, väliajan aika, etukäteisilaukset ja työnjako. Alkupalaveri on hyvä hetki tiedottaa myös muista asioista, esimerkiksi tuotevalikoiman muutoksista, erilaisista kampanjoista.

**Toimivat laitteet!**  
Pidä huoli, että koneet toimivat, kuten kuuluu jotta työntekijät voivat keskittyä työnsä tekemiseen.

**Anna palautetta!**  
Anna vähintään illan loppuksi palautetta vuorosta, kiitä, kerro mikä on mennyt hyvin. Tämän voit tehdä koko työporukan kuullen. Ole valmiina ottamaan palautetta vastaan, mikäli työntekijät haluavat antaa sitä.

**Ole läsnä!**  
Ole läsnä, kysele kuulumisia ja pyri vuorovaikutukseen. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa se, kuinka tervetulleeksi ja tarpeelliseksi he kokevat itsensä. Ota parannusehdotukset huomioon.