

HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Case: Lisäpalvelu Lahti Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Palveluliiketoiminta
Kevät 2019
Marko Rantala

Tiivistelmä

Tekijä Rantala Marko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 38	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Henkilöstöpalvelualan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin Case: Lisäpalvelu Lahti Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee keinoja joilla henkilöstöpalveluyrityksen kehittämismahdollisuuksia tutkitaan palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkin henkilöstöpalvelualan nykytilannetta sekä keinoja millä henkilöstöpalveluyritys voi erottautua muista henkilöstöpalvelualan yrityksistä niin yritysasiakkaiden kuin vuokratyöntekijöiden suuntaan.</p> <p>Tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia ja luoda opinnäytetyön kohdeyritykselle toimintamalli jolla yritys voi vahvistaa työnantajakuvaansa ja olla houkuttelevampi työnantaja yritysasiakkaiden sekä työnhakijoiden keskuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin henkilöstöpalvelualaa, palvelua sekä yrityskuvaa. Empiirisessä osassa haastateltiin henkilöstöpalveluita käyttävien yritysten asiantuntijoita, vuokratyöntekijöitä ja kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastatteluissa käsiteltiin mielikuvia henkilöstöpalvelualasta ja työnantajaku- van merkitystä rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuk- sena syksyllä 2018 ja siinä käytettiin kehittäväää tutkimusotetta, jonka tarkoituk- sena oli ilmiön syvälinen ymmärtäminen.</p> <p>Keskeisimmät kehitysehdotukset liittyivät asiakaslähtöiseen ajatteluun, vies- tintään sosiaalisessa mediassa ja havaintoihin yhteistyömahdollisuuksista työ- voimapalveluita tarjoavien paikallisten palveluntuottajien kanssa.</p> <p>Tulosten mukaan henkilöstöpalveluala on hyvin kilpailtu ja henkilöstöpalvelu- yrityksen on haasteellista erottautua muista alan toimijoista. Toimialan yritys- ten tulos tehdään pääosin vuokratyöntekijöiden kertoimilla ja vuokratyöyrityk- sen omilla kustannuksilla. Tulosten pohjalta syntyi kehitysideoita sisältävä toi- mintamalli jolla kohdeyritys voi vahvistaa työnantajakuvaansa toimialalla.</p>		
Asiasanat Henkilöstöpalvelu, henkilöstövuokraus, rekrytointi, palvelu, yrityskuva, imago.		

Abstract

Author Rantala Marko	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 38	
Title of publication Development of a Human Resources Company Through Service Design Case: Lisäpalvelu Lahti		
Name of Degree Bachelor of Business Administration)		
Abstract <p>This thesis deals with the personnel service industry through the company and the intellectual images that it has attracted to potential customer companies and job seekers. I study the current situation in the HR service industry and explore the ways in which a HR service company can differentiate itself from other HR services companies.</p> <p>The aim of the study was to find development goals that would improve the company's attractiveness to other companies in the same industry. With the help of development advice, the employer can reinforce a strong image and thus become a more attractive employer in the eyes of potential job seekers.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on the service sector and the service, as well as the reputation and employer image. In the empirical part, personal interviews were held for companies and employees.</p> <p>The interviews focused on images of the personnel service sector and the role of the employer image in job search. The study was conducted as a qualitative study in autumn 2018.</p> <p>According to the results, the industry is very competitive and it is challenging for a company to separate itself from other players.</p> <p>The results show that the role of the employer image is important when choosing a job. The turnover of the companies in the industry is based on the coefficients of temporary workers and on the rental company's own costs. Based on the results, an operating model was created to enable the target company to develop its employer image in the market.</p>		
Keywords Personnel service company, image, rental work, temporary agency worker.		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖPALVELUALA	3
2.1	Mitä on henkilöstövuokraus?	3
2.2	Henkilöstöpalvelualan nykytila ja tunnusluvut.....	6
2.3	Henkilöstöpalvelualan kehitys ja tulevaisuuden näkymät	8
2.4	Työvoiman vuokrauksen edut.....	9
2.5	Lisäpalvelu Lahti ja henkilöstöpalvelualan haasteet	10
3	PALVELUN LAATU JA PALVELUKOKEMUS	12
3.1	Palvelu.....	12
3.1.1	Palvelun laatu.....	12
3.1.2	Palvelukokemus	14
3.2	Palvelumuotoilu	16
3.3	Yrityskuva ja maine	17
3.4	Sosiaalinen media	17
4	MENETELMÄT JA AINEISTOT	20
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	20
	Kuvio 9. Kvalitatiivinen spiraali (Auvinen 2018).	21
4.2	Teemahaastattelut.....	21
4.2.1	Haastattelukysymykset.....	22
4.2.2	Haastatteluprosessi.....	23
5	TULOKSET	24
5.1	Teemat	24
5.1.1	Imago	24
5.1.2	Asiakassuhde.....	25
5.1.3	Työsuhte	25
5.1.4	Lisäpalvelu Lahden ydinpalvelut.....	26
5.1.5	Palaute ja kehitysehdotukset Lisäpalvelu Lahdelle	27
5.2	Havainnot	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
6.1	Yhteenveto tuloksista	31
6.2	Tutkimusprosessin arviointi	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	33

6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Työvoiman rekrytointi henkilöstöpalveluyritysten kautta on kasvanut Suomessa kohtien. Vuokratyö alkoi yleistyä Suomessa vuosituhaten alussa, kun teollisuus- ja rakennusyritykset alkoivat ensimmäisten joukossa aktiivisesti rekrytoida työntekijöitä henkilöstöpalveluyritysten kautta. Siitä lähtien henkilöstövuokrauksen suosio on kasvanut muillakin aloilla ja vuokratyö on tullut näkyvämmiin julkisuuteen. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL 2019) mukaan nykyään noin 100 000 suomalaista työllistyy henkilöstöpalveluyritysten kautta.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelen henkilöstöpalvelualan nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä sekä pohdin palvelun vaikutusta yrityksen yrityskuvaan.

Työn empiirisessä osassa tutkin henkilöhaastatteluiden kautta niin opinnäytetyön kohdeyrityksen henkilöstön kuin kohdeyrityksen asiakasyritysten sekä vuokratyöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöpalvelualasta ja vuokratyöstä. Selvitin haastatteluissa millaisia mielikuvia toimeksiantajayritys herättää haastateltavissa sekä miten ja millä keinoin toimeksiantajayritys voi vahvistaa omaa työnantajakuvaansa, ja olla tulevaisuudessa muita toimialalla toimivia yrityksiä houkuttelevampi vaihtoehto ja työnantaja niin yritysasiakkaille kuin työnhakijoillekin.

Tutkimuksen toimeksiantajayritys Lisäpalvelu Lahti Oy (myöhemmin Lisäpalvelu Lahti) on vuonna 2008 perustettu henkilöstöpalvelualan yritys. Yrityksen ydinliiketoiminta-alueita ovat henkilöstön ulkoistus- ja vuokraustoiminta sekä erilaiset rekrytointipalvelut. Yritys toimii pääosin Päijät-Hämeessä ja vuokraa työvoimaa paikallisten rakennus-, ravintola-, teollisuus- ja siivousalan yritysten tarpeisiin.

Lisäpalvelu Lahti on osa valtakunnallista Lisäpalvelu-ketjua jolla on viisi toimivaa yksikköä Suomessa. Yrityksen muut toimipaikat sijaitsevat Kouvolassa, Helsingissä, Riihimäellä ja Jyväskylässä. Ketjun yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2017 oli n. 17miljoonaa euroa. Lisäpalvelu Lahden henkilöstö koostuu neljästä toimihenkilöstä: kaksi henkilöstöpäällikköä (myynti ja HR), HR-koordinaattori ja siivoustyönjohtaja (erillinen siivouspalveluyksikkö Cleanup). (Pöyhönen 2018).

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin henkilöstöratkaisuja yrityksille ja yhteisöille tarjoavan Lisäpalvelu Lahden palvelukonseptin kehittäminen ja palvelun tunnettavuuden lisääminen. Tavoite oli löytää kehitysideoita joilla Lisäpalvelu Lahti voi

erottautua muista alan toimijoista. Tutkimuksen tuloksena syntyi uusia kehitysehdotuksia sisältävä toimintamalli jonka avulla Lisäpalvelu Lahti voi vahvistaa työnantajakuvansa ja pyrkiä erottumaan kilpailevista henkilöstöpalvelualan yrityksistä sekä olla tätä kautta houkuttelevampi työnantaja potentiaalisten yritysasiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa.

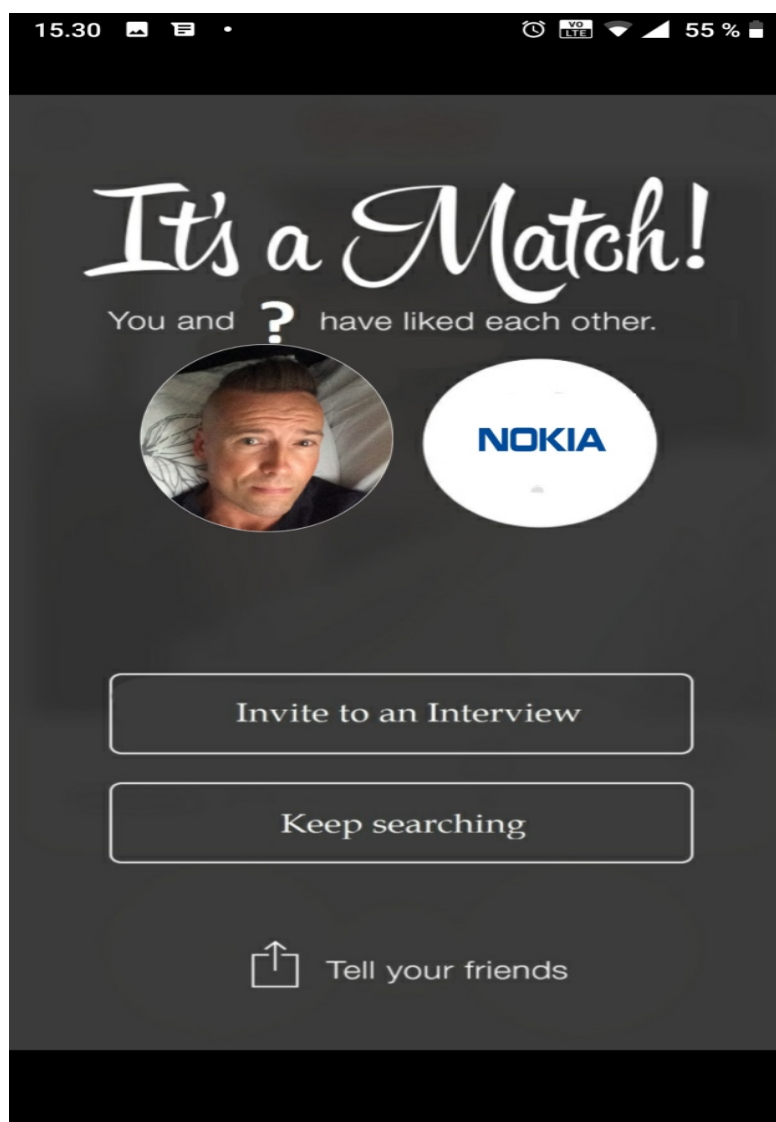
2 HENKILÖSTÖPALVELUALA

2.1 Mitä on henkilöstövuokraus?

Henkilöstöpalveluala on kasvanut Suomessa voimakkaasti. Talouselämän (2017) mukaan sadan suurimman suomalaisen yritystyönantajan listalla on nykyään jo 25 yritystä, jotka tarjoavat henkilöstöpalveluja kuten vuokratyövoimaa, ulkoistusta, ali-hankintaa ja rekrytointipalveluja asiakkailleen.

Vajaassa kymmenessä vuodessa henkilöstöpalvelualan liikevaihto on kasvanut 1,54 miljardista (2008) eurosta 2,22 miljardiin (2016) euroon toteaa Henkilöstöpalveluyritysten liiton HPL:n toimitusjohtaja Merru Tuliara (Etelä-Suomen Sanomat 2018).

Henkilöstövuokraus – tuttavallisemmin vuokratyö – on joustava ja monipuolinen työsuhteen muoto. Manpower Groupin liiketoimintajohtajan Markku Techam (2018) kertoo, että henkilöstövuokraus on aina kolmen kauppa, jossa oikeudet ja velvollisuudet jakautuvat normaalista työsuhteesta poikkeavalla tavalla. Henkilöstövuokrauksessa työntekijää etsivä yritys vuokraa käyttöönsä tarvitsemansa osajan henkilöstöpalveluyritykseltä sen sijaan, että palkkaisi työntekijän omille palkkailistoilleen (Techam 2018). Henkilöstövuokraus voidaan nähdä eräänlaisena työelämän Tinder -palveluna, tavoite on tuoda yhteen työvoimaa etsivä yritys sekä löytää yritykselle mahdollisimman hyvin sopiva työntekijä. Kuvassa 1 esimerkki kuvitteellisesta työelämän Tinder palvelusta.



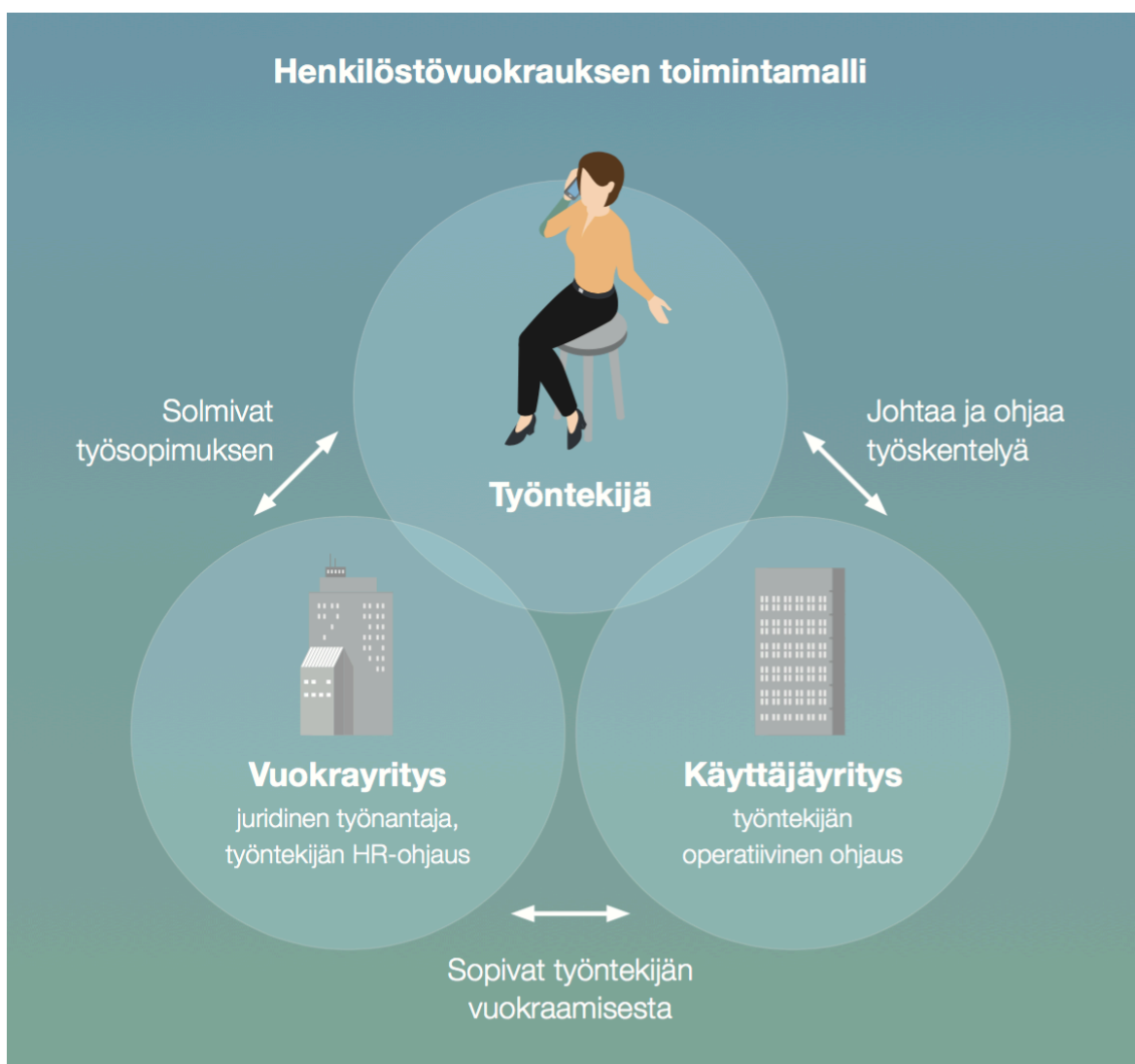
Kuva 1 Työelämän Tinder palvelu.

Vuokratyöntekijän hakuprosessi ei käytännössä eroa tavallisesta rekrytoinnista mitenkään, lukuun ottamatta sitä, että prosessin hoitaa käyttäjäyrityksen sijaan henkilöstöpalveluyritys. Useimmiten rekrytointiprosessi kuitenkin tapahtuu tiiviissä yhteistyössä henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Molemmat osapuolet osallistuvat kandidaattien haastatteluun ja sopivan osaajan lopulliseen valintaan. (Techam 2018).

Henkilöstöpalvelualan yritys neuvottelee sekä työntekijän että työpaikan kanssa ehdot työntekemiselle. Henkilöstöpalvelualan yritys toimii työntekijälle työnantajana, jota velvoittaa vastaavat lait, asetukset ja säädökset kuten muitakin työnantaja Suomessa. Henkilöstöpalvelualan yritys vastaa työnantajan lakisääteisistä velvollisuuksista kuten palkanmaksusta ja verojen sekä työntekijämaksujen

tilittämisestä eteenpäin, noudattaa työehtosopimusten mukaisia koeaikoja ja irtisanomiskäytäntöjä, huolehtii vuokratyöntekijän työterveyspalveluista, työturvallisuudesta ja vakuutuksista sekä tarjoaa tarvittaessa työvaatteet vuokratyöntekijälle. (Jarmas. 2018)

Henkilöstöpalvelualan yrityksen asiakasyritys, joka on ostanut työvoimanvuokrauspalvelun henkilöstöpalvelualan yritykseltä vastaa työntekemiseen konkreettisesti liittyvistä asioista kuten työhön opastamisesta ja perehdytyksestä, työvuoroista, työn suorittamisesta, työturvallisuudesta ja valvonnasta työpaikalla. Henkilöstöpalvelualan yritys tekee työsopimuksen työntekijän kanssa ja tilaussopimuksen vuokratyöstä asiakasyrityksen kanssa. (Jarmas 2018). Vuokratyön hierarkia on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Henkilöstövuokrauksen hierarkia (Techam 2019).

Vuokratyöntekijän hakuprosessi ei käytännössä eroa tavallisesta rekrytoinnista mitenkään, lukuun ottamatta sitä, että prosessin hoitaa käyttäjäyrityksen sijaan henkilöstöpalveluyritys. Useimmiten rekrytointiprosessi kuitenkin tapahtuu tiiviissä yhteistyössä henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Molemmat osapuolet osallistuvat kandidaattien haastatteluun ja sopivan osaajan lopulliseen valintaan.

Henkilöstöpalveluyritys tarjoaa asiakkailleen muutakin palvelua kuin vain työvoiman vuokrausta. Nykyään asiakasyrityksille on tarjolla yhä monipuolisempia maksullisia lisäpalveluita kuten mm. rekrytointipalveluita, suorahaku eli headhunting palveluita, alihankinta- ja ulkoistamispalveluita, henkilöarviointeja, henkilöstövalmennusta sekä uudelleensijoittumisvalmennusta.

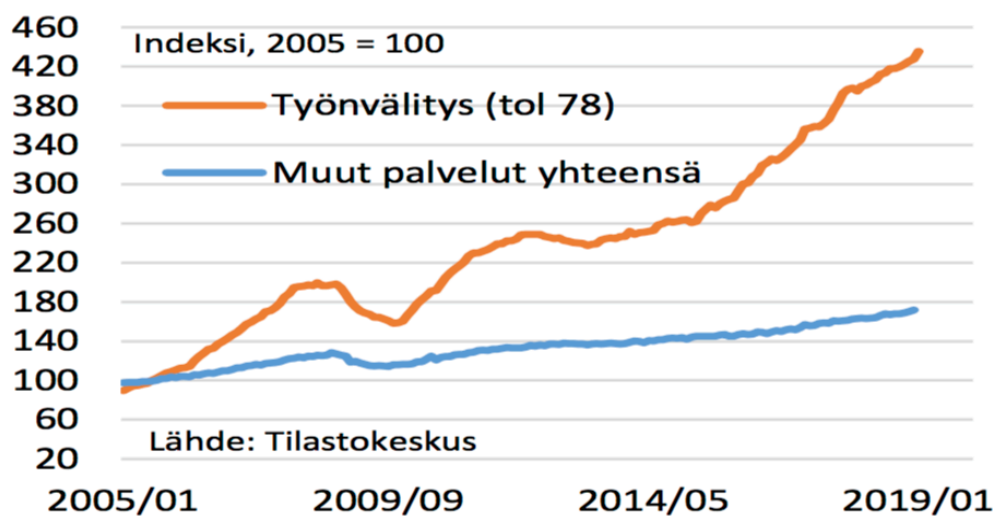
2.2 Henkilöstöpalvelualan nykytila ja tunnusluvut

Henkilöstöpalvelualalla toimivien yritysten liikevaihto on ollut vahvassa kasvussa viime vuosina. Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL (HPL 2019) julkaisee kuukausittain henkilöstöpalvelualan TOP 20 -liikevaihtotiedustelua, jota varten he kysyvät lukuja 20 suurimmalta alan yritykseltä. Tiedot kysytään henkilöstövuokraus-, rekrytointi-, ulkoistus- sekä henkilöstöpalveluiden lisäpalveluiden osalta. Edellä mainittujen palveluryhmien yhteenlasketusta liikevaihdosta muodostuu henkilöstöpalveluiden valtakunnallinen liikevaihto.

Tuoreimman liikevaihtotiedustelun (HPL 2019) mukaan toimialan liikevaihdon kasvu on jatkunut vakaana vaikka kasvu onkin hieman laimentunut niin tilastoissa kuin TOP 20 kyselyssä. Kasvu edellisvuodesta on 8-9 prosentin tasoa. (HPL 2019).

Tammikuusta 2019 lähtien tarkastelussa on uutena vastaajana Lisäpalvelut Finland Oy johon myös tutkimuksen kohdeyritys Lisäpalvelu Lahti kuuluu. Kuvassa 3 TOP 20 henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdon kehitys vuodesta 2005 alkaen.

PALVELUIDEN LIIKEVAIHTO

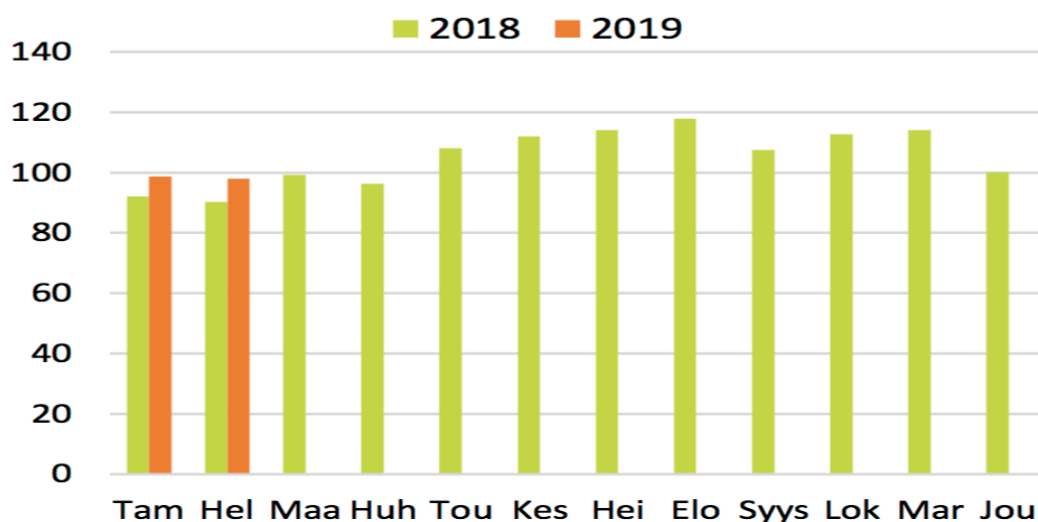


Kuvio 3. Henkilöstöpalveluiden liikevaihto (HPL TOP 20 liikevaihtotiedustelu 2/2019).

HPL:n (HPL 2019) mukaan henkilöstövuokraus määrittelee edelleen vahvasti toimialan kasvun. Henkilöstöpalveluiden helmikuun 2019 liikevaihdosta 85 prosenttia tuli henkilöstövuokrauspalveluista ja sen liikevaihto kasvoi edellisvuodesta 9 prosenttia.

Toimialan muiden palveluiden eli rekrytointipalveluiden, ulkoistus- ja alihankintapalveluiden ja muiden lisäpalveluiden liikevaihtojen kehitys tukee toimialan kokonaiskasvua. Kausivaihtelut vaikuttavat varsinkin rekrytointipalveluiden sekä voimakkaasti osuuttan kasvattaneiden valmennus- ja koulutuspalveluiden myyntiin, kesäkuukaudet ja vuodenvaihte ovat näille palveluille hiljaista aikaa ja molempien palveluiden liikevaihto tuolloin pienenee. (HPL 2019). Kuvassa 4 henkilöstövuokrauksen kasvun kehitys tammi-helmikuussa 2019.

HENKILÖSTÖVUOKRAUSPALVELUIDEN LIIKEVAIHTO, milj.€ *



* HPL Top 20 liikevaihtotiedustelu

Kuvio 4. Henkilöstövuokrauspalveluiden liikevaihto (HPL TOP 20 liikevaihtotiedustelu 2/2019).

HPL:n (2019) mukaan henkilöstöpalvelualalla toimii tällä hetkellä vakiintuneita toimijoita noin 500-600 kpl. Vuokratyöntekijöiden osuus suomalaisista palkansaajista oli vuonna 2016 lähes kaksi prosenttia, mikä tarkoittaa, että henkilöstöpalvelualan yritykset työllistävät Suomessa noin 40 000 henkilöä vuosittain.

Valtaosa toimialan yrityksistä on pieniä alle viiden työntekijän yrityksiä mutta suurimmat yritykset vastaavat edelleen pääsääntöisesti alan liikevaihdon kasvusta. Kahdenkymmenen suurimman henkilöstöpalveluyrityksen liikevaihto on samassa vajeassa kymmenessä vuodessa lähes tuplaantunut. (HPL 2019).

2.3 Henkilöstöpalvelualan kehitys ja tulevaisuuden näkymät

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL täyttää 30 vuotta vuonna 2019. HPL edustaa yli 300 henkilöstöpalvelualan yritystä Suomessa. Liiton jäsenyritykset tuottavat asiakkailleen monipuolisia henkilöstöpalveluita kuten mm. työvoiman vuokrausta, HR- ja rekrytointipalveluita, työllisyys- ja muutosturvapalveluita, valmennus ja koulutuspalveluita. (HPL 2019).

HPL:n hallituksen puheenjohtaja Minna Vanhala-Harmanen kertoo, että henkilöstöpalvelualalle toteutettiin 10 vuotta sitten yhteistyössä alan toimijoiden kanssa ensimmäiset yleiset sopimusehdot. Nuoresta toimialasta on kypsynyt hovikelpoinen toimiala jolla on nykyään selkeät yhteiset pelisäännöt ja lainmukaiset toimintatavat. Vanhala-Harmanen mukaan toimiala on pystynyt nostamaan profiiliaan, tämän näkee myös mediassa jossa enää harvoin toimialan yrityksiä nostetaan esiin väärin tekemisestä tai epäeettisistä käytännöistä työmarkkinoilla.

Henkilöstöpalveluala toimii valtion talouden suhdanteiden herkkänä mittarina, sillä yritysten liikevaihto vaihtelee voimakkaastikin riippuen yleisestä taloustilanteesta. Henkilöstöpalvelualan yrityksen menestys on hyvä mittari sille, että talous on lähdössä kasvuun. Kun valtion taloudessa on positiivista virettä ja varovaista kasvua yritykset eivät välttämättä heti uskalla palkata omia työntekijöitä vaan työvoimaa on turvallisempaa hankkia vuokratyöyrityksen kautta. (Valtti HR 2018).

Nyt samalla kun Suomessa juhlitaan nousukautta henkilöstöpalvelualan yritysten kasvu alkoi jo toissa vuonna, jolloin 20 toimialan suurimman yrityksen liikevaihto kasvoi lähes 15 prosenttia. Kasvu on näkynyt kaikilla liiketoiminta-alueilla, eniten henkilöstövuokrauksessa. Kasvuun on vaikuttanut myös suotuisa talouskehitys kommentoi VMP-konsernin toimitusjohtaja Juha Pesola (Etelä-Suomen Sanomat 14.6.2019 s.15).

Henkilöstöpalvelualalla menee tällä hetkellä keskimäärin paremmin kuin muilla palvelualoilla. Alan toimijat uskovatkin, että työelämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa vielä nykyistä enemmän joustavaan suuntaan. Tulevaisuudessa on tarjolla entistä enemmän työmahdollisuuksia sopeutuville ihmisille, jotka ovat valmiita opettelemaan uusia taitoja, kouluttautumaan ja muuttamaan työn perässä ennustaa myös VMP-konsernin toimitusjohtaja Juha Pesola (Etelä-Suomen Sanomat 2019).

2.4 Työvoiman vuokrauksen edut

Manpower Groupin liiketoimintajohtaja Markus Techam (2018) suosittelee henkilöstövuokrausta käytännössä jokaiselle yritykselle tilanteessa, jossa yrityksen henkilöstön resursointi vaatii joustavuutta. Henkilöstövuokrauksella yritys voi

varmistaa toiminnan jatkuvuuden erilaisissa haastavissa poikkeustilanteissa. Syitä vuokratyövoiman palkkaamiseen:

- poissaolot (sairaspoissaolot, vuosilomien sijaisuudet)
- määräaikaiset projektit ja hankkeet, joissa tarvitaan lisätöyövoimaa
- tilauskannan vaihtelut mm. kesä- ja joulusesongit)
- organisaation muutostilanteet
- kiire ja ajanpuute (työvoiman rekrytoinnin ulkoistus)
- uuden ammatillisen osaamisen löytäminen
- kustannussäästö (yritys maksaa vain tehdystä työstä)

Hyvin tyypillisesti lisätöyövoimalle voi olla myös tarvetta vain osa-aikaisesti, esimerkiksi muutaman päivän kuukaudessa tai joitakin tunteja viikossa. Vuokratyöntekijän palkkaaminen on joustava vaihtoehto, joka mahdollistaa määräaikaisen, jatkuvan, kokoaikaisen tai osa-aikaisen työvoiman tarpeen mukaan. (Techam 2018).

Henkilöstövuokrausta hyödynnetään jo useilla toimialoilla aina kaupasta ja palveluista rakentamiseen ja teollisuuteen saakka. Vuokratyövoimaa haetaan yhtä lailla niin asiakaspalvelu- ja toimistotehtäviin kuin taloushallintoon, markkinointiin, rakennus- ja ravintola-alalle ja IT-työhön.

2.5 Lisäpalvelu Lahti ja henkilöstöpalvelualan haasteet

Henkilöstöpalveluala oli allekirjoittaneelle entuudestaan tuntematon toimiala. Tutustuin henkilöstöpalveluun kolmen kuukauden ajan toimeksiantajayritykselläni Lisäpalvelu Lahdessa. Haastattelin Lisäpalvelu Lahden työntekijät sekä valikoidut vuokratyöntekijät ja asiakasyritysten edustajat. Tutustuin Lisäpalvelu Lahden henkilöstön toimintaan ja arkeen työpaikalla ja pääsin näkemään käytännössä miten henkilöstöpalveluyritys toimii. Tutkimuksen toimeksiantaja ja Lisäpalvelu Lahden toiminnasta vastaava Lauri Pöyhönen kertoi tulevaisuuden tavoitteista ja näkemyksistä sekä niistä haasteista missä toimintaympäristössä Lisäpalvelu Lahti toimii.

Pöyhösenkin mukaan henkilöstöpalveluala on tällä hetkellä hyvin voimakkaassa kasvussa johtuen talouden kehittyneestä positiivisesta vireestä, sekä

robotisaation, globalisaation ja digitalisaation mukanaan tuomasta työelämän pirstaloitumisesta. Lisäksi Pöyhönen kertoi havainneensa, että työmarkkinoita tällä hetkellä valtaava Z- sukupolvi arvottaa omansa työnsä ja tekemisensä aivan eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet ennen heitä. Z- sukupolvi ei halua sitoutua liikaa ja heille ei ole esimerkiksi työn itseisarvo tehdä samaa työtä läpi työhistoriansa ajan samalla työnantajalla.

Pöyhönen vahvisti myös itselleni syntyneen käsityksen toimialalla nopeasta tapahtuvasta asiakasvaihtuvuudesta. Toimialalle on tyypillistä, että asiakkuudet vaihtuvat toimijalta toiselle, kuten vuokratyöntekijätkin. Nopea kasvu toimialalla tapahtuu hyvin usein, että kilpailija ostaa itselleen markkinoita ja liikevaihtoa ostamalla jonkun kilpailijan pois. Toimiala on siis hyvin kilpailtu ja se konsolidoituu lisää koko ajan. Toimialalla on luontaisesti paljon kilpailijoita ja pieniä paikallisia yrityksiä tulee toimialalle koko ajan lisää. Erityisesti palvelu- ja ravintola-ala ovat hyvin kilpailtuja ja niissä myyntikatteet ja voittomarginaalit on painettu hyvin pieniksi. Toimialan suurimpia toimijoita ovat mm. Staffpoint, Barona, Go-On, Smile jne.

Haastatteluiden kautta ymmärsin, että toimialalla on erittäin haastavaa löytää hyviä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä asiakasyrityksille. Yhteistä kuitenkin kaikille toimialalla toimijoille on jatkuva taistelu markkina- asemasta ja asiakasyrityksistä. Kaikki toimijat ovat markkinoilla hyvin pitkälti samanlaisella tavalla toimia, jossa useimmiten tärkeimpänä asiakasyritykselle tarjottavana asiakashyötynä on hinta ja nopeus. Pöyhönen visioi uutta näkökulmaa henkilöstövuokrausmarkkinoilla toimimiseen ja kilpailijoista erottumiseen, eli asiakasyrityksen tilaaman vuokarahenkilöstön osaamisen ja laadun varmistamisen niin, että samalla pystytään myös mittaamaan asiakasyrityksen toiminnan muita mahdollisia osa-alueilla.

Ymmärsin, että henkilöstöpalveluyritys ei voi hinnoittelulla ja palvelun nopeudella käytännössä erottua massasta, sillä kaikki toimijat ovat nopeita ja vuokratyöntekijöiden kertoimet asiakkaiden suuntaan suurin piirtein samalla tasolla. Joten piti ideoida uusia tapoja erottua kilpailijoista. Tämän vuoksi tutkin seuraavaksi palvelun, yrityskuvan/imagon ja sosiaalisen median vaikutusta henkilöstöpalveluyrityksen tunnettavuuden lisäämiseksi toimialallaan.

3 PALVELUN LAATU JA PALVELUKOKEMUS

3.1 Palvelu

Olen oppinut, että palvelu on aineetonta, sitä ei näe eikä siihen voi koskea. Palvelua ei voi etukäteen kokeilla. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti. Palvelu on toimintaa eikä sitä voi myydä, kuljettaa tai varastoida. Palvelu tuotetaan yksilöllisesti asiakkaalle. Palvelulla luodaan asiakkaalle lisäarvoa.

Palvelun tulkinnasta on olemassa useita eri näkemyksiä ja palvelulle on esitetty 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla runsaasti määritelmiä. Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin emeritusprofessori Christian Grönroos osallistui vastahakoisesti myös keskusteluun palvelun määritelmästä, kun lopullisesta palvelun määritelmästä ei oltu päästy maailmalla yksimielisyyteen, ja määritteli palvelun vuonna 1990 :

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Christian Grönroos, Palvelujen johtaminen ja markkinointi 2009 s. 77)

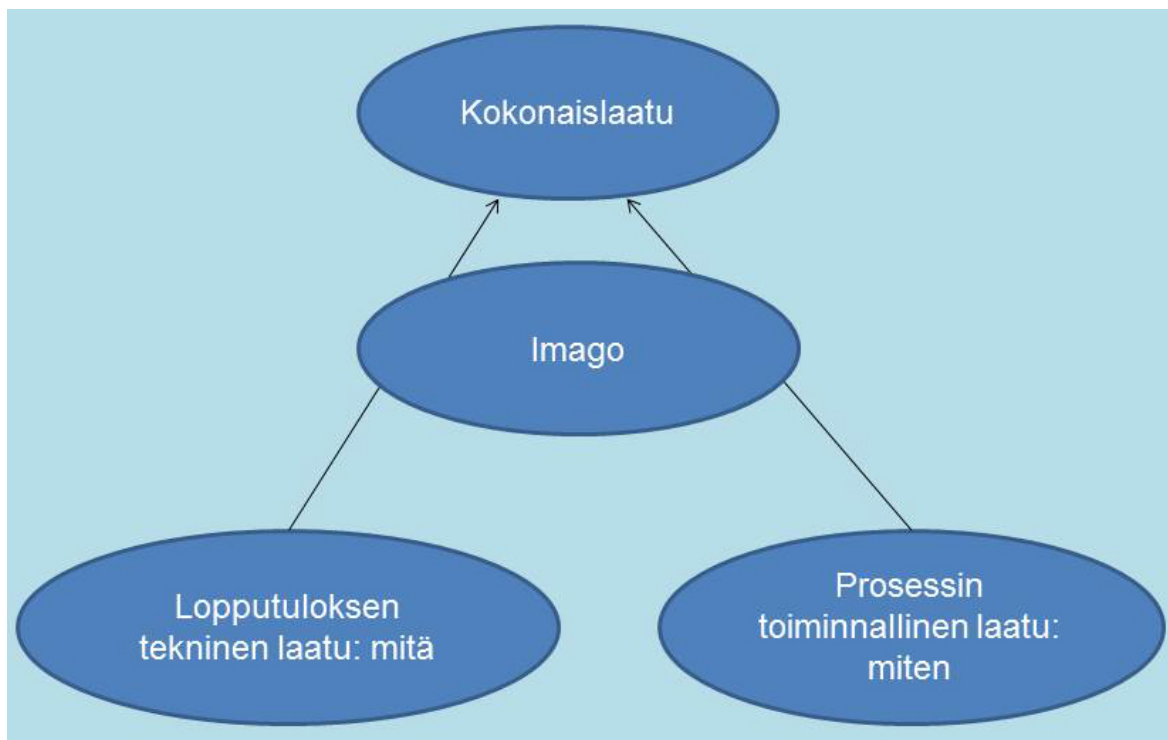
Grönroos kuvaa palvelulle kolme ominaispiirrettä

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin yhtä aikaa.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuottamiseen.

3.1.1 Palvelun laatu

Palvelulaatu on monisyinen käsite, koska kuten aiemmin todettiin palvelu on aineeton prosessi. Christian Grönroos (2015) toteaa, että yleisen näkemyksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakas sen kokee. Palvelun laatu on hyvää kun se täyttää asiakkaan odotukset. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja luo asiakas-tyytyväisyyttä. Palvelun laatukokemus pohjautuu useimmiten muihin kuin palvelun teknisiin ominaisuuksiin.

Grönroosin (2015) mukaan palvelun laadun kaksi perusulottuvuutta on se mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja se miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Kuvassa 5 palvelun laatu-ulottuvuudet.



Kuvio 5 Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2015).

Grönroos (2015) korostaa, että asiakkaalle on tärkeää mitä hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys hänen arvioidessaan yrityksen palvelun laatua. Kyseessä on yrityksen palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Lopputulos on asiakkaan ongelman tekninen ratkaisu.

Grönroos (2015) jatkaa, että asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee yrityksen tuotanto- ja toimitusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, prosessin toiminnallinen laatu.

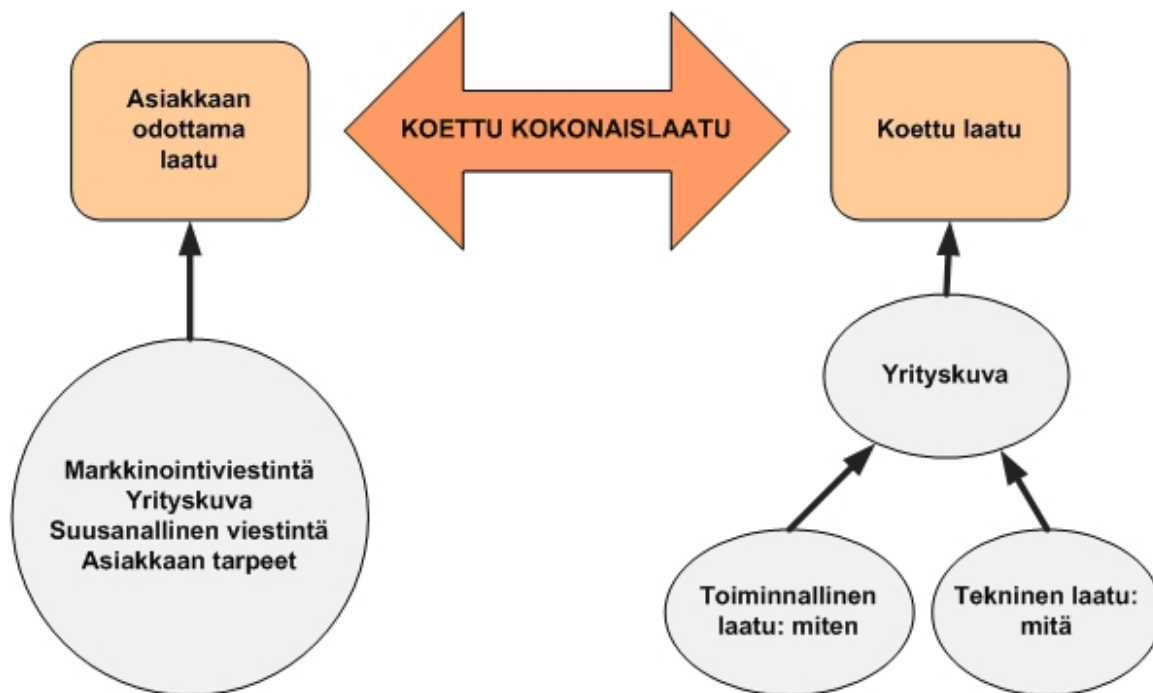
Lisäksi asiakas Grönroosin (2015) mukaan useimmiten näkee ja kokee palvelua tarjoavan yrityksen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Tämän vuoksi yrityksen imago on useimmissa palveluissa hyvin tärkeä tekijä. Jos yrityksen imago on positiivinen asiakkaan on todennäköisesti helpompi antaa mahdolliset yrityksen pienet palveluvirheet anteeksi.

Laatukäsitteellä on useampi tulkinta. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatu on palvelun soveltuvuutta tarkoitukseensa, odotusten täyttymistä ja virheettömyyttä suhteessa odotuksiin.

Grönroosin (2015) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Grönroos (2015) jatkaa, että asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset katsovat usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus.

3.1.2 Palvelukokemus

Grönroos (2015) toteaa, että palveluntarjoajan ja asiakkaan suhde muodostuu useista vuorovaikutustilanteista. Ne voivat olla menestyksekkäitä tai epäonnistuneita hetkiä. Tuotteen tai palvelun tekninen laatu ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan laatukokemusta. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai palvelun lopputulos toimitetaan hänelle. Palvelun saavutettavuus, asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, heidän käyttäytyminen ja tapansa hoitaa tehtävänsä vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. Kokonaislaadun hierarkia on kuvattu kuvassa 6.



Kuvio 6. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2015).

Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee yrityksen samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. (Grönroos 2015).

Grönroosin (2015) mukaan tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetken käsite merkitsee sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on todellinen tilaisuus ja näytön paikka. (Grönroos 2015).

3.2 Palvelumuotoilu

Tuulaniemen (2019) mukaan palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun keinoin. Palvelumuotoilun tavoite on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.

Olellainen ero perinteiseen organisaatiolähtöiseen palvelujen kehittämiseen on asiakasnäkökulman asettaminen yrityksen kaiken toiminnan kehittämisen keskiöön. Kehitystoimenpiteiden suunnittelu aloitetaan asiakkaan tarpeiden, toiminnan sekä mahdollisten kipupisteiden tunnistamisella. Palvelumuotoilussa on tyypillistä asiakkaan sekä yrityksen omien työntekijöiden osallistaminen paitsi tarpeiden tunnistamiseen myös itse ratkaisujen ideointiin. (Ed Design 2016.)

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi, sarja loogisesti eteneviä toistuvia toimintoja. Palvelun kehittäminen on luonteeltaan uuden luomista ja siten ainutkertaista. (Tuulaniemi 2016.)

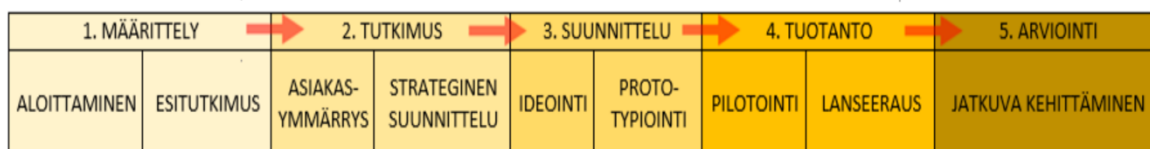
Tuulaniemi (2016) jakaa palvelumuotoiluprosessin viiteen osaan: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Olennaista palvelumuotoiluprosessissa on tunnistaa ongelma ja kerätä riittävästi käyttäjäymmärrystä havaitun ongelman oikeanlaiseen ratkaisemiseen. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan prosessiksi, tapahtumaketjua ei tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Toisin sanoen prosessit säästävät yrityksen voimavaroja ja vapauttavat työaikaan rutiineista luovaan työhön.

Määrittelyvaiheen tavoite on varmistaa ongelma mitä olemme ratkaisemassa ja haetaan vastaus siihen mitä palvelun tilaaja haluaa saavuttaa. Samalla varmistetaan yrityksen strategiset tavoitteet, aikataulu, budjetti, kohderyhmät ja resurssit. Tutkimusvaiheessa haastatteluilla ja asiakasta tutkimalla varmistetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta.

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja määriteltyn ongelmaan. Ideointivaiheessa kannattaa tuoda julki ne vilsimmätkin ideat, joista poimitaan parhaat jatkojalostukseen asiakkaan kanssa. Samalla määritellään mittarit palvelun tuottamiseen.

Tuotantovaiheessa edellisessä vaiheessa hyväksytyt ideat ja konseptit tuodaan asiakkaalle testattavaksi ja analysoitavaksi. Suunnitellaan myös palvelun lanseeraus asiakkaalle.

Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistuminen. Arviointivaiheessa pohditaan myös miten palvelua voidaan jatkossa kehittää. Kuvassa 7 palvelumuotoiluprosessi joka on mukailtu Tuulaniemen prosessikuvauksesta.



Kuvio 7. Palvelumuotoiluprosessi mukailen Tuulaniemeä (2015, 130-131)

Tämä tutkimus eteni palvelumuotoiluprosessin mukaisesti sisältäen määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheen. Tutkimuksen tuotosten tuotantoon vienti ja jälkiarviointi jää asiakkaan vastuulle.

3.3 Yrityskuva ja maine

Tunteet ja mielikuvat vaikuttavat ratkaisevasti asiakkaiden ostopäätöksiin. Joten yrityksen kannattaa pyrkiä luomaan itsestään mielikuva, joka saa sen näyttämään kohderyhmälleen houkuttelevalta. Sanotaan, että useimmiten ihmiset tekevät valintansa tunteella, vaikka he yrittävätkin perustella ratkaisujaan itselle ja muille järkevästi. Tuttu tunne omistakin autokaupoista.

Ostotilanteessa asiakkaalle tarjolla olevat tuotteet tai palvelut ovat usein samantyyppisiä ja – hintaisia. Tällöin kilpailukeinosta tärkeimmäksi muodostuu yrityskuva ja maine.

3.4 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media markkinointikeinona pitää sisällään paljon mahdollisuuksia ja eri vaihtoehtoja. Ennen eri vaihtoehtojen valintaa on hyvä päättää, mitä yritys haluaa sosiaalisessa mediassa saavuttaa. Päätöksen jälkeen aletaan rakentamaan polkua kohti tuota tavoitetta. (Suomen digimarkkinointi 2019).

Sosiaalisen median asiantuntija Pia Komulaisen (2019) mukaan yritys voi menestyä sosiaalisessa mediassa kun markkinointi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Satunnaisten julkaisujen jakaminen eri some-kanavissa on haulikolla ammuntaa ja napakymppiin on vaikea osua. Sen sijaan pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen sosiaalisen median markkinointi tuottaa tulosta.

Komulainen (2019) toteaa somemarkkinoinnin kohdentamisen oikein olevan mahdollonta, jos yritys ei tunne asiakkaitaan. Tärkeää on analysoida potentiaaliset asiakkaat ennen markkinoinnin aloittamista. Komulainen suosittelee määrittelemään asiakkaasta ainakin seuraavat tiedot:

- Ikä
- Sukupuoli
- Sijainti
- Kiinnostukset
- Keskeinen ongelma, johon hän hakee ratkaisua

Säännöllisen suunnitelmallisen some-markkinoinnin julkaisutahdin ylläpitämiseen voidaan käyttää julkaisukalenteria, johon merkitään mitä julkaistaan, missä ja milloin. Kannattaa myös suunnitella, kuinka usein sisältöä tulee jakaa kussakin some-kanavassa näkyvyyden maksimoimiseksi. (Komulainen 2019). Kuvassa 8 esimerkki viikon julkaisukalenterista.

KANAVA	maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai	lauantai	sunnuntai
WWW	Sisältö 1						
Facebook	Sisältö 1			Sisältö 1			Sisältö 1
Twitter			Sisältö 1		Sisältö 1	Sisältö 1	
LinkedIn		Sisältö 1		Sisältö 1			

Kuva 8. Some-julkaisut viikottasolla esimerkki (Call to action 2019).

Kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa yrityksen markkinoinnissa tarjoamalla seuraajille aidosti mielenkiintoista ja hyödyllistä sisältöä. Räätelöi viestintä

kohderyhmää kiinnostavaksi. Oleellista on myös huomioida, että yrityksen somekanavien ylläpitoon on hyvä valita yrityksestä henkilö jonka toimenkuvaan some-markkinointi sisällytetty, hänellä on resurssi myös hoitaa vastuullinen tehtävä. Tätä tehtävää ei voi hoitaa menestyksellä vasemmalla kädellä.

4 MENETELMÄT JA AINEISTOT

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja tutkimus pyrki tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen ilmiön henkilöstöpalvelualan kokonaisuutena. Tavoite oli henkilöstöpalvelualan ”säännönmukaisuuksien” selville saaminen, ymmärtäminen ja tulkinta. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollisti hyödyntää lukuisia aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

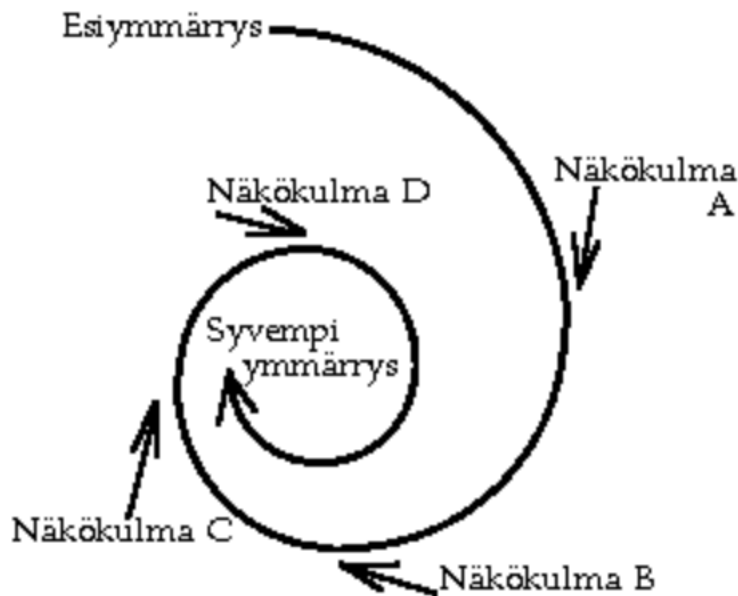
Idea haastatteluun oli yksinkertainen, haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja sen avulla pystytään syventämään tutkimukseen jo hankittuja tietoperustaisia tietoja. Haastattelun avulla saadaan tietää ihmisten suoria tunteita, kokemuksia, asenteita ja motiiveja tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Valitsin haastattelumetodiksi puolistrukturoidun eli teemahaastattelun jossa haastateltaville esitettävät kysymykset ja aihealueet on valittu etukäteen, mutta haastattelu jättää myös haastateltavien vapaalle kommentoinnille tilan. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska siinä on enemmän ennalta määriteltyä rakennetta kuin avoimessa haastattelussa, mutta väljempi rakenne kuin strukturoidussa eli lomakehaastattelussa. Teemahaastattelussa kysymysten muoto voi vaihdella eri haastateltavien välillä ja haastateltavalta voidaan kysyä myös ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015.).

Halusin keskustella tietyt ennalta valitut teemat kaikkien haastateltavien kanssa. Laadin teemahaastattelun kysymykset ja hyväksyin ne ennen haastatteluprosessin alkua toimeksiantajallani Lisäpalvelu Lahden toimipaikan vetäjällä Lauri Pöyhösellä.

Kvalitatiivista tutkimusta kuvataan usein spiraalinomaisesti, joka etenee kohti tavoitetta. Kierros kierrokselta prosessi etenee maaliin. Tutkimus kulkee samanaikaisesti datan ja teorian välillä, peilaten niitä toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa kirjallisuuden ja tutkimustulosten ei välttämättä tarvitse olla yhtäläiset, mutta niitä tulee voida vertailla ja tulkita. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tehdä

oivalluksia ja kasvattaa ymmärrystä tutkimusaineiston edetessä. Tutkimuksen tulokinnassa pyritään siihen, että tutkija pystyisi muodostamaan uuden todetun tuloksen tai määritelmän. (Auvinen 2018). Kuvassa 9 kvalitatiivisen tutkimuksen spiraalimalli.



Kuvio 9. Kvalitatiivinen spiraali (Auvinen 2018).

4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien nykyinen asiakas- tai työsuhte Lisäpalvelu Lahteen ja miten nykyisen asiakas- tai työsuhteen voisi kasvattaa syvemmäksi asiakas- ja kumppanuussuhteeksi. Halusin myös tietoa haastateltavien tunteista, käyttäytymisestä, kokemuksista ja mielipiteistä Lisäpalvelu Lahdesta ja millainen heidän mielestään on Lisäpalvelu lahden imago. Haastattelut suoritettiin kolmelle kohderyhmälle:

- Lisäpalvelu Lahden yritysasiakkaat (4 kpl)
- Lisäpalvelu Lahden vuokratyöntekijät (4 kpl)
- Lisäpalvelu Lahden oma henkilöstö (4 kpl).

Haastattelun aihealueet oli ennalta valittu ja toimitettu haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelun kysymykset, muoto ja sisältö vaihtelivat hieman sen mukaan oliko haastattelun kohteena yritysasiakas, vuokratyöntekijä vai Lisäpalvelu Lahden oma henkilöstö. Haastattelun kysymykset toimivat enemmän muistilistana ja tarvittaessa keskustelunohjaajana. Lisäpalvelu Lahti valitsi henkilöt haastatteluihin.

Lisäksi haastattelin varsinaisen teemahaastattelun ulkopuolella lahtelaista Smile Henkilöstöpalveluiden henkilöstökonsulttia Jonna Salmista yleisesti henkilöstöpalvelualasta.

4.2.1 Haastattelukysymykset

Teemahaastattelun runko oli seuraava:

Lisäpalvelu Lahti suorittaa sisäisen auditoinnin jonka kohteena on Lisäpalvelu Lahden nykyinen toimintamalli ja -prosessit. Tavoitteena on kehittää nykyistä toimintamallia ja laatia konsepti joka tuottaa jatkossa paremmin lisäarvoa niin Lisäpalvelu Lahden asiakasyrityksille kuin vuokratyöntekijöillekin.

Haastateltavan perustiedot:

- Nimi?
- Ikä?
- Asuin- ja/tai työpaikka?
- Työtehtävä yrityksessä?
- Ammatti?
- Asiakas- tai työsuhde Lisäpalvelu Lahteen?

Imago, yrityskuva

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen sanasta Lisäpalvelu Lahti?

Nykytilanne, asiakas- tai työsuhde Lisäpalvelu Lahteen

- Nykyinen asiakas- tai työsuhde (kesto, historia) Lisäpalvelu Lahteen?
- Lisäpalvelu Lahden rekrytointiprosessin nopeus ja sujuvuus?

- Palkanmaksu tai laskutus, ajallaan ja oikein?
- Itsepalvelutyökalu LikeIT? (asiakkuudenhallintajärjestelmän toimivuus)
- Kehitysmahdollisuudet ja urasuunnittelu Lisäpalvelu Lahden työntekijänä? (vain Lisäpalvelu Lahden henkilöstö ja vuokratyöntekijät).
- Terveyspalvelut? (Lisäpalvelu Lahden henkilöstö ja vuokratyöntekijät)
- Oman työn plussat ja miinukset? (Lisäpalvelu Lahden henkilöstö ja vuokratyöntekijät)

Avoin palaute ja kehitysehdotukset Lisäpalvelu Lahdelle

- Kehitys- ja parannusehdotukset Lisäpalvelu Lahdelle?
- Lisäpalvelu Lahti vs kilpailevat henkilöstöpalveluyritykset?

4.2.2 Haastatteluprosessi

Tutkimuksen teemahaastattelut (12 kpl) toteutettiin 24.5.-22.8.2018. Haastattelusta 11 kpl pidettiin henkilökohtaisesti kasvokkain ja yhden yritysasiakkaan edustajan haastattelun suoritin puhelinhaastatteluna. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 16 - 46 minuuttia/haastattelu. Tallensin haastattelut sanelimen avulla puhelimeeni, lukuun ottamatta puhelinhaastattelua josta tein kirjallisen tallennuksen.

5 TULOKSET

5.1 Teemat

Haastattelun teemat liittyivät toimeksiantajayrityksen imagoon/yrityskuvaan, asiakasyrityksen/vuokratyöntekijän ja Lisäpalvelu Lahden välisen asiakas/työsuhteen toimivuuteen, toimeksiantajayrityksen ydinpalveluihin kuten työvoiman rekrytointiprosessiin, laskutukseen, palkanmaksuun ja viestintään sekä palaute ja kehitysehdotuksiin toimeksiantajayritykselle.

5.1.1 Imago

Yritysasiakkaiden edustajien kommentit Lisäpalvelu Lahden imagosta olivat pääosin positiiviset. Haastattelussa kysyttiin, mitä tulee ensimmäisenä mieleen sanoista Lisäpalvelu Lahti. Päijät-Hämäläisen rakennusalan yrityksen työnjohtaja:

”Lisäpalvelu Lahti on paikallinen, joustava ja hyvin palveleva yritys.”

Lahtelaisen Isku Areenan ravintolapäällikkö:

”Toimiva, palveleva, ihan jees.”

Lahtelaisen ravintolan keittiöpäällikkö:

”Hyvä fiilis. Homma toimii.”

Lisäpalvelu Lahden vuokratyöntekijöiden kommentit työnantajansa imagosta olivat positiivisen neutraaleja:

”Hyvä, mukavat työtoverit.”

”Nimi kertoo, että voit ajatella saavasi lisäapua periaatteessa mihin tahansa.”

”Paikallinen, joustava, nopeasti reagoiva.”

5.1.2 Asiakassuhde

Haastattelussa selvitettiin, miten yritysasiakas näkee asiakassuhteen toimivan Lisäpalvelu Lahden suuntaan. Ravintolan keittiömestari korosti luottamusta ja rehellisyyttä asiakassuhteessa:

”Työvoiman vuokrauksessa tärkeintä on luotettavan ja ammattitaitoisen työvoiman saanti. Halpa hinta ei ole ratkaisevin tekijä vaan työntekijän ammattitaito.”

”Yhteyshenkilön rooli on merkittävä. Viestintä toimii ja on rehellistä. Jos pätevää työntekijää ei ole saatavilla niin kerrotaan se rehellisesti, eikä tarjota huonoa vaihtoehtoa.”

Isku Areenan ravintolapäällikkö totesi:

”Nopea reagointi asiakkaan tarpeeseen on pirun tärkeää. Ilman kiire tarpeisiin saatuja työntekijöitä työ jäisi tekemättä ja asiakkaan raha saamatta.”

Ravintolapäällikkö antoi palautetta Lisäpalvelu Lahden erilliselle Lisäpalvelu Cleanup yksikölle, joka on vastannut viimeiset kolme vuotta Areenan siivouspalveluista:

”Siivouspalvelut toimivat todella hyvin. Heini (siivouspalveluiden vastuhenkilö) tuntee talon ja henkilöstön sekä henkilökemiat toimivat loistavasti joka suuntaan. Heinin rooli siivouspalvelussa on tärkeä.”

5.1.3 Työsuhde

Haastattelussa selvitettiin miten, Lisäpalvelu Lahden oma henkilöstö näkee työsuhteensa työnantajaansa. Lisäpalvelu Lahden henkilöstön näkemykset työnantajansa vahvuuksista:

”Lisäpalvelu Lahti on joustava ja nopea.”

”Hyvä tiimihenki ja positiivinen työilmapiiri Lahdessa. Hyvät suhteet muillekin yrityksen toimipaikoille Suomessa.”

”Työ on vaihtelevaa ja Lahdessa on hyvä pieni porukka.”

Kaikki haastateltavat kommentoivat työtehtäviään monipuolisiksi ja vaihteleviksi.

Lisäpalvelu Lahden vuokratyöntekijät kommentoivat työnantajaansa:

”Palkanmaksu on ajallaan ja oikein. Joskus jos on ollut omasta unohtuksesta johtuen jokin virhe palkassa niin sen on saanut soittamalla nopeasti kuntoon.”

”Työterveys toimiin hyvin.”

”Yhteistyö Lisäpalvelun kanssa toimii hyvin.”

”Konttorin sijainti on parempi kuin aiemmin. Autollakin pääsee paikalle.”

”Toimiston väki on iloista porukkaa. Sinne voi vaikka mennä vaan kahville.”

”Suora yhteydenpito Lisäpalvelun väkeen toimii, siellä kuunnellaan työntekijöitä. Saa antaa palautetta ja on aina tervetullut toimistolle. Tarvittaessa joustavuutta löytyy molempiin suuntiin.”

”Ensimmäinen firma jossa ei ole ikinä tullut tunne, jotta en halua lähteä töihin.”

”Jos työn kannalta jokin lupa tai kortti puuttuu niin pääsee kouluttautumaan.”

”Tarvittaessa tarjoaa työasun ja -välineet ja auton käyttöön.”

Kaikki haastatellut vuokratyöntekijät totesivat, että palkanmaksu toimii hyvin, ajallaan ja oikein. Työterveyspalvelut saivat myös haastatelluilta kiitosta, vaikka kaikki eivät palvelua vielä olleet tarvinneetkaan.

5.1.4 Lisäpalvelu Lahden ydinpalvelut

Yritysasiakkaiden mielestä Lisäpalvelu Lahden ydinpalvelut ja niihin mm. sisältyvä vuokratyövoiman rekrytointiprosessi toimii hyvin. Isku Areenan ravintolapääällikkö on tilannut Lisäpalvelu Lahdelta ravintolatyöntekijöitä satunnaisiin akuutteihin tarpeisiin. Ravintolapääällikkö kommentoi:

*”Lisäpalvelu Lahden rekrytointiprosessi toimii helvetin hyvin!
Maanantai iltapäivällä soitin heille et tarvittaisiin pari
ravintolatyöntekijää huomiseksi, onnistuuko? Ja tiistai aamulla
soitettiin, et asia on kunnossa.”*

Lahtelainen ravintola tilaa myös Lisäpalvelu Lahdelta ravintolatyöntekijöitä satunnaisesti tarpeisiin. Ravintolan keittiöpäällikkö toteaa:

*”Rekrytointiprosessi on toiminut hyvin. Lisäpalvelu Lahden
yhteyshenkilö Miia (Lisäpalvelu Lahden henkilöstöpäällikkö) on aina
pitänyt sanansa ja hoitanut asiat loppuun saakka. On saatu hyviä
rekryjä maaliin.”*

Rakennusalan yritys on tilannut työmaille kirvesmiehen aputöihin ja rakennussiivoukseen lisätyövoimaa. Yrityksen työnjohtaja kommentoi:

*”Rekrytointi on toiminut hyvin. Olemme saaneet akuutteihin
työvoimatarpeisiimme nopeastikin työvoimaa.”*

Lisäpalvelu Lahden HR-koordinaattori totesi asiakkaiden arvostuksen kohtuvan kolmesta asiasta:

- Lisäpalvelu Lahden tavoitettavuus asiakkaalle on hyvä (tarvittaessa jopa 24/7)
- Asiakkaan vuokratyötarpeiden onnistunut täyttäminen
- Laadukkaan työvoiman tarjonta asiakkaille (*”on ollut hyviä tyyppejä”*)

5.1.5 Palaute ja kehitysehdotukset Lisäpalvelu Lahdelle

Haastattelussa selvitettiin mitä palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia asiakkaalla on Lisäpalvelu Lahdelle. Lahtelainen keittiöpäällikkö totesi:

”Olen havainnut, että jos haemme vaikka vakituista kokkia niin ammattitaitoinen kokki hakee meille mieluummin suoraan kuin henkilöstöfirman kautta. Usea hyvä työntekijä on tullut meille suoraan kun olemme hakeneet työntekijää omalla logolla. Moni ammattitaitoinen ei edes lähde hakemaan paikkaa vuokratyöfirman kautta. Vähemmän

ammattitaitoa vaativiin tehtäviin saadaan kyllä satunnaiset tuuraajat ja kausityöntekijät vuokratyöfirmojen kautta. Pitäisi saada vuokratyölle jonkinlainen profiilinnosto, että ne ammattitaitoisetkin tyypit uskaltaisivat hakea sitäkin kautta duunia.”

Keittiöpäällikkö jatkaa:

”Toiveena enemmän asiakaskohtaista räätälöintiä rekrytointiin. Voisi kehittää esim. toimintamallin jossa henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijän meille vuodeksi. Jos työntekijä osoittautuu hyväksi niin vuoden jälkeen hänet automaattisesti vakinaistetaan.”

”Ennakkotilaus malli, esimerkiksi jos tarvitsemme tulevana syksynä hyvän kokin, Lisäpalvelu Lahti hankkii meille hyvän kokin.”

Rakennusalan yrityksen työnjohtaja kommentoi:

”Olemme olleet pääosin tyytyväisiä Lisäpalvelu Lahden vuokratyöntekijöihin, joskus on ollut haasteita työntekijöiden ammattitaidon ja laadun suhteen.”

”Työntekijöiden työtunnit olisi hyvä toimittaa etukäteen hyväksyttäväksi, ennen laskutusta. Tämä lisäisi luottamusta.”

”Kun henkilö sanoo olevansa vuokratyöfirmalla töissä, sillä on negatiivinen kaiku.”

”Palautekanava voisi olla hyvä.”

Lisäpalvelu Lahden vuokratyöntekijöiden korjaava palaute kohdistui pääosin työvoiman resurssointiin työpaikoilla:

”Isku Areenalla resurssipula iskee pelipäivinä heti jos joku työvuoron henkilö on sairaana. Tällöin tarvittaisiin lisäkäsiä.”

”Liian pienet resurssit. Joutuu tekemään ylitöitä, asioita unohtuu kiireessä. Jatkuva muutos sotkee toimintaa.”

”Jos työnantaja ei vaadi uudelta siivoojalta laitoshuoltajan koulutusta niin uuden kouluttamattoman henkilön perehdytys vie aikaa.”

”Työtuntien ennakoimattomuus on ongelma. Joskus kysytään töihin parinkin tunnin varoituksella. Vaikuttaa oman elämän suunnitteluun.”

”Resurssien parempi ennakointi voisi auttaa kiiretilanteisiin, ja tiiviimpi viestintä.”

”O-tuntisopimus ei mahdollista elämän suunnittelua tulevaisuuteen. En saa autolainaa pankista kun ei ole säännöllisiä kuukausittaisia tuloja.”

5.2 Havainnot

Tutkimus ja suunnitteluvaiheen aikana havainnoin Lisäpalvelu Lahden nykytilaa, toimintaa ja toimintamalleja. Tässä osiossa kerron omat havaintoni kohdeyrityksen nykytilasta ja toiminnasta.

Haastatteluissa ilmeni, että Lisäpalvelu Lahti hyödyntää heikosti sosiaalisen median kanavia omassa mainonnassaan ja markkinoinnissaan. Lisäpalvelu Lahdella on käyttäjäprofiilit mm. palveluissa Facebook, Instagram ja LinkedIn, mutta sosiaalisen median kanavien käyttö on joko satunnaista tai harvinaista.

Kohdeyrityksen sisäinen viestintä. Tarvittava tieto ei aina siirry kaikille, esimerkiksi uuden vuokratyöntekijän lähtötiedot jäävät vain työntekijän haastatelleen henkilön tietoon. Vaatii lisäselvitystä kun uuden vuokratyöntekijän lähtötiedot eivät ole tavoittaneet kaikkia rekrytoinnista vastaavia henkilöitä.

Vuokratyöntekijän puutteellinen opastus. Jos vuokratyöntekijän ohjeistus on ollut joltain osin puutteellinen se teettää lisätyötä. Puutteellinen ohjeistus voi tarkoittaa esim. uuden työpaikan virheellistä osoitetietoa, asiakasyrityksen yhteyshenkilön yhteystietojen puutteita tai epäselvyyttä työvaatetuksen suhteen.

Asiakas tilaus tulee todella nopealla aikataululla, esim. liikenteen ohjaukseen asiakas saattaa tilata työvoimaa parin tunnin varoituksella. Asiakastarpeen ennakointia pitäisi voida parantaa yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä LikeIT:n käyttö. Järjestelmä ”kehuttiin” kankeaksi eikä sitä kukaan henkilöstön haastateltava erikseen kehunut, mutta jos järjestelmään ei automaattisesti syötetä informaatiota, kuten esim. uuden työntekijän lähtötietoja, niin järjestelmä ei edes voi palvella käyttäjiä hyvin.

Vaativimpien asiakastilausten täyttäminen ja niihin vastaaminen saattaa kestää pitkään, esim. ammattitaistoisten hitsaajien vuokraaminen asiakkaille on haastellista.

Työntekijä ei saavu sovitusti työpaikalle ja on poissa töistä. Näitä ilman syytä tapahtuvia poissaoloja on vaikea etukäteen ennakoida ja saada kokonaan nollattua pois. Toimialalla ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, ja joskus ihmistuntemus vain pettää.

Haastatteleman Smile Henkilöstöpalveluiden HR-koordinaattori Jonna salminen korosti vuokratyövoiman puskaradion (word of mouth) osuutta rekrytoinnissa. Salmisen mukaan usea heidän työntekijöistään on tullut suositusten kautta töihin. Tätä tukee havainto, että 41% työnhakijoista etsii tietoa yrityksen kulttuurista ennen kuin he päättävät hakea työpaikkaa yrityksestä (Board Grow 2016).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää opinnäytetyön kohdeyritykselle erottuvuustekijöitä ja tutkimuksessa havainnoidtiin ongelmiin kehitysehdotuksia joilla yritys voi vahvistaa työnantajakuvaansa ja olla houkuttelevampi työnantaja niin yritysasiakkaiden kuin vuokratyöntekijöidenkin keskuudessa.

Lisäpalvelu Lahti käyttää heikosti sosiaalisen median kanavia markkinoinnissaan. Sosiaalinen media antaa yritykselle mahdollisuuksia markkinoida palveluitaan laajalle yleisölle kohdistetusti. Suosittelen kohdeyritystä laatimaan itselleen digitaaliseen rekrytointiin tueksi some-suunnitelman. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet some-näkyvyydelle: tunnettavuuden lisääminen, palveluiden myynnin tukeminen, asiakkaiden kuuntelu ja heiltä oppiminen sekä asiakaspalvelu. Suunnitelmassa valitaan sosiaalisen median ilmoituskanavat kohderyhmäkohtaisesti ja tuotetaan kanavien sisältö kanavien loppukäyttäjät huomioiden.

Kohdeyrityksen sisäinen viestintä, tieto ei aina siirry kaikille sitä työssään tarvitseville ja tiedon puute on aiheuttanut lisätyötä. Tiedon jakamisella ja oikealla viestinnällä varmistetaan tiedon jakaantuminen henkilöstölle. Havaittuna ongelmana todettiin uuden vuokratyöntekijän rekrytoinnissa saatujen tietojen jakaminen yrityksen sisällä, tieto saattoi jäädä yhden henkilön, haastattelijan, haltuun. Tarkennetaan käytäntö siten, että uuden vuokratyöntekijän haastattelijalla tallentaa työntekijän tiedot yrityksen LikeIT-asiakkuudenhallintajärjestelmään, ja tiedot ovat kaikkien saatavilla.

Todettiin vuokratyöntekijän puutteellinen opastus uuteen työhön, jonka puutteet aiheuttaa yritykselle ylimääräistä selvitystyötä. Yritys laatii uudelle työntekijälle asiakaskohtaisen lomakkeen johon on merkitty uudelle työntekijälle välttämättömät tiedot työnantajasta työtehtävän aloitusta varten. Lomakkeelle kirjataan mm. uuden työpaikan tarkka osoite mihin työntekijä saapuu ensimmäisenä työpäivänä, yrityksen yhteyshenkilö yhteystietoineen joka vastaa uuden työntekijän opastuksesta ja perehdytyksestä työpaikalla, vaatimukset työvaatetukselle, mahdollinen paikoitus työntekijän autolle jne.

Tutkimuksen aikana ilmeni etteivät kaikki asiakkaat halua käyttää tai hallitse Li-keIT-asiakkuudenhallintajärjestelmää. Järjestelmän kautta tapahtuu mm. vuokratyöntekijöiden työtuntien laskutus asiakkaiden suuntaan sekä palkanmaksu vuokratyöntekijöille. Asiakkaan yhteyshenkilön pitäisi käydä tarkistamassa ja hyväksymässä vuokratyöntekijän järjestelmään kuittaamat työtunnit, jonka jälkeen Lisäpalvelu Lahti käynnistää laskutuksen ja palkanmaksun. Toiset asiakkaat pyytävät Lisäpalvelu Lahden henkilöstöpäällikköä hoitamaan työtuntien hyväksynnän puolestaan. Lisäpalvelu Lahti voi tarvittaessa opastaa ja kouluttaa asiakkaan yhteyshenkilöitä järjestelmän käytössä. Lisäpalvelu Lahti voi myös harkita työtuntien kuitauksen paketoimista maksulliseksi palveluksi. Ideana olisi, että asiakas voi itse tehdä tietyt toimenpiteet itsenäisesti Lisäpalvelu Lahden tarjoamalla itsepalvelutyökalulla tai ostaa tietyt palvelut, kuten työtuntien hyväksynnän ja kirjaukset, ostopalveluna yritykseltä.

Kohdeyrityksen sisäinen viestintä. Tarvittava tieto ei aina siirry kaikille, esimerkiksi uuden vuokratyöntekijän lähtötiedot jäävät vain työntekijän haastatelleen henkilön tietoon. Vaatii lisäselvitystä kun uuden vuokratyöntekijän lähtötiedot eivät ole tavoittaneet kaikkia rekrytoinnista vastaavia henkilöitä

Tutkimuksessa havaittiin ongelmaksi asiakkaiden pikatilaukset; asiakas tilaa parin tunnin varoituksella työvoimaa. Pikatilauksiin on haastava reagoida, vapaata työvoimaa ei välttämättä ole reservissä odottamassa asiakkaiden akuutteihin työvoimatarpeisiin. Käynnistetään keskustelut asiakkaan kanssa ja pyritään luomaan yhdessä toimintamalli työvoimatarpeen ennakoinnista. Voidaan harkita asiakaskohdasta hinnoittelumallia, porrastettu hinnoittelu tyyliin pikatilauksille hieman korkeampi vuokratyöntekijän hinnoittelu. Pikatilaukset aiheuttavat henkilöstöpalveluyrityksellekin lisätyötä ja siten lisäkustannuksia. Porrastetun hinnoittelumallin tavoitteena on myös saada asiakkaat ennakoimaan omaa työvoimatarvettaan.

Henkilöstöpalveluala on hyvin kilpailtu toimiala. Henkilöstöpalveluyritys tekee tuloksen pääosin vuokratyöntekijän kertoimilla ja oman työn kustannuksilla (yrityksen kiinteät kustannukset). Marginaalit henkilöstöpalveluyritysten kesken ovat pienet. Avainkysymykseksi nousi kuinka Lisäpalvelu Lahti voi erottua muista henkilöstöpalvelualan yrityksistä ja saada tätä kautta kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

6.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen tietoperustan tiedonhankintaa helpotti materiaalin laaja kirjallinen ja digitaalinen saatavuus. Tiedonhankintaa en suosittele jättämään lähelle tutkimuksen loppua.

Teemahaastatteluihin olisi ollut hyvä saada suurempi määrä henkilöitä, nyt haastateltavien määrä jäi vähäiseksi.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Avainkysymys on tavoitteena esittää niin, että se voidaan uudella tutkimuksella kumota ja toistaa. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että jos joku toinen haluaa toistaa saman tutkimuksen noudattaen vastaavaa tutkimusaineiston keruu- ja analysointimenetelmää, päätyisikö hän samoihin tuloksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä on usein rajallinen, jonka vuoksi tutkimuksen havaintojen perusteella ei voida tehdä suurempia tutkimuksen kohdeyritystä koskevia päätelmiä. Tämän tutkimuksen puutteena näen haastateltavien lukumäärän, varsinkin asiakasyritysten edustajia toivoin saavani enemmän haastatteluun.

Prosessin aikana opin henkilöstöpalvelualan toimintalogiikan ja prosessi lisäsi ymmärrystäni liittyen toimialan mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Henkilöstöpalveluala oli itselleni ennestään tuntematon toimiala. Opin, että henkilöstöpalveluala on voimakkaasti kasvava ja hyvin kilpailtu ala. Toimialalla on paljon kilpailevia yrityksiä. Erityisesti palvelu- ja ravintola-ala ovat hyvin kilpailtuja ja niissä yritysten myyntikatteet ja voittomarginaalit on pienet, toimialalla toimivan yrityksen pitäisi löytää tekijöitä joilla erottua muista toimialan yrityksistä.

Opinnäytetyöprosessi, tietoperustan hankinta ja itse tutkimus, oli kokonaisuutena opettavainen polku.

Opinnäytetyön työstäminen pitkittyi allekirjoittaneella 2018 diagnosoidun sairauden vuoksi ja henkilökohtainen panostukseni opinnäytetyön valmistumiseen jäi sairauteni vuoksi heikoksi.

Olen tyytyväinen toimeksiantajayritykselle laatimaani loppuraporttiin, joka asiakkaan pyynnöstä julistettiin ei-julkiseksi dokumentiksi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tunnisti henkilöstöpalvelualan ja toimialalla toimivan yrityksen haasteet.

Tutkimuksessa tunnistettujen ongelmien analysointi, konseptointi ja tuotantoon lanseeraus asiakkaalla on jatkotutkimuksen paikka.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Nieminen, K. 2018. Henkilöstöyrittäjillä menee lujaa. Etelä-Suomen Sanomat 14.6.2019, 14-15.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Hansaprint.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Liettua: BALTO print.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet:

Auvinen, A. 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. Pro Akatemia. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: <http://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Bordman Grow. 2016. Yrityskulttuuri: Hit or miss? [viitattu 14.5.2019]. Saatavilla: <https://www.boardmangrow.fi/yrityskulttuuri-hit-or-miss/>

ED-Design. 2016. Palvelumuotoilun opas. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: http://pages.ed-design.fi/palvelumuotoilu_opas

HPL. 2019. TOP 20 Liikevaihtotiedustelu. Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. [viitattu 8.5.2019]. Saatavilla: https://hpl.fi/wpcontent/uploads/2019/04/HPL_top20_helmikuu_2019_KORJATTU.pdf

HPL. 2018. HPL blogi. Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. [viitattu 8.5.2019]. Saatavilla: https://www.youtube.com/watch?v=q8vflD_eSD8

Jarmas, T. 2018. Työsuhdejuridiikka vuokratyössä – mikä kolmikantasuhde? EILAKAISLA. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/tyosuhdejuridiikka-vuokratoissa-mika-kolmikantasuhde>

Komulainen, P. 2019. Sosiaalisen median hyödyt – miksi markkinoida sosiaalisessa mediassa?. Call to action. [viitattu 12.5.2019]. Saatavilla: <https://calltoaction.fi/miksi-ja-miten-markkinoida-sosiaalisessa-mediassa/>

Laaksola, T. 2016. Vuokratyön edut – Miksi työllistyä vuokrafirman kautta? Jobio. [viitattu 8.5.2019]. Saatavilla: <https://blog.jobio.fi/vuokratyon-edut/>

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Pro Sanoma. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: <https://op-pariapu.wordpress.com/metodit/haastattelut/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: <https://www.fsd.uta.fi/metodit/maopetus/kvali/index.html>

Suomen digimarkkinointi. 2019. Sosiaalinen media markkinointikeinona yritykselle – Mitä se vaatii toimiakseen? [viitattu 12.5.2019]. Saatavilla: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalinen-media-markkinointikeinona-yritykselle>

Talouselämä. 2017. Vuokratyöstä tuli kunnan työtä – henkilöstöpalveluala kasvaa hurjaa vauhtia. [viitattu 8.5.2019] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/vuokratyosta-tuli-kunnan-tyota-henkilostopalveluala-kasvaa-hurjaa-vauhtia/28050718-60aa-3a8b-abe7-cbf2fb99f0c2>

Talouselämä. 2018. Vuokratyövoimalla nyt hurja kysyntä – kymmenen vuoden takainen huippu jäi taakse. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/vuokratyovoimalla-nyt-hurja-kysynta-kymmenen-vuoden-takainen-huippu-jai-taakse/b0516517-fdb8-3564-a3bb-10204034d3a3>

Techam, M. 2018. Pikaopas henkilöstövuokraukseen. Manpower. [viitattu 10.5.2019]. Saataviilla: https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Pikaopas%20henkilostovuokraukseen/MPG-kiireisen-pikaopas-henkilostovuokraukseen.pdf?utm_campaign=Vuokratyö%202018&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=61387192&hsenc=p2ANqtz-8qyS7K9OGLskTOX5TaYG9zTE-wQqJpikmMNGn2dW0HTNsFUMg2TvHmn5x9WnXYCVlw8Q1Uw5bpj2zKs1VI2ZtdxpVaww&hsmi=61387192

Techam, M. 2018. 5 syytä, miksi vuokratyötä kannattaa käyttää. Blogi Manpower. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: <https://blogi.manpower.fi/miksi-vuokratyota-kannattaa-kayttaa>

Valtti Henkilöstöratkaisut. 2018. Mitä tarkoittaa henkilöstövuokraus? [viitattu 8.5.2019]. Saatavilla: <https://www.valttiratkaisut.fi/mita-tarκοittaa-henkilostovuokraus/>

Yritystoiminta. 2019. [viitattu 10.5.2019]. Saatavilla: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysajatuksesta-liikeidea>

Suulliset lähteet:

Pöyhönen, L. 2018. Henkilökohtainen tiedonanto. Lisäpalvelu Lahti. 8.8.2018.

Salminen, J. 2018. Henkilökohtainen tiedonanto. Smile Henkilöstöpalvelut. 1.10.2018.

LIITTEET