



# Vuokratyövoiman käyttöä koskevan oppaan laatiminen

Nora Pihala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Vuokratyövoiman käyttöä koskevan oppaan laatiminen

Nora Pihala  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2020

---

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena henkilöstöpalveluyritys Aalto Henkilöstöpalveluille (Aaltovoima Oy), joka toimi työn kohdeyrityksenä. Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakkaiden eli vuokratyötä hyödyntävien yritysten tiedon puutteita vuokratyövoiman käytön erityispiirteisiin liittyen, ja tuottaa näitä puutteita paikkaavan vuokratyövoiman käytön oppaan sisältökuvaus. Työn tutkimuksellisen osan tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat kohdeyrityksen myynnin henkilöstö koee olennaisimmiksi ja eniten epätietoisuutta aiheuttaviksi asioiksi vuokratyövoiman käytön kontekstissa.

Työn aineisto kerättiin laadullisin menetelmin havainnoimalla ja teemahaastattelemalla kohdeyrityksen myyntityötä tekeviä henkilöitä. Aineistonkeruuta pohjustettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa selvitettiin vuokratyövoiman ja henkilöstöjohtamisen suhdetta sekä vuokratyövoiman käytön erityispiirteitä. Lisäksi perehdyttiin asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheeseen ja tietotarpeisiin. Sekä kerättyä aineistoa että kirjallisuuskatsauksen tietoja hyödynnettiin työn toiminnallisen osuuden lopputuloksena tehdyssä oppaan sisältökuvauksessa.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että eniten epäselvyyksiä vuokratyön käyttäjäyrityksen kannalta aiheuttavat hinnoittelu sekä vuokratyön osapuolten väliset oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Tuloksena muodostetun sisältökuvauksen avulla voidaan kohdeyrityksessä toteuttaa vuokratyön käyttäjäyrityksen tietoisuuden lisäämistä tukeva opas, joka helpottaa kohdeyrityksen myynnin henkilöstön työtä ja parantaa asiakassuhteen laatua.

Nora Pihala

**Developing a guide for utilizing temporary agency work**

Year

2020

Pages

35

---

This bachelor's thesis was conducted as a case study for a private employment agency Aalto Henkilöstöpalvelut (Aaltovoima Limited), which also acted as the case company for the thesis. The thesis aimed to discover potential gaps in knowledge that the case company's customer companies might have regarding the use of temporary agency work. The goal was to develop the content of a guide that would help to solve problems of the missing information for the customer companies. The research part of the thesis aimed to discover which topics the case company's sales personnel viewed as the most relevant and problem-causing topics in the context of the use of temporary agency work.

Research data was collected through the method of observation and by conducting theme interviews with the personnel working in sales in the case company. The data collection was based on a literary review on research and publications about the relationship between temporary agency work and human resources, characteristics of temporary agency work and customer lifecycle management. Both, the analysis on the collected data and the results of the literary review were utilized in the development of the content description of the guide, which was the outcome of the development aspect of the thesis.

It was concluded through the research that most uncertainty came from pricing and about the correct division of the rights, responsibilities and obligations among the parties involved in the temporary agency work. As a result of the research, a content description for a guide for companies utilizing temporary agency work was created. The content description can be used to create a guide that can be used by the case company's sales personnel to better communicate the important information, which eases the workload of the sales personnel and helps to develop the quality of the case company's customer relationships.

Keywords: temporary agency work, human relations, customer management

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 6  |
| 2   | Henkilöstöjohtaminen ja vuokratyövoiman käyttö .....                   | 7  |
| 2.1 | Henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet.....                            | 8  |
| 2.2 | Henkilöstövisio ohjaa henkilöstöjohtamista .....                       | 9  |
| 2.3 | Vuokratyövoiman käyttö osana henkilöstöstrategiaa .....                | 11 |
| 2.4 | Vuokratyövoiman käytön perusteet ja vuokratyövoiman käyttöönotto ..... | 12 |
| 2.5 | Vuokratyövoiman käyttöön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet .....    | 14 |
| 3   | Asiakassuhteen luominen ja syventäminen .....                          | 15 |
| 3.1 | Asiakassuhteen luominen .....  | 16 |
| 3.2 | Asiakassuhteen syventäminen .....                                      | 17 |
| 4   | Opinnäytetyön toteutus .....   | 18 |
| 5   | Tulokset ja analysointi .....  | 21 |
| 6   | Johtopäätökset .....   | 27 |
|     | Kuviot .....   | 31 |
|     | Taulukot .....   | 31 |

## 1 Johdanto

Vaikka vuokratyö käsitteenä on ollut olemassa jo pitkään, se on alkanut yleistymään vasta 1990-luvulla, ja 2000-luvun alusta sen käyttö on lisääntynyt entisestään: suomalaisten vuokratyötä tekevien työntekijöiden määrä tuplaantui 2001-2004 välisenä aikana (Arrowmith 2006, 5; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 5). Vuonna 2018 kaksi prosenttia suomalaisista palkansaajista eli keskimäärin 43 000 henkilöä teki vuokratyötä. Vuokratyötä hyödynnetään eniten tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa, rakentamisen sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialoilla. (Tilastokeskus 2018.)

Työmarkkinarakenteen muutos on vaikuttanut vuokratyövoiman käytön yleistymiseen. Nykyään sekä yritykset että työntekijät toivovat joustavuutta ja vapautta työelämään, tähän päästään usein vuokratyön avulla. (McKinsey 2000, 11-16.) Vuokratyön yleistymisen myötä alalla toimii nykyisin yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2018). Vaikka vuokratyö on yleistynyt, siihen liittyy edelleen paljon epätietoisuutta sen tavallisesta työsuhteesta eroavan luonteen vuoksi. Epätietoisuuden vuoksi vuokratyövoimaa välittävissä yrityksissä kohdataan usein toistuvia kysymyksiä samoista aiheista. Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee vuokratyötä välittävissä yrityksessä. Tekijän omista havainnoista ja kokemuksista on noussut esiin tarve täsmentää ja selkeyttää alaan liittyviä erityispiirteitä vuokratyövoiman käyttäjäyrityksille myyntiprosessin aikana. Asiakassuhteen eri vaiheissa käyttäjäyrityksillä nousee esiin monenlaisia kysymyksiä, joihin saattaa olla vaikea saada yksiselitteisiä vastauksia helposti. Kysymyksiin vastaaminen aiheuttaa lisätyötä vuokratyötä välittävien yritysten henkilöstölle.

Vaikka tietoa on tarjolla paljon, nykyajalle tyypillisen tietoähkyn vuoksi tiedonvälityksessä korostuu tiedon oikea-aikaisuus ja muoto, jolloin tiedon välittämiseen on panostettava entistä enemmän. Lisäksi informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut uudenlaiset tiedonvälityksen muodot. Näistä syistä erilaiset tiiviit tiedonvälityksen muodot, kuten oppaat, ovat nostaneet suosiotaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vuokratyövoimaan liittyvää epätietoisuutta ja tunnistaa olennaisimpia epätietoisuuden aiheita, jotka kuormittavat vuokratyötä välittävien yritysten henkilöstöä. Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä toimi Aalto Henkilöstöpalvelut. Tekijän havaintojen ja kokemuksen mukaan kohdeyritys Aalto Henkilöstöpalvelut on kohdannut vuokratyövoiman välityksessä haasteita sen suhteen, mitä käyttäjäyritykset tietävät vuokratyövoiman käytöstä ja siihen liittyvistä oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista. Asiakkaan (myöhemmin myös käyttäjäyrityksen) ymmärryksellä vuokratyöstä on suuri merkitys vuokratyötä tarjoavan yrityksen ja käyttäjäyrityksen välisen sopimuksen

syntymiseen, yhteistyön sujuvuuteen ja jatkuvuuteen. Tämä työ pyrki vastaamaan tutkimuskysymykseen: *”Mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka vuokratyövoiman käyttäjäyrityksen pitäisi tietää ja ymmärtää vuokratyövoiman käytöstä, jotta kohdeyrityksen ja käyttäjäyrityksen yhteistyö olisi sujuvampaa?”*

Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan laadullisen tutkimuksen avulla: Työn aineistona toimivat sekä työntekijän työssään tekemä havainnointi että kohdeyrityksen vuokratyövoiman myyntihenkilöstön näkemykset aiheesta. Henkilöstön näkemykset kerättiin teemahaastatteluiden avulla, jonka jälkeen havainnointi- ja haastatteluaineistoa peilattiin tietoperustaan. Kerätyn aineiston analysoinnin ja tietoperustan pohjalta muodostettiin tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eli tavoitteen mukainen sisältökuvaus vuokratyövoiman käyttäjäyritykselle suunnatusta oppaasta, jonka pyrkimyksenä on helpottaa kohdeyrityksen työntekijöiden työkuormaa ja parantaa asiakassuhteiden laatua. Oppaassa tulisi käydä läpi ne asiat, jotka kerätyn aineiston perusteella aiheuttavat eniten väärinkäsityksiä, ja jotka käyttäjäyrityksen tulisi ymmärtää vuokratyövoiman käyttöä aloittaessaan. Oppaan laatimisen tavoitteena oli siis laajentaa ja selkeyttää vuokratyövoiman käyttäjäyrityksien tietämystä vuokratyövoiman käytöstä, sekä helpottaa henkilöstöpalveluyrityksien toimintaa ja asiakkuudenhallinnan prosesseja.

## 2 Henkilöstöjohtaminen ja vuokratyövoiman käyttö

Osakeyhtiölain (624/2006) mukaan jokaisen yrityksen toiminta tähtää siihen, että se tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen voitto syntyy sen kannattavuudesta, johon vaikuttavat erilaiset tuotannontekijät (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 22). Yhteiskunnan teollinen ja erityisesti informaatioteknologian nopea kehitys ovat lisänneet yritysten tietointensivisyyttä, joka on kasvattanut osaavan henkilöstön merkitystä tärkeänä tuotannontekijänä ja kilpailuetuna (Haverila ym. 2005, 110, 119; Viitala 2013, 8). Tämä henkilöstön roolin korostuminen on kasvattanut hyvän henkilöstöjohtamisen ja suunnitelmallisen henkilöstöstrategian tärkeyttä.

Yksi henkilöstöjohtamisen keinoista on hyödyntää vuokratyövoimaa yrityksen toiminnassa. Vuokratyövoiman käyttö valitaan usein sen joustavuuden vuoksi tai silloin, kun tarvitaan nopeasti tilapäistä lisähenkilöstöä (Haapala 2016, 104). Vaikka vuokratyövoiman käytöllä on monia etuja yrityksen oman rekrytointiprosessin läpiviemiseen verrattuna, vuokratyövoiman käyttö tuo mukanaan kolmannen osapuolen, vuokratyöntekijöitä välittävän yrityksen, osaksi vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen toimintaympäristöä. Tämä monimutkaistaa työtä tarjoavan yrityksen ja työntekijän välistä suhdetta muun muassa vastuukysymysten osalta. (Sädevirta 2002, 25.) Tästä syystä etenkin ensimmäistä kertaa vuokratyövoimaa hyödyntävien yritysten keskuudessa esiintyy epä tietoisuutta vuokratyövoiman käyttöön liittyen.

Tässä luvussa kuvataan vuokratyövoiman käytön kokonaisuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Alaluvuissa kerrotaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista sekä henkilöstöstrategiasta ja sen suhteesta vuokratyövoiman käyttöön. Lisäksi alaluvuissa määritellään vuokratyövoimaan liittyviä käsitteitä, kuvataan siihen liittyviä osapuolia sekä täsmennetään vuokratyövoiman käytön erityispiirteitä ja tyypillisiä syitä, joiden vuoksi vuokratyövoiman käyttö valitaan osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa.

## 2.1 Henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet

Henkilöstö on yrityksen perusta. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön tyytyväisyys ovatkin yksi yritysten suurimmista menestystekijöistä. Yrityksen toiminta ei voi jatkua, tai se vähintäänkin kärsii merkittävästi, mikäli henkilöstöä ei ole tai sitä ei ole perehdytetty riittävästi. Nykyään henkilöstöjohtamisessa keskitytään paljon tehokkuuteen ja sen lisäämiseen. Tehokkuuden avulla tuotteita ja palveluita tuotetaan nopeasti ja pienillä kustannuksilla. Tehokkuus heikenee nopeasti henkilöstön sairauspoissaolojen tai rekrytoinnin ongelmien seurauksena. Lisäksi yksi merkittävä menestystekijä on henkilöstön osaaminen: riittämätön osaaminen johtaa helposti virheisiin tai viivästyksiin, mitkä taas heikentävät tehokkuutta. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstökulut ovat usein yrityksen suurin yksittäinen kustannuserä, ja henkilöstökulujen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. Tehokkuuden, sekä kustannuksissa että tuotannossa, varmistaa henkilöstön osaamisen oikea kohdentaminen sekä riittävä, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Yrityksen liiketoiminta kärsii, mikäli henkilöstön osaaminen ei riitä tuotteiden tai palvelujen valmistukseen, tai tilauksissa tulee viiveitä henkilöstön virheiden takia. Yrityksen halutessa menestyä sen on panostettava henkilöstöön ja huolehdittava sen riittävydestä, viihtymisestä ja osaamisesta. (Viitala 2013, 8-9.)

Isopoussu (2017) määrittelee hyvän henkilöstöjohtamisen liiketoiminnan ja ihmisten toiminnan yhdistämisenä niin, että saadaan mahdollisimman hyvä tulos. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijän välisten pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen kohdistuu yrityksen omien työntekijöiden lisäksi myös osittain yrityksessä työskenteleviin vuokratyöntekijöihin. (Haapala 2016, 101). Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (englanniksi *human resource management*), työelämän suhteiden hoitaminen (englanniksi *industrial relations*) sekä johtajuus ja esimiestyö (englanniksi *leadership*). Käytännön johtajuustyö sisältää nämä kaikki kolme osa-alueetta, eikä niitä ole aina helppoa erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 20-21; Haverila ym. 2005, 111-112.)

**Henkilöstövoimavarojen johtaminen** sisältää kaikki yrityksen toiminnot, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on rinnastettavissa yrityksen muiden yksiköiden johtamiseen, kuten tuotannon tai markkinoinnin johtamiseen.

Vuokratyövoimaa käytävällä yrityksellä on lisäksi vastuu vuokratyöntekijöidensä johtamisesta ja hyvinvoinnista. (Viitala 2013, 22.)

**Työelämän suhteiden hoitaminen** käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisen sisältäen muun muassa työehtosopimusasiat. Ne asettavat raamit yrityksen toiminnalle suhteessa henkilöstöön. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää esimerkiksi työehtosopimusten noudattamisen ja niiden hallinnan, yhteistoiminnan ja riitojen ratkaisun sekä paikalliset sopimukset osapuolten välillä. Suhteiden hoitamiseen kuuluu myös konfliktien välttäminen ja samalla mahdollisten lakkojen estäminen. Etenkin vaikeina aikoina, esimerkiksi taantumassa, kun henkilöstöä saatetaan joutua vähentämään, henkilöstöammattilaisten työ on äärimmäisen tärkeää. (Viitala 2013, 21; Haverila ym. 2005, 111.)

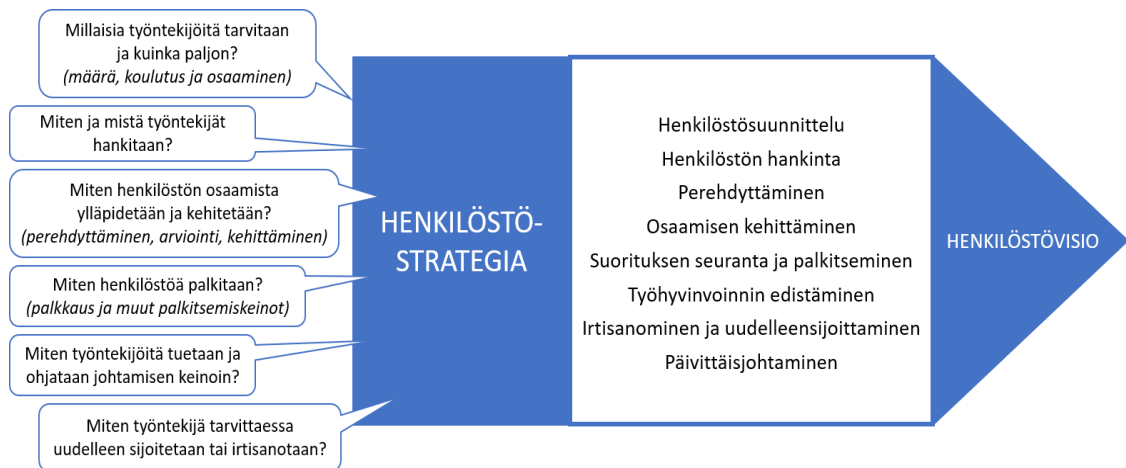
**Johtajuus ja esimiestyö** on monien henkilöstöjohtamisen asioiden käytännön toteutusta. Johtajien ja esimiesten työhön kuuluu olennaisesti työntekijöiden valistaminen, palkitseminen, kehittymisen avustaminen, ohjaaminen, motivointi, innostaminen, arviointi, kannustaminen ja tarvittaessa irtisanominen. Yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen ovat osa johtajien työtä, ja heidän lisäksi myös muut esimiehet ovat monesti vastuussa henkilöstöjohtamisen pyrkimysten toteutumisesta tai toteutumatta jäämisestä. (Viitala 2013, 21.)

Haverilan ym. (2005, 110-111) mukaan henkilöstöhallinto kattaa kaikki yrityksen henkilöstön muodostamiseen ja ohjaamiseen liittyvät toiminnot. He eivät siis tee eroa henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen termien välille, mutta huomauttavat, että käytännössä henkilöstöhallinnon ajatellaan kattavan erilaiset ”henkilöstörutiinit”. Viitalan (2013, 22) mukaan taas henkilöstöhallinto käsittää vain pienen osan henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Viitalalla on Haverilan ym. kanssa yhteneväinen näkemys henkilöstöhallinnon työn sisällöstä. Henkilöstöhallinnon työ koostuu Viitalan mukaan muun muassa luotettavasta palkkausjärjestelmästä, koulutusjärjestelmien ylläpidosta, työsopimusten laadinnasta, työterveyshuollon järjestämisestä sekä muista sopimuksissa ja laeissa määritellyistä henkilöstön maksuista ja asioista huolehtimisesta. Sekä Haverilan ym., että Viitalan mukaan henkilöstöhallinto käsittää siis nimenomaan henkilöstöä koskevia henkilöstöjohtamisen rutiinitöitä.

## 2.2 Henkilöstövisio ohjaa henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus sisältää vuokratyövoiman käytön kannalta olennaiset rekrytoinnin, perehdyttämisen, henkilöstön kehittämisen ja ulkoistamisen prosessit. Näiden prosessien toteuttamisen pohjaksi on luotava henkilöstövisio, joka ohjaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstövision tavoittelua tukemaan luodaan konkreettinen henkilöstöstrategia. Liiketoiminnan strategia, tavoitteet ja päämäärät ohjaavat osaltaan henkilöstöjohtamista, ja yrityksen henkilöstöstrategia pohjautuu yrityksen liiketoiminnan strategiaan ja arvoihin. Henkilöstöstrategia tukee suunnitelmallaan liiketoimintastrategiaa henkilöstöjohtamisen keinoin. Kuviossa 1

on kuvattu henkilöstöstrategian muodostamiseen käytettävät apukysymykset ja henkilöstöstrategiaan kuuluvat osa-alueet. (Viitala 2013, 23-24; Haverila ym. 111-118.)



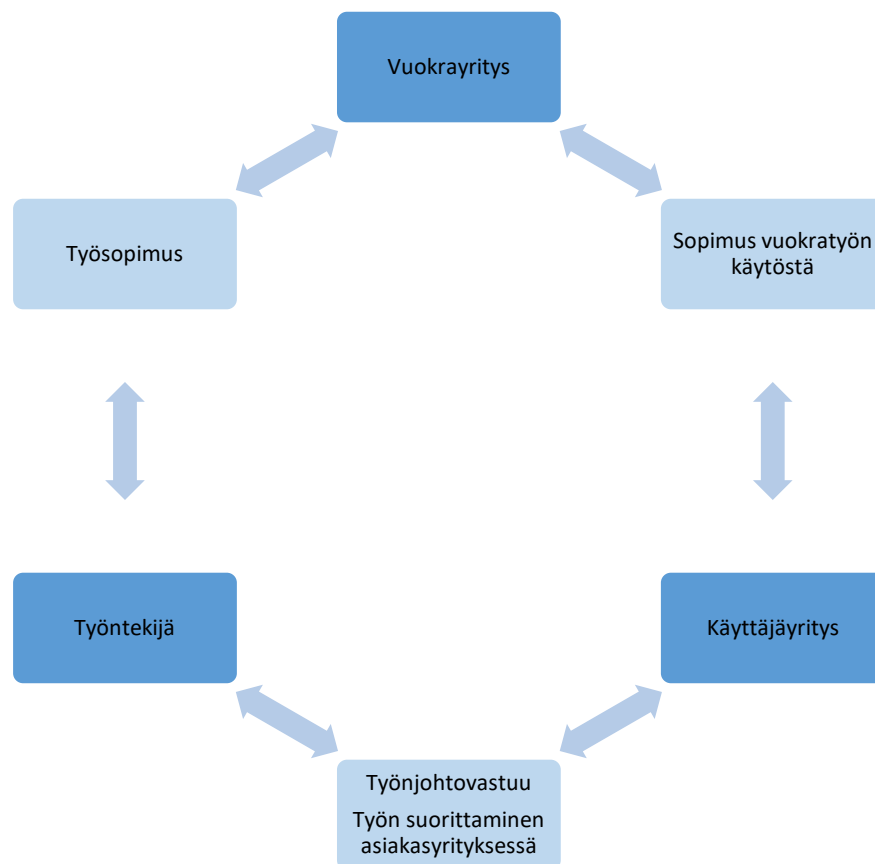
Kuvio 1: Henkilöstöstrategian muodostaminen ja sen osa-alueet (mukaihen Viitala 2013, 24-25)

Henkilöstöstrategiaan sisältyy yrityksen tarvitsema osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne muutaman vuoden ajalle eteenpäin, sekä se, miten tavoitteiden saavuttaminen aiotaan varmistaa ja toteuttaa (Viitala 2013, 50). Henkilöstöstrategia luodaan liiketoimintastrategiaan pohjautuen määrittämällä sen toteutumiseksi tarvittava osaaminen ja työvoima. Tämän jälkeen tavoitetilaa verrataan nykyresursseihin, minkä perusteella laaditaan suunnitelma tarvittavien voimavarojen hankkimiseksi ja turvaamiseksi. Yrityksen henkilöstöpolitiikka nojautuu henkilöstöstrategiaan, ja se määrittää henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat. Henkilöstöpolitiikka vaikuttaa myös yrityksen vuokratyövoiman käyttöön liittyviin päätöksiin. (Viitala 2013, 25. Haverila ym. 2005, 110.)

Yksi henkilöstöstrategian keskeinen osa on henkilöstösuunnitelma, jota noudatetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toteutuksessa. Henkilöstösuunnitelmassa on ennakoitu lyhyen ajan henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten henkilöstösuunnittelussa on varauduttava nopeisiin muutoksiin ja turvattava toiminnan yleinen joustavuus ja oikeanlainen tietotaito. Henkilöstösuunnittelu on jäsentynyt prosessi, jossa ennakoidaan yrityksen tulevaisuuden henkilöstötarpeita ja varaudutaan niihin. Suunnittelun avulla varmistetaan osaamisprofiililtaan oikeanlaisen henkilöstön riittävyys oikeissa paikoissa, jotta yritys voi toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaansa. Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat myös toimenpiteet, joilla varmistetaan henkilöstön hyvinvointi ja tavoitetietoisuus. (Viitala 2013, 57, 59.)

### 2.3 Vuokratyövoiman käyttö osana henkilöstöstrategiaa

Kun yritys asettaa omat työntekijänsä vastiketta vastaan ulkopuolisen yrityksen käyttöön, käytetään termiä vuokratyö. Vuokratyössä käyttäjäyritys tekee sopimuksen vuokrayrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Kyseessä on kauppasuhte, jossa käyttäjäyritys tekee työvoimaa koskevan tilauksen eli tarjouspyynnön ja vuokrayritys tarjouksen, jonka jälkeen tuote, eli työntekijä, toimitetaan asiakkaalle. (Viitala 2013, 93.) Työn toteuduttua vuokrayritys laskuttaa käyttäjäyritystä. Lasku sisältää palkan ja työnantajamaksut, sekä sovitun korvauksen vuokrauspalvelusta. Vuokratyövoimaa tarjoavaa yritystä kutsutaan yleisesti sekä tässä työssä vuokrayritykseksi, mutta virallisempi termi on henkilöstöpalveluyritys. Yritystä, joka käyttää vuokratyövoimaa, kutsutaan yleisesti käyttäjäyritykseksi, asiakkaaksi tai tilaajaksi. Tässä työssä käytetään sanaa käyttäjäyritys. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 265; Haapala 2016, 101.) Vuokratyön osapuolet ja osapuolten väliset suhteet on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Vuokratyön osapuolten väliset suhteet (Havula ym. 2017, 265)

Vuokratyössä työntekijän työnantajana toimii vuokrayritys (kuvio 2), mutta työ tehdään käyttäjäyrityksessä. Työntekijä siis solmii työsopimuksen vuokrayrityksen kanssa. Vuokrayritys maksaa työntekijän palkan ja hoitaa muut työnantajan velvoitteet, kuten työterveyshuollon.

(Havula ym. 2017, 265; Viitala 2013, 94.) Vuokrayrityksellä on työntekijän irtisanomisoikeus sekä velvollisuus maksaa sosiaalikulut ja ennakonpidätys palkasta (Haapala 2016, 101). Käyttäjäyrityksellä on kuitenkin työnjohtovastuu, joka tarkoittaa työntekijän työsuorituksen valvontaa, ohjausta ja opastusta. (Havula ym. 2017, 265; Viitala 2013, 94.)

Vuokratyövoimaa käytetään usein tilapäisissä ja määräaikaisissa työvoiman tarpeissa. Monissa lyhytkestoisissa työvoiman tarpeissa rekrytointiprosessi ja työntekijän palkkaaminen voivat olla hyötyyn nähden työläitä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi kampanjat, messut, juhlatilaisuudet, poikkeukselliset tuotantopiikit ja sesongit. (Viitala 2013, 93.) Vuokratyövoiman käyttö on yleistynyt monilla aloilla samaan aikaan kuin nollatuntisopimukset, osa- ja lyhytaikaiset työsuhteet ovat yleistyneet (Pärnänen 2015, 243-244). Vuokratyöskentely tarkoittaakin usein määräaikaisia ja osa-aikaisia työsuhteita tai nollatuntisopimuksia, sillä vuokratyövoimaan päädytään usein, kun kokoaikaista työtä ei ole tarjolla. (Havula ym. 2017, 265.)

Vuokratyösopimuksen kesto voi vaihdella muutamasta tunnista jopa vuosiin, mutta useimmiten sopimuksien pituus on joitakin kuukausia alasta ja tarpeesta riippuen (Viitala 2013, 93-94). Kohdeyrityksessä vähimmäisaika työn vuokraukselle on neljä tuntia. (Aalto Henkilöstöpalvelut 2018.) Vuokratyöntekijän kustannukset ovat käyttäjäyritykselle tyypillisesti noin 25-100 prosenttia korkeammat kuin käyttäjäyrityksen oman vastaavan työntekijän palkkakustannukset. Käyttäjäyrityksen ei kuitenkaan tarvitse itse laatia ja maksaa esimerkiksi työpaikkailmoitusta tai muita rekrytointin kustannuksia. Käyttäjäyritys maksaa vain tehdyistä työtunneista, sairauslomista, äitiyslomista ja muista poissaoloista aiheutuvat kustannukset jäävät vuokrayrityksen vastuulle. (Viitala 2013, 95.) Käyttäjäyritys maksaa henkilöstöpalveluyritykselle sovitun tuntihinnan tai kertoimen mukaan, jonka pohjana on työntekijän palkka. Kerroin siis kattaa työntekijän palkan, lisät sekä lakisääteiset kulut (VMP 2014). Käyttäjäyrityksen omalle henkilöstölle tarjoamia etuuksia ei yleensä tarjota samanlaisina vuokratyöntekijöille (Viitala 2013, 95).

#### 2.4 Vuokratyövoiman käytön perusteet ja vuokratyövoiman käyttöönotto

Lain näkökulmasta tai sopimusteknisesti käyttäjäyritykseltä ei useimmiten edellytetä erityisiä perusteluita vuokratyövoiman käytölle. Vuokratyövoimaa käytetään usein tasaamaan tuotanto- ja ruuhka- ja huippuja sekä uuden toimenkuvan aloittamiseen. Joskus saatetaan myös ulkoistaa kokonainen yksittäinen toiminto, jonka hoitaminen koetaan syystä tai toisesta hankalaksi, kuten henkilöstöhallinto. Vuokratyön käyttöönotossa on aina huomioitava tilaajavastuulain velvoitteet ja käyttäjäyritystä sitovan työehtosopimuksen mahdolliset määräykset ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Nämä ovat kuitenkin harvinaisia. (Havula ym. 2017, 265-266.)

Mikäli käyttäjäyrityksessä työskentelee vähintään 20 työntekijää, lukuun ottamatta vuokratyöntekijöitä, sovelletaan yhteistoimintalakia. Vuokratyövoiman käyttöä koskevat perusteet on tällöin käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Yhteistoimintamenettelyssä

käyttäjäyrityksen on käsiteltävä tilanteet, joissa se aikoo käyttää vuokratyövoimaa, sekä ilmoitettava harkitsemistaan sopimuksista niiden henkilöstöryhmien edustajille, joiden työntekoon vuokratyövoiman työ vaikuttaisi. Yrityksen tulee myös neuvotella asiasta henkilöstön kanssa henkilöstön niin vaatiessa. Yhteistoimintaneuvotteluita ei voida vaatia teetettäessä työtä, jota yrityksen työntekijät eivät vakiintuneen käytännön mukaan suorita, tai jos kyseessä on lyhyt äkillinen työ, jonka teettäminen yrityksen omilla työntekijöillä ei ole mahdollista. (Havula ym. 2017, 266; Viitala 2013, 95.)

Käyttäjäyritykset perustelevat usein vuokratyövoiman käyttöä joustavuudella ja sen saamisen helppoudella, nopeudella ja yksinkertaisuudella. Yrityksen taloudellinen tilanne ja kausivaihtelut ovat yleisiä syitä vuokratyön käytölle. Se on myös riskittömämpää ja usein edullisempaa kuin oman henkilöstön palkkaaminen. Joustavuus on myös merkittävä syy siihen, miksi vuokratyössä käytetään paljon nollatuntisopimuksia. Työnantajan ei tarvitse määrittellä tarkkaa työn suorittamisen ajankohtaa tai kestoa. Nollatuntisopimuksissa ei myöskään ole irtisanomisaikaa, tai säännöllisiä vuosilomia. Nollatuntisopimus on työntekijälle erittäin epävarma, työn tekemisen ajankohdasta ja kestosta tai palkan määrästä ei ole varmuutta. (Haapala 2016, 104.)

Vuokratyön käyttöön sovelletaan tilaajavastuulakia. Ennen vuokratyön käytöstä tehtävää sopimusta käyttäjäyrityksen on edellytettävä vuokratyöryhtymältä erilaisia selvityksiä. Näitä ovat: kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, todistus eläkevakuutuksen ottamisesta tai selvitys erääntyneistä eläkemaksuista ja selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta. Lisäksi selvitys edellytetään siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. (Havula ym. 2017, 265).

Edellä mainittuja selvityksiä ei tarvitse pyytää, mikäli käyttäjäyrityksellä on perusteltu syy luottaa sopimusosapuoleen ja siihen, että se hoitaa lain määrittämät velvoitteensa. Luottamus voi perustua esimerkiksi siihen, että sopijaosapuoli on julkisen sektorin toimija (esimerkiksi valtio, kunta tai seurakunta), sen toiminta on vakiintunut (harjoittanut toimintaa vähintään kolme vuotta) tai tilaajan ja sopijaosapuolen sopimussuhdetta voidaan pitää vakiintuneena (vähintään kahden vuoden sopimussuhde). (Havula ym. 2017, 267.)

Käyttäjäyrityksen ja vuokratyöyrityksen välille on suositeltavaa tehdä työvoiman vuokrausta koskeva kirjallinen sopimus. Sopimukseen tulisi sisällyttää ainakin sopimuksen kesto, työtehtävä ja siihen liittyvät erityispiirteet, työntekopaikka, työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, irtisanomisaika sekä hinta. Mikäli tarve vuokratyöntekijälle on määräaikainen, vuokratyöyritys solmii työntekijän kanssa määräaikaisen työehtosopimuksen. Tätä varten tarvitaan käyttäjäyritykseltä tieto määräaikaisuuden perusteesta ja työsuhteen sovitusta tai arvioidusta päättymisajankohdasta. Määräaikaisuuden peruste voi olla esimerkiksi ruuhka huippu, sijaisuus, tuotannon käynnistys tai käyttäjäyrityksen rekrytointikielto. Käyttäjäyritykselle vuokratyövoiman käyttö voi toimia myös rekrytointikanava vakituisen henkilöstön etsimiseen. Sopimuksessa on yleensä

sovittu tietty aika, jonka jälkeen käyttäjäryitys voi palkata työntekijän omaan palvelukseensa veloitusetta. Sopimuksen liitteenä suositellaan käytettävän myös Henkilöstöpalveluyritysten liiton yleisiä sopimusehtoja, jossa on esitetty lain velvoitteet ja alan yleiset käytännöt. (Havula ym. 2017, 268.)

Vuokra- ja käyttäjäryitys sopivat keskenään toimintatavat työntekijöiden etsimiseen. Menettely voi vaihdella haettavan työtehtävän laadun ja keston mukaan. Toisinaan vuokratyryitys valitsee työntekijän käyttäjäryityksen antamien ohjeiden ja toiveiden, sekä työtehtävän vaatimusten mukaan. Useimmiten kuitenkin käyttäjäryitykselle esitellään muutama työntekijäehdokas, joiden joukosta käyttäjäryitys valitsee itselleen parhaiten sopivan työntekijän. Käyttäjäryityksellä on kuitenkin aina oikeus tehdä työntekijän valintaa koskeva lopullinen päätös. (Havula ym. 2017, 268.)

## 2.5 Vuokratyövoiman käyttöön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet

Työsopimuslaissa mainittu työnantajan velvollisuus tarjota lisätyötä osa-aikaisille työntekijöille ennen uuden työntekijän palkkaamista ei koske ulkoista työvoimaa, eli vuokratyövoimaa palkattaessa tämä säännös ei päde. Yrityksen henkilöstöpolitiikkaan kuuluu kuitenkin sisällyttää periaate siitä, halutaanko yrityksen omille työntekijöille ensin tarjota lisätyötä, ennen vuokratyövoiman palkkaamista ruuhkahuippujen tasoittamiseksi. (Havula ym. 2017, 269.)

Työntekijän työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työsuojaustoimenpiteisiin perehdyttämisestä vastaa käyttäjäryitys. Työturvallisuuden kannalta olennaiset asiat on selvitettävä myös lyhyissä työsuhteissa. Työpaikalla käyttäjäryityksen johdon ja valvonnan alaisuudessa vastuu vuokratyöntekijän työturvallisuudesta on aina käyttäjäryityksellä. Työturvallisuuden yleinen toteuttaminen on kuitenkin vuokratyryityksen vastuulla, esimerkiksi työntekijän ammattitaidon varmistaminen ja tapaturmavakuuttaminen. Työvaatteiden ja henkilo suojaimeiden tarve ja hankkiminen sovitaan erikseen vuokratyryityksen ja käyttäjäryityksen välillä. Suojavälineiden käyttöä valvoo työtä johtava ja valvova käyttäjäryitys, ja se myös tietää parhaiten, mitä suojavälineitä työssä tarvitaan. (Havula ym. 2017, 269.)

Vuokratyövoimaa tulee kohdella yhdenvertaisesti yrityksen omiin työntekijöihin nähden. Vaikka työnantaja on eri, ei ole kuitenkaan suotavaa kohdella työntekijöitä eriarvoisesti. Tämä kuuluu yleiseen hyvään työnantajakäytäntöön, lisäksi työnantajaa sitovat tasa-arvolain säännökset myös vuokratyövoiman osalta. Vuokratyöntekijällä on myös lain mukaan oikeus käyttäjäryityksen työntekijöilleen tarjoamiin palveluihin ja yhteisiin järjestelyihin samoilla ehdoilla, kuin yrityksen omilla työntekijöillä, ellei erilainen kohtelu ole objektiivisin syin perusteltua. Käyttäjäryitys ei ole kuitenkaan taloudellisesti velvollinen tukemaan tätä, eli käytännössä vuokratyöntekijöillä on esimerkiksi oikeus lounastaa samassa lounasravintolassa tai oikeus käyttää henkilöstön käyttöön tarkoitettua kuntosalia. Työnantajan on myös

ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan niin, että tieto on tasapuolisesti myös osa- ja määräaikaisten kuin myös vuokratyöntekijöiden saatavilla. (Havula ym. 2017, 270.)

Vuokratyöntekijää koskee salassapitovelvollisuus työnantajaansa eli vuokrayritystä kohtaan. Toisinaan on tarpeen sopia salassapitovelvollisuudesta myös käyttäjäyritystä kohtaan. Salassapitovelvollisuus käyttäjäyrityksen ammatti- ja liikesalaisuuksia kohtaan sovitaan kuitenkin käytännössä jo työntekijän työsopimuksessa, joten tämä on tarpeen vain erityisiä liikesalaisuuksia koskevien työtehtävien osalta. (Havula ym. 2017, 271.)

Työtehtävien laiminlyönnistä tai luvattomista poissaoloista seuraavan varoituksen työntekijälle antaa vuokrayritys. Sen tarkoituksena on antaa mahdollisuus korjata toimintaa sillä uhalla, että menettelyn toistuesssa työsopimus voidaan purkaa. Mikäli työntekijä on rikkonut työsuhteensa velvoitteita, vuokrayritys voi antaa varoituksen. Mikäli velvoitteiden rikkominen tapahtuu työpaikalla, käyttäjäyritys ilmoittaa siitä vuokrayritykselle, ja vuokrayritys katsoo, onko varoitus aiheellinen. Työntekijän kuulemisen ennen mahdollista työsuhteen purkua hoitaa vuokrayritys. (Havula ym. 2017, 271.)

Työtodistuksen työsuhteen kestosta ja työtehtävien laadusta työntekijän sitä pyytäessä antaa vuokrayritys. Mikäli työntekijä pyytää myös arviota työtaidosta ja käytöksestä työtodistukseen, käyttäjäyritys on velvollinen antamaan tiedot vuokrayritykselle arviota varten. Käyttäjäyritys ei voi päättää vuokratyöntekijän työsuhdetta, vaan työnantajana toimivalla vuokrayrityksellä on oikeus päättää työsuhde. (Havula ym. 2017, 271-272.)

Jos käyttäjäyritys toteaa vuokratyöntekijän niin hyväksi, että se haluaa palkata työntekijän omille kirjoilleen, on vuokratyövoimaa koskevassa sopimuksessa yleensä sovittu rekrytointipalkkiosta. Työntekijältä ei tässä tilanteessa voida periä maksuja, tai asettaa sanktioita työllistymisen estämiseksi. Mikäli käyttäjäyritys palkkaa aiemmin käyttämänsä vuokratyöntekijän samoihin työtehtäviin, koeajan enimmäispituudesta on vähennettävä se aika, jonka työntekijä on vuokratyöntekijänä työskennellyt yrityksessä. Mikäli työtehtävät kuitenkin muuttuvat, uudesta koeajasta voidaan sopia normaalisti. (Havula ym. 2017, 272.)

### 3 Asiakassuhteen luominen ja syventäminen

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa tiedon määrän eksponentiaalinen kasvu on aiheuttanut niin kutsuttua tietoähkyä, joka asettaa haasteita tiedon oikea-aikaisuudelle sekä sopivalle määrälle ja muodolle. Tietoa ei saa tarjota liikaa eikä liian vähän, ja tieto pitää tarjota mahdollisimman hyvin juuri siinä hetkessä, kun tietoa tarvitaan. Tästä syystä monet yritykset joutuvat miettimään viestintäänsä entistä tarkemmin. Yritysten tulee harkita tarkkaan, mikä tieto on olennaista ja missä asiakassuhteen vaiheessa mikäkin tieto on tarpeellista.

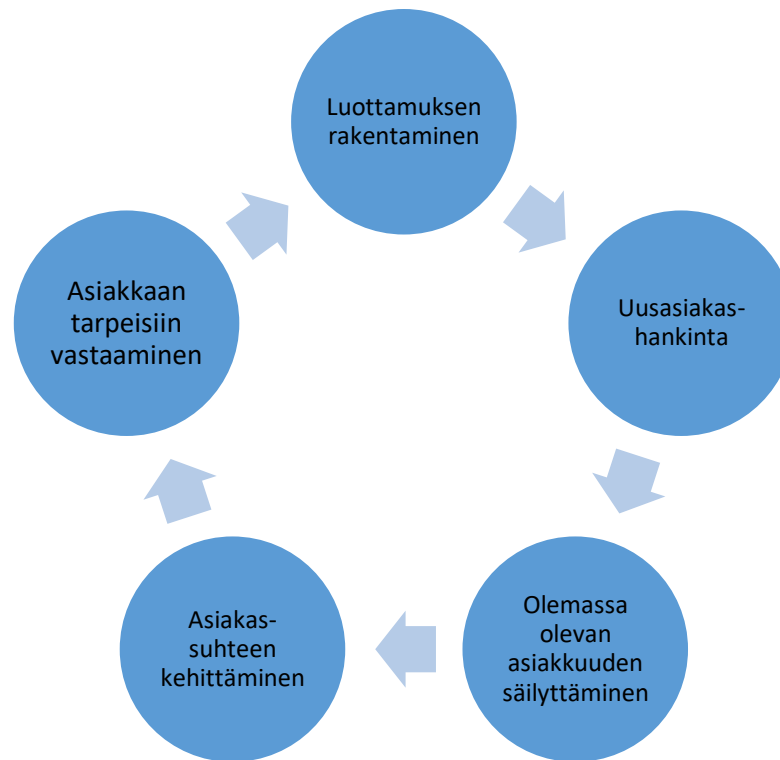
Uusasiakashankinnan kustannukset ovat usein merkittävän suuret, jolloin yritysten kannattaa panostaa olemassa olevien asiakkaiden pitämiseen. Asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen, syventäminen ja säilyttäminen ovat täten tärkeitä prosesseja jokaiselle yritykselle. Asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheet vaativat vuokratyryitykseltä eri tekijöiden huomioimista.

Tässä opinnäytetyössä pyritään parantamaan vuokratyryityksen ja käyttäjäryityksen välistä vuokratyövoiman käyttöön liittyvää tiedonvälityssuhdetta ensisijaisesti asiakassuhteen elinkaaren alkupäässä. Tässä luvussa kuvataan ensin asiakassuhteen alkuvaiheita eli myyntiprosessia ja vuokratyövoiman käyttöönottoa, ja nämä asiakassuhteen elinkaaren vaiheet liitetään kyseisten vaiheiden tietotarpeisiin.

### 3.1 Asiakassuhteen luominen

Myyntityöllä ja markkinoinnilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Yrityksessä, jonka toimialana on myydä tuotantohyödykkeitä eli esimerkiksi henkilöstöä, markkinoinnin tehtävänä on luoda perusta myyntityölle ja välittää tosiasiapohjaista asiakkaan ostoprosessia tukevaa informaatiota. Myyntityön rooli taas on konsultoida asiakasta ja hankkia ymmärrystä asiakkaan tarpeista. (Haverila ym. 2005, 238.)

Asiakassuhdemyynnillä on merkittävä rooli nykypäivän myynnissä. Asiakkaalla eli käyttäjäryityksellä on selkeä tahtotila saada haluamansa tuotteet, tässä yhteydessä hyvät työntekijät, parhaaseen mahdolliseen hintaan. Puhutaan nimenomaan halusta saada laadullisesti, määrällisesti ja yksilöllisesti parhaat tuotteet. Tämän saavuttaakseen myyjällä tulee olla selkeä kuva siitä, mitä voidaan tarjota tarpeen tyydyttämiseksi hinnalla, joka tuottaa kuitenkin voittoa vuokratyryitykselle. Tätä kutsutaan myyntiprosessin eli liiketoimen neuvotteluvaiheeksi. Pohdittavaksi jää, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun kauppa on syntynyt. Päätyykö asiakassuhde vai voitaisiinko sitä jatkaa niin, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä. Monet yritykset ovat huomanneet asiakassuhteen syventämisen edut verrattuna yksittäiseen kauppatapahtumaan. Asiakassuhteen jatkaminen on kannattavaa valmiiden maksavien asiakkaiden kanssa ja näin säästetään myös paljon markkinointikuluissa. Asiakkaan tarpeet ovat jo tiedossa ja myyntiprosessi on tapahtunut menestyksekkäästi. Usein markkinat ovat kuitenkin epävakait ja tuotteet ovat pitkäkestoisia, mikä luo haasteita asiakassuhteen luomiselle. (Jobber, Lancaster, Le Meunier-FitzHugh 2019, 260.) Kuviossa 3 esitetään asiakassuhteen luomisen kulmakivet: luottamuksen rakentaminen, uusasiakashankinta, olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen, asiakassuhteen kehittäminen ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen.



Kuvio 3: Asiakassuhdemarkkinoinnin avaintoiminnot (Jobber ym. 2019, 265)

### 3.2 Asiakassuhteen syventäminen

Asiakkaan perehdyttämisen käsitettä käytetään asiakassuhteen kehittämisen prosessista. Se sisältää erilaisia toimintoja ja kosiskelua yritykseltä. Sen tavoitteena on luoda asiakkaalle miellyttävä palvelukokemus sekä vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan ja suhteeseen yrityksen brändiä ja palvelua kohtaan. Asiakkaan perehdyttämisessä keskitytään asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakassuhteen hoitoon, sitä voidaan käyttää kaikissa yrityksissä, joissa halutaan panostaa asiakassuhteen elinkaareen. (Tallyfy 2020.)

Asiakkaan perehdyttäminen auttaa asiakasta perehtymään palveluun. Perehdyttäminen sijoittuu asiakassuhteen alkuun, ja siinä tarjotaan asiakkaalle hyödyllistä tietoa palvelusta sen varmistamiseksi, että asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn ja hyvän kokemuksen palvelun käytöstä. Toisin kuin myyntivaiheessa, jossa keskitytään asiakkaan ostopäätöksen tukemiseen, perehdyttämisvaiheessa keskitytään niin kutsuttuun onboarding-prosessiin, jossa asiakasta autetaan palvelun käyttöönotossa. Onboarding-prosessi korostaa onnistuneen viestinnän merkitystä. Onnistunut perehdyttämisprosessi auttaa yritystä syventämään asiakassuhteitaan, mikä auttaa säilyttämään asiakkaat ja muodostamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Tallyfy 2020.)

#### 4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tehtävä kirjallisuuskatsaus tukee toiminnallisen kehitysprojektin lopputuloksena toteutettavan oppaan sisältökuvauksen syntymistä. Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin ja analysoitiin yhden kiinnostavan kohdeyrityksen itsensä esiin nostamaa liiketoimintaongelmaa eli tapausta. Tarkasteltu tapaus oli aito tapaus, joka liittyi kohdeyrityksen myynnin ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Valitun tutkimusstrategian tavoitteena oli auttaa käyttäjäyritystä lisäämään asiakkaiden ymmärrystä epäselvyyksiä aiheuttavissa tilanteissa oppaan avulla. (Yin 1995.) Toteutusmuodoksi valittiin opas, koska oppaan tarkkaa muotoa ei tarvitse määritellä, oppaan rakenne on vapaa ja sen voi toteuttaa hyvin visuaalisella tavalla. Opas on selkeä ja tiivis paketti, jota ei tarvitse lukea kokonaan järjestyksessä, vaan sitä on helppo silmäillä ja sieltä on helppo etsiä itseä kiinnostavat ja askarruttavat asiat.

Työssä hyödynnettiin yhden tapauksen analyysia, jossa kohteena oli niin kutsuttu tyypillinen tapaus, eli valittu tapaus edustaa hyvin tyypillistä toimialan haastetta (Yin 1995). Yhden tapauksen tutkimisella päästiin syventymään tapaukseen syvemmin kuin monitapaustutkimuksella. Yhden tapauksen tutkimuksessa ei ollut tavoitteena yleistettävät tulokset, vaan ennemminkin nostaa esiin juuri tämän tapauksen piirteitä. (Voss, Tsikriktsis & Frohlich 2002.)

Työn kohdeyrityksenä toimi Aaltovoima Oy, eli Aalto Henkilöstöpalvelut. Kohdeyritys on perustettu vuonna 2005, ja sen kotipaikkana toimii Espoo. Aaltovoima Oy:llä on sivutoimipaikat myös Hyvinkäällä, Turussa ja Tampereella, ja se on osa kansainvälistä Otiga Groupia, jonka päätoimipiste sijaitsee Norjassa. Kohdeyritys vuokraa työvoimaa pääasiassa teollisuuteen, rakentamiseen, logistiikkaan, talotekniikkaan ja palvelualoille, eli yritys tarjoaa henkilöstöratkaisuja aloille, joilla kysyntä ammattitaitoisista työntekijöistä kasvaa jatkuvasti. Palveluihin kuuluvat henkilöstövuokraus, ulkoistukset, henkilöstörekrytoinnit ja koulutukset. (Aalto Henkilöstöpalvelut 2018.) Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 16,4 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä oli 358 henkeä. (Suomen Asiakastieto 2020.)

Opinnäytetyön luonteen huomioon ottaen tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, jossa analysoitiin ei-numeerista aineistoa eli esimerkiksi sanoja tai kuvia. Laadullinen tutkimus ei myöskään tähtää yleistettävyyteen, vaan asioiden selittämiseen ja tutkimuskohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin tutkimukseen, jossa asioiden väliset suhteet ovat monimutkaisia ja yhteydessä toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen sopii, että tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näin ollen se sopi hyvin tilanteeseen, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016, 168.)

Työn aineisto kerättiin sekä havainnoimalla että haastattelemalla. Havainnoinnin toteutti opinnäytetyön tekijä, joka toimii kohdeyrityksessä henkilöstökonsulttina. Havainnointi

toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa, ja havainnoinnin tavoitteena oli tutustua kohdeyrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön. Oikeassa kontekstissa toteutetun havainnoinnin avulla päästiin myös keräämään aineistoa pitkällä aikavälillä oikeista asiakastilanteista ja niiden erityispiirteistä. Havainnointi kohdistui siis yleisen fokuksen lisäksi myös käytännön myynti- ja asiakastyöhön sekä myyntitehtäviä tekevien kohdeyrityksen työntekijöiden tarkkailuun.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina haastatteleamalla kahta yrityksen työntekijää, jotka ovat työssään tiiviisti tekemisissä myynnin kanssa. Teemahaastattelussa kaikkia kysymyksiä ei laadita etukäteen, vaan haastatteluun valmisteltiin teemat ja mahdollisia apukysymyksiä tukemaan haastattelun kulkua. Teemahaastattelun etuna on se, että toisin kuin esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelu sallii laajemman keskustelun, jonka myötä aiheeseen päästään perehtymään syvemmin. Strukturoidun haastattelun haasteena on se, että siinä voidaan kysyä vain niitä kysymyksiä, jotka haastattelija on osannut etukäteen valmistella. Strukturoidussa haastattelussa aineiston keruuta voi rajoittaa haastattelijan asiantuntemuksen tai ymmärryksen puute. Teemahaastattelu sopi erityisen hyvin tämän opinnäytetyön tilanteeseen, jossa opinnäytetyön tekijä haastatteli syvää asiantuntemusta ja paljon kokemusta omaavia asiantuntijoita. Teemahaastattelussa keskustelua voitiin laajentaa esimerkiksi uusiin esiin tulleisiin asioihin. Haastattelun aikana voitiin kysyä tarkentavia kysymyksiä ja syventyä asioihin, vaikka haastattelija ei olisi osannut etukäteen ennakoita kaikkia esiin nousevia näkökulmia. (Saunders ym. 2016, 393-396.) Haastattelun teemat ja kysymykset muodostettiin tietoperustan pohjalta, ja varmistettiin se, että haastattelussa kerätyllä aineistolla voitiin vastata tutkimuskysymykseen. Haastattelun tavoitteena oli paitsi validoida havainnoinnin tuloksia, myös selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijät näkevät omassa työssään esiintyvät vuokratyövoiman käyttöön liittyvät tiedonvälityksen haasteet.

Otannan koko ei ollut suuri, koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa ei pyritty yleistettävyyteen, vaan haluttiin perehtyä yhteen tapaukseen syvällisesti. Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnanvaraisella otannalla, jossa hyödynnettiin sekä tarkoituksenmukaista valintaa että vapaaehtoisuuteen perustuvaa poimintaa. Opinnäytetyön kohdeyrityksestä pyydettiin haastateltavaksi tarkoituksenmukaisesti myyntityön parissa töitä tekeviä henkilöitä, ja heidän keskuudestaan valittiin haastateltaviksi vapaaehtoisiksi ilmoittautuvat henkilöt. Vapaaehtoista otantaa käytettiin myös siksi, että monet asiantuntijat ovat kiireisiä. Muu otantamenetelmä olisi voinut tuottaa hankaluuksia haastatteluiden tekemiselle haastateltavien vaikean saavutettavuuden myötä. (Saunders ym. 2016, 275-276.)

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot sekä tallenne. Välittömästi haastattelun jälkeen muistiinpanoja täydennettiin tallenteen avulla. Muistiinpanot lähetettiin haastateltaville kommentoitavaksi, jotta varmistettiin se, että kaikki olennaiset asiat oli kirjattu ja ymmärretty oikein. Ensiksi haastateltiin kaikki vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet myyntityön kanssa tekemisissä olevat kohdeyrityksen työntekijät. Tämän

jälkeen analysoitiin haastattelun avulla kerätty aineisto, minkä jälkeen arvioitiin, tarvittaisiinko haastatteluita lisää, vai riittikö saatu aineisto analyysin tekemiseen. Analyysin jälkeen todettiin, että aineistoa on saatu riittävästi, eikä lisähaastatteluille ollut tarvetta.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto ei ole numeerista ja standardoitua, vaan epästandardia ja sanallista, joten se vaati luokittelua. Kerätyn aineiston arvo syntyy tulkitsemalla sanoja. Laadullisen aineiston analyysimenetelmät pohjautuvat kategoriointiin ja käsitteellistämiseen. Laadullinen aineisto analysoidaan tyypillisesti jäsentämällä sitä jonkin periaatteen mukaan, ja analyysin tekeminen vaatii usein, että analyysin tekijällä on jonkinasteinen ymmärrys analysoitavan aineiston aiheesta.

Tässä työssä laadullinen aineisto analysoitiin teemoittelun ja sisältöanalyysin avulla, jossa aineistoa jaoteltiin avainkäsitteiden avulla. Aineiston analyysi toteutettiin seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Aineistoon tutustuminen
2. Aineiston jakaminen pienempiin osiin
3. Aineiston tiivistäminen ja mielenkiintoisten havaintojen tunnistaminen
4. Aineiston tulosten kirjoittaminen ja linkittäminen aiempaan tietämykseen.

Analyysissä lähtökohtana toimi dokumentoitu aineisto eli tallenteen avulla täydennetyt haastattelumuistiinpanot. Ensimmäiseksi aineistosta tunnistettiin tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto, jonka jälkeen siitä karsittiin epäoleelliset tiedot. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi ajatuksella, minkä myötä analyysin tekijä myös tutustui aineistoon paremmin. Tässä vaiheessa päätettiin analyysiyksikkö, eli se, millä tasolla (esimerkiksi sana-, lause vai teematasolla) aineistoa jäsenneltiin. Tässä vaiheessa aineistoon voitiin merkitä jo valmiiksi mielenkiintoisia nostoja ja esimerkiksi sitaatteja myöhemmin käytettäväksi. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin sisällön perusteella, eli aineisto jaettiin osiin valittujen kriteerien perusteella. Aineiston luokittelun aikana voitiin kiinnittää huomiota myös esimerkiksi asioiden toistuvuuteen ja tehdä päätelmiä siitä.

Luotettavuuden parantamiseksi osana aineiston analyysia toteutettiin ns. osallistujatarkistus, eli osallistuneita haastateltavia pyydettiin tutustumaan analyysin tuloksiin ja niistä esiin nousseisiin tulkintoihin. Näin voitiin varmistaa, että kerätty aineisto vastaa haastateltavien näkemyksiä mahdollisimman hyvin. Aineiston analyysin jälkeen saadut tulokset työstettiin tavoitteen mukaiseksi tiiviiksi oppaaksi.

## 5 Tulokset ja analysointi

Tässä luvussa esitellään sekä teemahaastatteluilla että havainnoimalla kerätyn aineiston tulokset. Aineistonkeruun tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen asiakasyritysten eli käyttäjäritysten tietotarpeet asiakassuhteen alkuvaiheessa, ja nostaa esiin kohdeyrityksen myynnin henkilöstön kohtaamia tyypillisimpiä epätietoisuuden aiheita käyttäjäritysten keskuudessa.

Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin kohdeyrityksen myyntihenkilöstön näkemystä käyttäjärityksen tietotarpeista erityisesti asiakassuhteen alkuvaiheessa. Teemahaastatteluilla validoitiin ja tarkennettiin havainnoimalla kerättyä aineistoa, ja näistä saatuja tuloksia käytettiin opinnäytetyön toiminnallisen osan eli oppaan sisältökuvauksen laatimisen pohjana.

### 5.1 Havainnoinnin ja haastatteluiden tulokset

Havainnoimalla kohdeyritystä ja sen toimintaympäristöä sekä käytännön myynti- ja asiakastyötä huomattiin, että vaikka myyntihenkilöt käyvät läpi vuokratyövoiman käytön perusasiat asiakkaan kanssa asiakassuhteen alkuvaiheessa, niihin liittyvää epätietoisuutta esiintyy toistuvasti asiakassuhteen myöhemmissä vaiheissa useilla asiakkailta. Tämä kuormittaa myynnin henkilöstöä ja aiheuttaa ylimääräiseksi koettua toistoa työtehtäviin. Myynnin henkilöstöllä esiintyykin toiveita toistaiseen työn karsimisesta: toiveena on, että tieto saataisiin paremmin välitettyä käyttäjärityksille siten, että käyttäjärityksen edustajat voivat sisäistää ja hyödyntää tietoa helpommin. Kohdeyrityksessä on huomattu tarve sille, että vuokratyövoiman käyttöön liittyvät perusasiat olisivat asiakkaiden saatavilla helposti omaksuttavassa ja tiiviissä muodossa, johon asiakas voi tarvittaessa palata asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa aina tietotarpeiden ilmaantuessa.

Havainnoinnin avulla huomattiin muutamia teemoja, joihin liittyen myynnin henkilöstö saa paljon kysymyksiä asiakkailta. Hinnoittelun peruste ja se, mitä hinta pitää sisällään, aiheuttaa paljon kysymyksiä asiakassuhteen eri vaiheissa ja myös jo jonkin aikaa asiakkaina olleiden yritysten keskuudessa. Hinnoitteluun läheisesti liittyvä laskutus aiheutti myös kysymyksiä laskutuksen perusteista, laskutusväleistä ja maksuajoista. Vastuiden ja velvollisuuksien osalta epäselvyyttä esiintyy siitä, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla, eli esimerkiksi kuka saa irtisanoa työntekijän ja kenellä on työntekijän perehdyttämisvelvollisuus.

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja sen syventäminen kuuluvat myyjän tärkeimpiin tehtäviin.

*”Hankkia uusia yritysasiakkaita ja toisaalta ylläpitää nykyisiä asiakkuuksia ja kehittää asiakassuhdetta. Luoda asiakassuhde kumppanuudeksi.” (Haastatteltava 1)*

Haastattelussa saatiin vahvistusta havainnoinnista saadulle huomiolle siitä, että myyntiprosessiin kuuluu vuokratyövoiman perusasioiden läpikäyminen asiakkaan kanssa sopimuksenteon yhteydessä sekä sopimuksen yksityiskohtien tarkistaminen asiakkaalta.

*”Me itse kysytään nämä asiakkaalta siinä sopimusneuvotteluvaiheessa.”* (Haastateltava 1)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin tärkeimmistä ja eniten epäselvyyksiä aiheuttavista teemoista. Molemmat haastateltavat nostivat esiin myös havainnoinnissa huomattun perhdyttämismvastuun tematiikan: myyjät kohtaavat työssään paljon tilanteita, joissa työntekijän perhdytys on jäänyt puutteelliseksi. Voidaan siis todeta, että asiakkaille pitäisi saada paremmin välitettyä tietoa siitä, että työntekijän perhdyttäminen kyseessä olevaan työtehtävään ja työympäristöön on lakisääteinen tehtävä, joka on käyttäjäyrityksen velvollisuus.

*”Perhdyttämiseen liittyviä asioita, vuokratyöntekijän perhdyttämisen merkitys ja tarkoitus.”* (Haastateltava 1)

Haastatteluiden avulla huomattiin, että tarve tiedonvälityksen parantamiselle on todellinen. Haastateltavat korostivat ja nostivat esiin tiedonvälityksen kehityskohteiksi eri asioita. Haastateltava 1, jonka työhön kuuluu tiiviisti yhteydenpito asiakkaiden kanssa sekä uusien asiakkaiden kontaktoiminen, nosti esiin kehityskohteiksi sähköisen tuntikirjaamisen hyötyjen ja ohjeistuksen paremman viestimisen. Haastateltava 2 taas korosti tuntiraportoinnin tärkeyttä.

*”Työvuorojen hyväksyminen ja digitaalisuuden korostaminen, että asiakkaat ottaisivat digitaaliset työkalut käyttöön paperilappujen sijaan.”* (Haastateltava 1)

*”Tuntiraportointiin, että miten tunnit hyväksytään, elikkä ihan tähän käytännön prosessiin periaatteessa, sitten kun työntekijä aloittaa, että miten käytännössä saadaan tunnit hyväksytyksi ja miten laskut lähtee.”* (Haastateltava 2)

*”Tärkeää, että laskutukseen menee oikeat tiedot eteenpäin, mitä on sovittuna palkka ja sovitut asiat ja näkemykset sopimuksista.”* (Haastateltava 2)

Lisäksi haastateltava 1 nosti esiin jo havainnoinnissa esiin nousseen asiakkailta esiintyvän epä-tietoisuuden hinnoittelusta ja sen sisällöstä. Haastateltava 2, jonka työtehtävistä pääosa liittyy myynnin tehtäviin, nosti esiin asiakkailta saamansa toistuvat hinnoitteluun ja laskutukseen liittyvät tiedustelut.

*”Mikä se hinta on? Mitä hinta pitää sisällään?”* (Haastateltava 2)

*”Palkkaukseen liittyen.”* (Haastateltava 2)

*”Mitä hinnoittelu sisältää, onko siinä matkakustannukset, ylitöiden hinnoittelu.”* (Haastateltava 1)

*”Laskutukseen liittyen voi olla välillä kysymyksiä.”* (Haastateltava 2)

Lisäksi haastateltava 2 korosti sitä, että asiakkaille pitäisi saada kommunikoitua paremmin tietoa siitä, että kaikissa mahdollisissa vuokratyöntekijään liittyvissä ongelmatilanteissa olisi erittäin tärkeää olla ensisijaisesti yhteydessä vuokratyörytymään, jotta asiat voitaisiin hoitaa yhteistyössä velvoitteiden mukaisesti oikein. Tällaisia ongelmatilanteita ovat esimerkiksi tarve purkaa vuokratyöntekijän työsuhte, mikä on vuokratyörytymään vastuulla. Käyttäjärytymään ei voi sitä tehdä, sillä vuokratyöntekijä on työsuhteessa vuokratyörytymään eikä käyttäjärytymään.

*”Asiakkaan vastuuta myöskin painottaa, siinä mielessä, että jos joku työntekijä ei nyt jostain syystä siellä menesty, niin ensinnäkään asiakas ei saa sille antaa kenkää. Ehkä voi sanoa, että tää oli tässä, mutta kyllä se tieto pitäisi tulla meille ja meidän pitäisi se vuokratyösuhte purkaa... Se on meidän työntekijä kuitenkin, että välillä puurot ja vellit sekaisin siinä hommassa. Vaikka on heidän työnjohdon alaisuudessa. Ne unohtaa kertoo ja työntekijän pitäisi myös olla meihin yhteydessä.”* (Haastateltava 2)

*”Siinä saisi tuoda toimitusehtoja esille, korostaa sitä, mihin asiakas itse sitoutuu.”* (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 nosti esiin myös epäselvyydet työaikaisten suhteen: muun muassa ylitöiden tekemisestä tai työaikaisten mahdollisesta käytöstä. Käytännöistä on sovittava hyvissä ajoin etukäteen, jotta välttyään epäselvyyksiltä.

## 5.2 Oppaan sisältökuvaus

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, mitä vuokratyövoiman käytöstä laadittavan oppaan tulee sisältää. Siihen kootaan tiiviisti vuokratyövoiman käyttöön liittyvät yleisimmät epätietoisuuden aiheet, opasta voi käyttää osana asiakkaan perehdytysprosessia. Oppaan sisältö päätettiin aineistonkeruun tulosten perusteella jakaa kolmeen pääosiin: hinnoitteluun, vastuunjakoon ja sähköisen tuntikirjausjärjestelmän esittelyyn. Ne tiivistävät tärkeimmiksi koetut viestinnän ja tiedonvälityksen kehityskohteet kohdeyrityksen ja vuokratyön käyttäjärytymään asiakassuhteiden alkuvaiheessa. Koska oppaan tehtävä on toimia mahdollisimman selkeänä ja käytettävyydeltään hyvänä tiedonvälityksen välineenä, oppaan on oltava tiivis ja konkreettinen. Tästä syystä oppaaseen sisällytetään vain kaikkein olennaisimmat aineistonkeruussa esiin

nousseet epätietoisuutta ja sitä kautta eniten haasteita kohdeyrityksen ja sen henkilöstön toiminnalle ja työskentelylle aiheuttavat asiat.

**Ensimmäinen pääosio** liittyy hinnoitteluun. Siinä kuvataan, mistä vuokratyön hinta muodostuu. Oppaassa ei kuitenkaan esitetä hinnoittelua liian yksityiskohtaisesti, vaan sitä kuvataan yleisellä tasolla. Hinnoittelun vaihtoehdot esitellään sekä kuvataan selkeästi, mitä kumpikin hinta sisältää. Useimmiten esimerkiksi rakennusalalla käytetään kiinteää tuntihintaa, mutta joissakin tapauksissa käytetään kerroinperusteista hinnoittelua. Kiinteä tuntihinta sisältää ainakin palkan, työnantajamaksut ja korvauksen vuokratyön käytöstä, mutta tapauskohtaisesti voidaan sopia esimerkiksi erikseen laskutettavista työehtosopimusten mukaisista kulukorvauksista, kuten matkakorvaus ja ateriakorvaus. Toinen vaihtoehto on kerroinperusteinen hinnoittelu, jonka pohjana käytetään työntekijän peruspalkkaa. Kertoimen avulla hintaan lisätään lakisääteiset työnantajamaksut ja korvaus vuokratyön käytöstä. Muista korvauksista voidaan myös sopia tapauskohtaisesti. Hinta voi muuttua sopimuskauden aikana ja oppaassa esitetään hinnan muutoksen perusteita. Näitä ovat esimerkiksi työehtosopimusten mukaiset yleiset palkankorotukset ja kuluttajahintaindeksin nousu.

Hinnoittelun alla on esitetty myös laskutukseen liittyviä tärkeitä tietoja, kuten mihin laskutus perustuu, mikä on maksuaika ja laskutusväli. Maksuaika on tavallisesti 14 päivää netto ja laskutus tapahtuu kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa, yleensä sen mukaan, onko työntekijä kuukausi- vai tuntipalkkainen. Laskutus perustuu sähköiseen järjestelmään työntekijän kirjaimiin ja asiakkaan hyväksymiin tuntikirjauksiin.

#### Hinnoittelu

##### a. Mitä hinta sisältää, kerroin/kiinteä

Hinnan sisältö on usein sopimuskyseminen. Se, sisällytetäänkö hintaan kaikki työntekijästä vuokratyöryhtykselle aiheutuvat kulut, vaikuttaa hinnan määräytymiseen. Verottomat korvaukset, kuten erilliset lisät laskutetaan myös sovitulla kertoimella tuntipalkan lisäksi. Hinta sisältää vuokratyöntekijän palkan, työajanlyhennyksen, lomakorvaukset, sosiaalikulut, lakisääteiset vakuutukset ja työterveyshuollon. Mikäli työntekijä sairastuu, ei siitä aiheudu erikseen kustannuksia käyttäjäryhtykselle. Kiinteään tuntihintaan on sisällytetty yleensä kaikki nämä, erikseen saatetaan kuitenkin laskuttaa esimerkiksi työehtosopimuksen mukaiset verottomat työntekijän matkakorvaus ja ateriakorvaus.

##### b. Hinnan korotus

Laskutettavaa tuntihintaa voidaan korottaa ainakin lakisääteisten työehtosopimusten palkankorotuksien mukaisesti, kiinteä tuntihinta nousee yleensä

palkankorotuksen verran. Kertoimeen palkankorotus ei vaikuta, mutta toki maksettava tuntihinta nousee, kun kertoimen peruste nousee. Hinta voi myös nousta kuluttajaindeksin korotuksen mukaan.

c. Laskutus

Maksuaika on neljätoista (14) vuorokautta netto. Ylijankorko on korkolain mukainen. Laskutus tapahtuu ilmoitettujen tuntien mukaan. Laskutus tapahtuu kahden viikon välein tai kerran kuukaudessa riippuen siitä, onko työntekijä tunti- vai kuukausipalkkainen.

**Toisen pääosion** aiheena on vastuunjako, josta on nostettu esiin tärkeimmät vuokrayrityksen, käyttäjäyrityksen ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Vastuunjako esitetään oppaassa taulukkomuotoisena. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on kuvattu tutkimuksen aikana esiin nousseet epäselvät vastuukysymykset, osoitettu kunkin kohdan vastuutaho sekä selvennetty asiaa lisätietojen avulla.

Vastuunjako käyttäjäyrityksen, vuokrayrityksen ja työntekijän välillä

Taulukko 1: Vuokratyön osapuolten välinen vastuunjako

| Tehtävä                         | Käyttäjäyritys | Vuokrayritys | Työntekijä | Lisätiedot   |
|---------------------------------|----------------|--------------|------------|--|
| Sopimus vuokratyöstä            | X              | X            |            | Käyttäjäyritys ja vuokrayritys neuvottelevat ja tekevät keskenään sopimuksen vuokratyön käytön ehdoista.   |
| Työsopimus                      |                | X            | X          | Työsopimus tehdään vuokrayrityksen ja työntekijän välille, sillä vuokrayritys toimii työntekijän työnantajana  |
| Työntekijän valinta             | X              | X            |            | Vuokrayritys valitsee mielestään parhaiten käyttäjäyrityksen tarpeisiin sopivan työntekijän, mutta lopullinen päätösvalta on kuitenkin aina käyttäjäyrityksellä. |
| Työehtosopimuksen noudattaminen | X              | X            | X          | Työehtosopimuksen noudattaminen on kaikkien kolmen osapuolen velvollisuus.   |
| Työvuorojen laatiminen          | X              |              |            | Työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen laatimien työvuorojen mukaan, vuorojärjestelmästä on kuitenkin sovittava etukäteen.                                    |
| Työntekijän perehdytys          | X              | X            |            | Vastuu työntekijän perehdyttämisestä työpaikalla on käyttäjäyrityksellä, vuokrayritys vastaa työntekijän muusta perehdyttämisestä.                               |

| Tehtävä  | Käyttäjäyritys | Vuokrayritys | Työntekijä | Lisätiedot   |
|--|----------------|--------------|------------|--|
| Työturvallisuus                                | X              | X            | X          | Kaikki osapuolet ovat velvollisia kiinnittämään huomiota työturvallisuuteen, käyttäjäyritys ja vuokrayritys sopivat keskenään työsuojainten hankkimisesta.   |
| Työnjohto                                      | X              |              |            | Työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen työnjohdon ja valvonnan alaisena.  |
| Työterveyshuolto työntekijälle                 |                | X            |            | Vuokrayritys järjestää työntekijälle lakisääteisen työterveyshuollon.  |
| Työntekijöiden yhdenvertaisuuden varmistaminen | X              | X            |            | Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti työpaikalla, vuokrayrityksellä on vastuu valvoa sen toteutumista.                                      |
| Tuntikirjauksien syöttäminen                   |                |              | X          | Työntekijän vastuulla on kirjata tehdyt työtunnit järjestelmään, ne toimivat palkanmaksun perusteena.  |
| Tuntikirjauksien hyväksyminen                  | X              | X            |            | Vuokrayritys tarkastaa työntekijän merkinnät ja lähettää ne käyttäjäyritykselle hyväksyttäväksi, tuntikirjaukset toimivat myös laskutuksen perusteena.       |
| Työntekijän palkka ja sivukulut                |                | X            |            | Vuokrayritys maksaa työntekijän palkan, sivukulut sekä hoitaa työnantajavelvollisuudet.  |
| Työntekijän lomat ja vapaat                    | X              | X            |            | Työntekijän lomat sovitaan käyttäjäyrityksen kanssa, vuokrayritys pitää kirjaa kertyneistä lomista ja maksaa lomapalkan ja lomarahaa tai lomakorvauksen.     |
| Työntekijän vakuuttaminen                      |                | X            |            | Vuokrayritys hoitaa työntekijälle lakisääteiset vakuutukset: TyEL-vakuutus, työtapaturma- ja ammattitautivakuutus ja ryhmähenkivakuutus. Sekä vastuuvakuutus |
| Varoituksen antaminen                          |                | X            |            | Käyttäjäyritys on velvollinen ilmoittamaan työpaikalla tapahtuneesta sääntöjen rikkomisesta vuokrayritykselle, jolla on oikeus antaa varoitus.               |
| Työntekijän irtisanominen                      |                | X            |            | Vuokrayritys toimii työntekijän työnantajana ja on oikeutettu irtisanomaan työntekijän, käyttäjäyrityksellä ei ole oikeutta päättää työsuhdetta.             |
| Työtodistus                                    |                | X            |            | Todistuksen työsuhteesta antaa vuokrayritys, mahdollinen arviointi saadaan käyttäjäyritykseltä.  |
| Tiedonkulku                                    | X              | X            | X          | Jokaisen vastuulla on taata riittävä tiedonkulku.  |

Kolmannessa pääosiossa perehdytään sähköiseen tuntikirjausjärjestelmään ja annetaan ohjeet sen käyttämiseen, sekä perustellaan sen hyötyjä.

#### Sähköinen tuntikirjausjärjestelmä

##### a. Tuntikirjausten hyväksyminen

Työntekijä syöttää tehdyt työtunnit järjestelmään vähintään jokaisen viikon päätteeksi. Tämän jälkeen taloushallinto lähettää käyttäjäryitykselle linkin sähköpostiin, josta pääsee hyväksymään työntekijän työtunnit. Mikäli käyttäjäryityksen mielestä tuntikirjauksissa on virheitä, ilmoittaa hän niistä tässä vaiheessa järjestelmän kautta. Kun tunnit on hyväksytty, ne toimivat laskutuksen perusteena. Asiakkaalla on kolme päivää aikaa hyväksyä tunnit.

##### b. Sähköisen järjestelmän hyödyt

Sähköisen järjestelmän hyödyt konkretisoituvat parhaiten, kun kaikki osapuolet ovat sitoutuneet sen käyttöön. Työntekijä merkitsee tehdyt työtunnit, jotka vuokrayritys lähettää asiakkaalle hyväksyttäväksi ja lasku muodostuu tuntikirjausjärjestelmän tietojen perusteella. Sähköisen järjestelmän käytöllä saavutetaan kustannussäästöjä manuaalisten työvaiheiden vähentyessä, siitä hyötyvät sekä asiakas että vuokrayritys. Oppaassa korostetaan erityisesti digitaalisuuden hyötyjä. Sähköisen tuntijärjestelmän käytön on todettu helpottavan ja nopeuttavan kaikkien kolmen osapuolen työtä.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vuokrayrityksen myyntihenkilöiden työssään kohtamia asiakkaiden kysymyksiä ja ongelmia. Tavoitteena oli luoda selkeä ja tiivis opas, josta löytyisivät tarvittavat vastaukset ilman pitkien ohje- ja sopimustekstien lukemista. Asiakkaat ovat usein kiireisiä, eikä heillä ole aikaa selvittää asioita monista eri lähteistä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: *”Mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka vuokratyövoiman käyttäjäryityksen pitäisi tietää ja ymmärtää vuokratyövoiman käytöstä, jotta kohdeyrityksen ja käyttäjäryityksen yhteistyö olisi sujuvampaa?”* Menetelmänä tutkimuskysymyksen vastaamiseen käytettiin havainnointia ja teemahaastatteluita. Käytettyjen menetelmien avulla saatiin selville käyttäjäryityksien esittämiä kysymyksiä vuokrayrityksen myyntihenkilöstölle. Nämä kysymykset kertovat käyttäjäryitysten kokemasta epätietoisuudesta vuokratyövoiman käyttöön liittyen. Aineistonkeruun tulosten perusteella voitiin luoda selkeä käsitys siitä, mitkä ovat ne asiat, jotka käyttäjäryityksen tulee tietää ja ymmärtää vuokratyövoiman käytöstä, jotta kohdeyrityksen työntekijöiden kuormitus vähenisi.

Valitussa menetelmässä eli haastattelussa tiedon saamisen mahdollisuudet ovat rajatut, mikä voi johtua haastattelutilanteeseen varatun ajan lyhydestä, haastattelun teemojen tai kysymysten huonosta valinnasta. Haastatteluja toteutettaessa saatuihin tuloksiin saattoivat vaikuttaa haastateltavien kiireellisyys ja otannan vähäisyys. Molemmat haastateltavat ovat hyvin kokeneita alansa asiantuntijoita, joten haastattelujen luotettavuus arvioitiin kuitenkin hyväksi. Kehitysehdotuksia haastatteluiden toteuttamiseen ovat haastatteluotannan laajentaminen ja haastattelutilanteen parempi suunnittelu ja aikataulumuutoksiin varautuminen.

Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä aiheita ja sisältöä tavoitteena olevan oppaan luomiseen. Aineistonkeruun tuloksista voitiin muodostaa oppaalle kolme pääosiota, jotka ovat hinnoittelu, vastuunjako vuokratyön osapuolten välillä ja sähköisen tuntikirjausjärjestelmän käytön hyödyt ja ohjeet. Kyseessä oli tapaustutkimus, joten tutkimuksessa ei ollut lähtökohtaisesti tavoitteena saada yleistettäviä tuloksia. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää myös muissa alan yrityksissä, koska vuokratyön käyttöön liittyy yleisesti epätietoisuutta.

Aineistonkeruun tuloksia eli oppaan sisältökuvausta voidaan hyödyntää vuokratyövoiman käyttöön liittyvän oppaan laatimiseen kohdeyrityksessä. Opas sopii parhaiten käytettäväksi asiakassuhteen alkuvaiheessa, erityisesti asiakkaan perehdyttämisen tai niin kutsutun onboarding-prosessin aikana sen jälkeen, kun sopimus on tehty, mutta koska tutkimuksessa tuli esiin, että vuokratyövoiman käyttöön liittyviä kysymyksiä esiintyy myös asiakassuhteen myöhemmissä vaiheissa, kohdeyrityksen myyntihenkilöstö voi hyödyntää opasta myös pidemmälle edenneiden asiakkuuksien tiedonvälityksen apuna.

Oppaan muotoon ei ole otettu kantaa, mutta suositus olisi tehdä siitä hyvin visuaalinen. Siinä voisi esimerkiksi kuvata koko asiakassuhteen syntymisen ja kehittymisen myyntiprosessin eri vaiheiden avulla ja kuvata eri vaiheiden tyypillisiä ongelmatilanteita sekä ratkaisut niihin. Prosessin aikana huomattiin, että käyttäjäyrityksillä on paljon moniin eri teemoihin ja yksityiskohtiin liittyviä tietotarpeita, mutta oppaan käyttötarkoituksen (tiivin tietolähteen) luonteen vuoksi niitä kaikkia ei ollut järkevää sisällyttää oppaaseen. Lisäksi havaittiin, että osa näistä kysymyksistä liittyy muihin asiakassuhteen dokumentteihin tai kanssakäymiseen, kuten sopimukseen ja sen sisältöön. Suositeltavaa onkin harkita jatkokehitysprojektia, jossa voidaan tarkastella laajemmin kohdeyrityksen asiakkaiden tietotarpeita ja niihin liittyviä puutteita suhteessa asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheisiin, sekä kehittää viestintää ja prosesseja näiden pohjalta.

## Lähteet

### Painetut

Haapala, L. 2016. Joustava Työ, Epävarma Elämä. Helsinki: Like Kustannus Oy.

Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. & Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Tampere: Infacs johtamistekniikka.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. Eleventh edition. Harlow, England: Pearson.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. 7th ed. Harlow: Pearson Education.

Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Voss, C., Tsiriktsis, Frohlich, M., (2002) Case research in operations management, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 2, s. 195-219.

Yin, R. 1995. Case Study Research: Design and Methods, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Newbury Park: Sage.

### Sähköiset

Arrowsmith, J. 2006. Temporary Agency Work in an Enlarged European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Viitattu 3.5.2020.

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2005/139/en/1/ef05139en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/139/en/1/ef05139en.pdf)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2018. Henkilöstöpalvelualan yritysten liikevaihto kasvanut merkittävästi vajaassa kymmenessä vuodessa. Viitattu 2.5.2020. <https://hpl.fi/uutiset/henkilostopalvelualan-yritysten-liikevaihto-kasvanut-merkittavasti-vajaassa-kymmenessa-vuodessa/>

Isopoussu, A. 2017. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä. Viitattu 28.4.2020.

<https://blog.kauppalehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/henkilostojohtaminen-kilpailutekijana>

McKinsey. 2000. Orchestrating the evolution of Private Employment Agencies towards a stronger society. International Confederation of Private Employment Agencies. Viitattu 3.5.2020. <https://www.yumpu.com/en/document/read/33325378/orchestrating-the-evolution-of-private-employment-agencies-ciett>

Tallyfy. 2020. Definition - What is Customer Onboarding?. Viitattu 5.5.2020. <https://tallyfy.com/definition-customer-onboarding/>

Tilastokeskus. 2018. Työvoimatutkimus. Aikasarjatiedot 2009-2018. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.5.2020. [http://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti\\_2018\\_13\\_2019-04-11\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti_2018_13_2019-04-11_kat_002_fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Vuokratyöopas. TEM-esitteet 11/2017. Työelämä- ja markkinaosasto. Viitattu 30.4.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokratyöopas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>

#### Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Henkilöstöstrategian muodostaminen ja sen osa-alueet ..... | 10 |
| Kuvio 2: Vuokratyön osapuolten väliset suhteet .....                | 11 |
| Kuvio 3: Asiakassuhdemarkkinoinnin avaintoiminnot .....             | 17 |

#### Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1: Vuokratyön osapuolten välinen vastuunjako..... | 25 |
|--|----|

## Liitteet

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Liite 1: Haastattelurunko ..... | 33 |
| Liite 2: Oppaan sisällys .....  | 35 |

Liite 1: Haastattelurunko

### **Teemahaastattelun haastattelurunko**

*Mitä oppaan vuokratyön käytöstä käyttäjäyritykselle tulisi sisältää?*

*Tutkija: Nora Pihala*

#### **Haastattelurunko:**

##### Haastattelun pohjustus

"Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötä liittyen vuokratyövoiman käyttöön. Haastattelu kestää noin 30-60 minuuttia, ja sen tarkoituksena on kerätä tietoa asiakasyrityksiltä tuleviin vuokratyövoiman käyttöön liittyviin tyypillisiin kysymyksiin, joita henkilöstöpalveluyrityksen myyntityössä toimivat työntekijät kohtaavat työssään.

Vastaukset dokumentoidaan ja haastattelu nauhoitetaan, jotta vastaukset saadaan dokumentoitua mahdollisimman virheettömästi. Vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa aineistosta. Haastattelutallenteet tuhotaan sen jälkeen, kun opinnäytetyö on lähetetty julkaistavaksi.

Haastattelun jälkeen haastatteluun osallistuneita pyydetään tutustumaan ja arvioimaan muistiinpanot ja niistä tehdyt analyysit, jotta voidaan varmistua siitä, että haastattelija on ymmärtänyt asiat oikein ja siten, kun ne on tarkoitettu."

##### Taustakysymykset

- *Mikä on työnkuvasi ja kauanko olet ollut nykyisessä työroolissasi?*
- *Millaisia nämä työhösi liittyvät myynnin tehtävät ovat?*
  - *Kuinka paljon työhösi liittyy myyntiin liittyviä tehtäviä?*

##### Aiheeseen johdattelevat kysymykset ja taustaymmärrys

#### **Teema: Myyntiprosessin eri vaiheet**

- *Millainen on vuokratyövoiman myyntiprosessi?*
  - *Minkälaisiin vaiheisiin se jakautuu?*
  - *Onko siinä aina samat vaiheet?*

##### Tutkimuskysymykseen liittyvät kysymykset

**Teema: Usein toistuvat asiakkaiden esittämät kysymykset**

- *Mihin aiheisiin asiakkailta tulevat kysymykset liittyvät?*
  - *Millaisia kysymyksiä mihinkin aiheeseen liittyy?*  
*(Eli käydään mainitut aiheet keskustellen läpi aihe kerrallaan.)*
    - *Kuinka usein kohtaat juuri tähän aiheeseen liittyviä kysymyksiä?*
    - *Missä myyntiprosessin vaiheessa näitä kysymyksiä esiintyy?*
    - *Esiintyykö tähän aiheeseen liittyen suoria väärinymmärryksiä asiakkaan taholta?*
      - *Millaisia?*
      - *Millaisiin asioihin nämä väärinymmärrykset vaikuttavat?*  
*Esim. päätöksen tekoon/sopimuksen syntymiseen/ yhteistyön aikana?*
    - *Miten olet vastannut näihin asiakkaiden esittämiin kysymyksiin? Esim. valmis materiaali, heti puhelimesta tai ohjaat asiakkaan johonkin tiettyyn lähteeseen?*
- *Mitkä asiat olisivat mielestäsi tärkeimpiä sisällyttää oppaaseen? Mainitse viisi mielestäsi tärkeintä.*
- *Prosessin vaiheet ja mitä tulisi niistä jokaisesta nostaa esille?*

## Liite 2: Oppaan sisälllys

- 1) Hinnoittelu
  - Kerroinperusteinen ja kiinteä tuntihinta
  - Hinnan korotuksen perusteet
  - Laskutus
    - Maksuajat ja laskutusvälit
    - Laskituksen perusteet
- 2) Vastuunjakotaulukko
  - Käyttäjäryityksen, vuokratyryityksen ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet
- 3) Sähköinen tuntikirjausjärjestelmä
  - Tuntikirjauksien hyväksyminen
  - Sähköisen järjestelmän käyttäminen ja hyödyt