



# **Kuinka tavoittaa motivoituneet opiskelijat urapolkuun Yöpuu Yhtiölle**

Heta Salminen

Kiia Vasara

Opinnäytetyö, AMK restonomi  
Joulukuu 2022  
Matkailu- ja ravitsemisala  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Salminen, Heta & Vasara, Kiia

## Kuinka tavoittaa motivoituneet opiskelijat urapolkuun Yöpuu Yhtiölle

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 65 sivua.

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

### Tiivistelmä

Opinnäytetyön aihe valittiin Yöpuu Yhtiö Oy:n tarpeen perusteella. Matkailu- ja ravintola-alalla on hankaluuksia työvoiman saatavuudessa ja etenkin osaavan työvoiman löytäminen on ajankohtainen aihe. Yöpuu Yhtiö Oy halusi selvittää, miten opiskelijat saataisiin kiinnostumaan urapolusta yrityksessään. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia restonomiopiskelijoiden motivaatiotekijöitä urapoluillaan ja työelämässä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaiset työelämäyhteistyöt opiskelijoita kiinnostavat ja voitaisiinko niillä vastata Yöpuu Yhtiön osaavan työvoiman tarpeeseen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa, eli aineistoa kerättiin laadullisin ja määrällisin menetelmin. Tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan vastauksia asiantuntijahaastatteluin, joissa kohderyhmänä olivat erilaisissa työelämäyhteistöissä toimineet korkeakouluopettajat. Haastatteluissa pyrittiin saamaan asiantuntijoiden näkemys onnistuneiden työelämäyhteistöiden piirteistä ja hyödyistä sekä voisiko työelämäyhteistyöt olla osana ratkaisua yritysten työvoiman tarpeeseen. Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä Webropol-kyselyä, joka suunnattiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun suomenkielisille restonomiopiskelijoille. Kyselyssä keskityttiin tarkastelemaan opiskelijoiden näkökulmaa. Tietoa haluttiin saada opiskelijoiden motivaatiotekijöistä, työelämäyhteistöiden kiinnostavuudesta sekä toimeksiantajan työnantajamielikuvasta.

Tutkimustuloksista saatiin monipuolista näkemystä niin opiskelijoiden kuin alan asiantuntijoiden näkökulmista. Yöpuu Yhtiö Oy voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittäessään yritystoimintaansa ja yhteistöitään oppilaitosten kanssa. Oppilaitosten lisäksi myös muut alan yritykset voisivat saada arvokasta tietoa työelämäyhteistöiden kehittämiseen.

### Avainsanat (asiasanat)

urapolku, työvoimapula, osaajapula, motivaatio, opinnollistaminen, työelämäyhteistyö, restonomiopinnot

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Opinnäytetyön tulokset, johtopäätökset ja pohdinta ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä (liite 4, liite 5 ja liite 6). Salassapidon peruste on Yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet (Julkl 24§, 17 ja 20). Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 12.12.2032.

**Salminen, Heta & Vasara, Kiia**

**How to reach motivated students to build a career path in Yöpuu Yhtiö?**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2020, 65 pages

Bachelor's Degree Programme in Service Business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The subject of the thesis was chosen for the needs of Yöpuu Yhtiö Oy. The tourism and hospitality sector is experiencing difficulties in finding workforce and finding a skilled workforce in particular is a current topic. The company wanted to find answers on how to make students more interested to start a career path in their company. The purpose of this thesis was to provide information on students' motivational factors on their career paths and in working life. The aim was to bring knowledge on what kind of business co-operations students find interesting and if the cooperations can be a part of resolving the companies need for competent workforce.

A multi-method approach was utilized in the thesis, i.e. the data was collected using qualitative and quantitative methods. The study aimed to get answers to the research problem through expert interviews. The study was targeted to a group of different university teachers who have worked in various working life projects and collaborations. The purpose of the interviews was to get the experts' view on the features and benefits of successful work-life partnerships and whether the work-life partnerships could be a part of the solution to companies' need for workforce. The second research method was a Webropol survey, which was targeted to Finnish-speaking Tourism and Hospitality students at JAMK University of Applied Sciences. The survey focused on examining the students' point of view. The priority was to get information about the respondents' motivational factors, the attractiveness of working life partnerships, and the client's employer image.

The study results provided a diverse view from the perspectives of both students and experts in the field. Yöpuu Yhtiö Oy can use the results of the study to develop their business and cooperation with educational institutions. As well as educational institutions, other companies in the sector could also gain valuable information for the development of working life cooperations.

### **Keywords/tags (subjects)**

career path, labour shortage, skills shortage, motivation, studification of work, working life collaborations, tourism and hospitality studies

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Thesis results, conclusions and discussion are confidential, and they are removed from public thesis (appendix 4, appendix 5 and appendix 6). The basis of secrecy section is Information on any business or professional secret of a private business, the State, a municipality, some other public corporation or a corporation, institution or foundation (Act on the Openness of Government Activities, section 24, paragraphs 17 and 20). The confidentiality period is ten (10) years and ends on December 12th 2032.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Matkailu- ja ravintola-alalle veto- ja pitovoimaa</b> .....	<b>8</b>
2.1	Tilastot.....	9
2.2	Työvoimapula ja rekrytointiongelmat.....	11
2.2.1	Osaajapula .....	12
2.2.2	Heikentynyt veto- ja pitovoima .....	13
2.2.3	Työvoiman tarpeeseen vastaaminen .....	14
<b>3</b>	<b>Motivaation merkitys työelämässä</b> .....	<b>15</b>
3.1	Uramotivaatio .....	16
3.2	Motivaation tärkeys matkailu- ja ravintola-alalla .....	18
<b>4</b>	<b>Benchmarking-menetelmä työelämäyhteistöiden kehittämisessä</b> .....	<b>19</b>
4.1	Työelämäyhteistyöt osana urapolkua .....	19
4.2	Benchmarking-menetelmä.....	21
4.3	Benchmarking-menetelmän hyödyt .....	23
4.4	Benchmarking-menetelmä koulutusorganisaatiossa.....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>27</b>
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	27
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	28
5.3	Tutkimusaineiston keruu.....	29
5.4	Aineiston analyysitavat .....	32
5.4.1	Webropol-kysely.....	32
5.4.2	Asiantuntijahaastattelut .....	33
<b>6</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>37</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>38</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>43</b>
	Liite 1. Saatekirje Webropol-kyselyyn.....	43
	Liite 2. Haastattelurunko.....	44
	Liite 3. Webropol-kysely.....	45
	Liite 4. Tulokset (salassapidettävä) .....	50
	Liite 5. Johtopäätökset (salassapidettävä) .....	51
	Liite 6. Pohdinta (salassapidettävä) .....	52

**Kuviot**

Kuvio 1. Majoitus- ja ravintola-alan työllisyys vuosina 2005–2020 .....	10
Kuvio 2. Ravintolayritysten lukumäärä vuosina 2007-2020 Suomessa .....	11
Kuvio 3. Suunnitelmallinen työpolku .....	21

**Taulukot**

Taulukko 1. Benchmarking-tilaus: case harjoittelun kehittäminen.....	25
--	----

# 1 Johdanto

Monet alat kärsivät kasvavasta työvoimapulasta, sillä työikäisten määrä vähenee (Ihalainen 2022). Matkailu- ja ravintola-ala on kärsinyt etenkin koronapandemian ja sen seurannaisvaikutusten jälkeen työvoiman saatavuuteen liittyvistä ongelmista (Lith 2021). Työvoiman saatavuudessa esiintyvien hankaluuksien taustalla ilmenee usein osaajapula. Avoimet työpaikat jäävät täyttämättä, kun tehtävään sopivaa työntekijää ei löydy. (Kauhanen 2021.) Lisäksi matkailu- ja ravintola-alan suosio koulutusvaihtoehtona on laskenut (Lith 2021). Tämä voi osaltaan pahentaa alalla vallitsevaa ilmiötä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii keskisuomalainen hotelli- ja ravintola-alan perheomisteinen yritys Yöpuu Yhtiö Oy. Osaavan työvoiman saatavuusongelmien vuoksi toimeksiantajan aiheehdotuksesi muodostui: ”Kuinka tavoittaa motivoituneet opiskelijat urapolkuun Yöpuu Yhtiölle”. Aihe rajattiin motivoituneisiin opiskelijoihin, sillä yritys arvostaa innokasta ja intohimoista henkilökuntaa sekä ammattimaisuuden toteutuminen on yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista (Yhtiön Strategia n.d). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä restonomiopiskelijoita motivoi, millaiset työelämäyhteistyöt restonomiopiskelijoita kiinnostavat, kuinka kiinnostavana työnantajana Yöpuu Yhtiö koetaan sekä millaiset työelämäyhteistyöt voisivat saada restonomiopiskelijat kiinnostumaan urapolun luomisesta yrityksessä helpottaakseen työvoimapulaa etenkin osaavan työvoiman suhteen.

Yöpuu Yhtiö Oy on paikallinen perheyritys, jonka omistavat yrittäjäpariskunta Katriina Pilppula ja Ari Pärnänen. Vuonna 2006 yrittäjäpariskunta ostivat Boutique Hotelli Yöpuun sekä Ravintola Pöllövaarin. Kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2016, yritys laajeni ydinkeskustaan Hotelli Verson myötä ja toiminta alkoi nykyisellä Yöpuu Yhtiö Oy nimellä. Muutamaa vuotta myöhemmin samoihin tiloihin aukesi myös ravintola Verso Baari & Keittiö. Viimeisimpänä laajenuksena vuonna 2021 avattiin Bistro Kirkkopuisto saunatiloineen. Hotellien yhteydessä on myös erilaisia kokous- sekä juhlatiloja. (Yrityksen historia n.d.)

Yöpuu Yhtiö Oyn visiona on tarjota kannattavasti, vastuullisesti ja pitkäjänteisesti maailman parasta asiakaspalvelua sekä paras asiakaskokemus. Se on jo valittu sekä asiakkaiden, että työntekijöiden kokemuksella Keski-Suomen arvostetuimmaksi hotelli- ja ravintola-alan toimijaksi. Tärkeiksi teemoiksi visionsa toteutuksessa yhtiö nostaa yhteisen innovoinnin, asiakaslähtöiset palvelut, aidon palveluasenteen sekä nopean ja fiksun toteutuksen. Myös yhtiön yrityskulttuuri ja arvot tukevat visiota. Tärkeitä arvoja yritykselle ovat mm. rehellisyys, oikeudenmukaisuus, paikallisuus sekä luottamus omaan tekemiseen. (Yhtiön strategia n.d.) Vuonna 2021 Yöpuu Yhtiö Oy:n liikevaihto oli 6,7 miljoonaa ja se työllisti 55 henkeä (Yöpuu Yhtiö Oy n.d.).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka motivoituneet restonomiopiskelijat saataisiin kiinnostamaan urapolusta Yöpuu Yhtiölle. Aiempaa tutkimusta ilmiöstä ei ole tehty toimeksiantajayritykselle. Aihetta lähdettiin tarkastelemaan erilaisten ammattikorkeakoulujen ja yritysten välisten työelämäyhteistöiden sekä restonomiopiskelijöiden motivaatiotekijöiden kautta.

Tietoperustassa käsitellään matkailu- ja ravintola-alalla vallitsevaa ajankohtaista työvoimapulaa, erilaisia työelämäyhteistöitä ammattikorkeakoulujen ja yritysten välillä sekä benchmarking-prosesseja. Toimeksiantaja voisi hyötyä aiempien työelämäyhteistöiden vertailusta eli benchmarking-menetelmän hyödyntämisestä.

Tutkimuksessa yhdistettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Benchmarking-menetelmää hyödynnettiin työelämäyhteistöissä mukana olleiden asiantuntijoiden teemahaastatteluin. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiantuntijaa, jotka opettavat ammattikorkeakoulussa sekä ovat toimineet työelämäyhteistöissä. Asiantuntijoita haastateltiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, jotta saataisiin kuvaa onnistuneiden yhteistöiden piirteistä ja hyödyistä. Webropol-kyselyllä pyrittiin puolestaan hahmottamaan opiskelijöiden näkökulmaa työelämäyhteistöistä ja motivaatiotekijöistä. Kyselyyn vastasi 40 suomenkielistä restonomitutkinnon opiskelijaa.

Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

*-Mikä motivoi restonomiopiskelijoita työelämässä ja urapoluillaan?*

*-Millaisilla yritysten ja ammattikorkeakoulujen välisillä yhteistöillä voitaisiin vastata alan työvoimatarpeeseen?*

Tutkimuskohteina restonomiopiskelijoita urapolullaan motivoivat tekijät sekä työelämäyhteistyöt ovat ajankohtaisia aiheita. Opiskelijoiden motivaatiotekijöiden kartoitus antaa näkemystä heidän valmiuksiinsa osallistua esimerkiksi erilaisiin työelämäyhteistöihin. Tutkimustulokset voivat antaa tietoa rekrytointiongelmien ratkaisuun ja yrityksen kehittämiseen, sillä ala kärsii työvoiman saataavuuden ongelmista ja heikosta vetovoimasta. Tutkimus tarjoaa tärkeää tietoa myös muille tahoille. Ammattikorkeakoulut voivat hyödyntää tuloksia muun muassa työelämäyhteistöiden kehittämisessä ja opetussuunnitelmien suunnittelussa. Arenen, UNIFI:n ja Suomen Yrittäjien toteuttaman selvityksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eivät tyypillisesti hyödynnä yhteistyömahdollisuuksia korkeakoulujen kanssa (Selvitys 2018). Ihalaisen (2022) mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eivät hyödynnä korkeakoulujen yhteistyömahdollisuuksia, eivätkä mahdollisesti koe työvoiman ja tulevien osaajien kohtaamista opiskeluvaiheessa tarpeeksi tärkeänä. Usein parhaimmat opiskelijat rekrytoidaan jo opiskeluvaiheessa (Ihalainen 2022). Tämän valossa toimeksiantajayritys voikin hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittäessään ammattikorkeakoulun ja yrityksen välistä yhteistyötä sekä lisätäkseen yrityksen houkuttelevuutta restonomiopiskelijoiden näkökulmasta.

Tiedonhaussa hyödynnettiin Janet Finna –verkkokirjastoa, ProQuest –tiedonhakupalvelua, Jyväskylän ammattikorkeakoulun pääkirjastoa sekä Google-tiedonhakupalvelua. Lähteiden hyödyntämisessä on harkittu niiden uskottavuutta, ajantasaisuutta ja luotettavuutta kriittisesti. Tiedonkeruussa pyrittiin välttämään toissijaisia lähteitä sekä vanhentuneen tiedon hyödyntämistä. Viittaukset on ilmaistu alkuperäistä lähdeä kunnioittaen. Tekstin kirjoitustapa on asianmukainen ja kaikkia tutkimukseen osallistuneita kunnioittava. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat matkailu- ja ravintola-alan vetovoima ja rekrytointiongelmat, motivoivat tekijät urapoluilla sekä yritysten ja ammattikorkeakoulujen väliset työelämäyhteistyöt.

## **2 Matkailu- ja ravintola-alalle veto- ja pitovoimaa**

Matkailu- ja ravintola-ala on työvoimavaltainen ja kotimainen kasvuala Suomessa (Toimiala n.d.). Matkailu- ja ravintola-ala tarjoaa laajasti ja monipuolisesti erilaisia työtehtäviä alan työpaikoissa ja tarjolla on hyvin etenemismahdollisuuksia. Myös vapaa-ajan ohjelmapalveluita tuottavat yritykset kuuluvat matkailu- ja ravintola-alaan. (Alan ammatit n.d.)

Ravintoloiden ja hotellien lisäksi esimerkiksi hiihtokeskukset, kylpylät, huvipuistot, festivaalit, matkailumarkkinoinnin palvelut ja ohjelmalvelut tarjoavat monipuolisia työtehtäviä alalla tuottaen laadukkaita asiakaskokemuksia. Muun muassa liikenneasemat, viikko-osakeyrietykset, kuntoutumiskeskukset, catering-yrietykset, leirintäalueet, eines- ja valmistuskeittiöt, keilahallit, tapahtumatoimialat ja luontomatkailuyrietykset tarjoavat alan työpaikkoja. (Mahdollisuuksien ala n.d.)

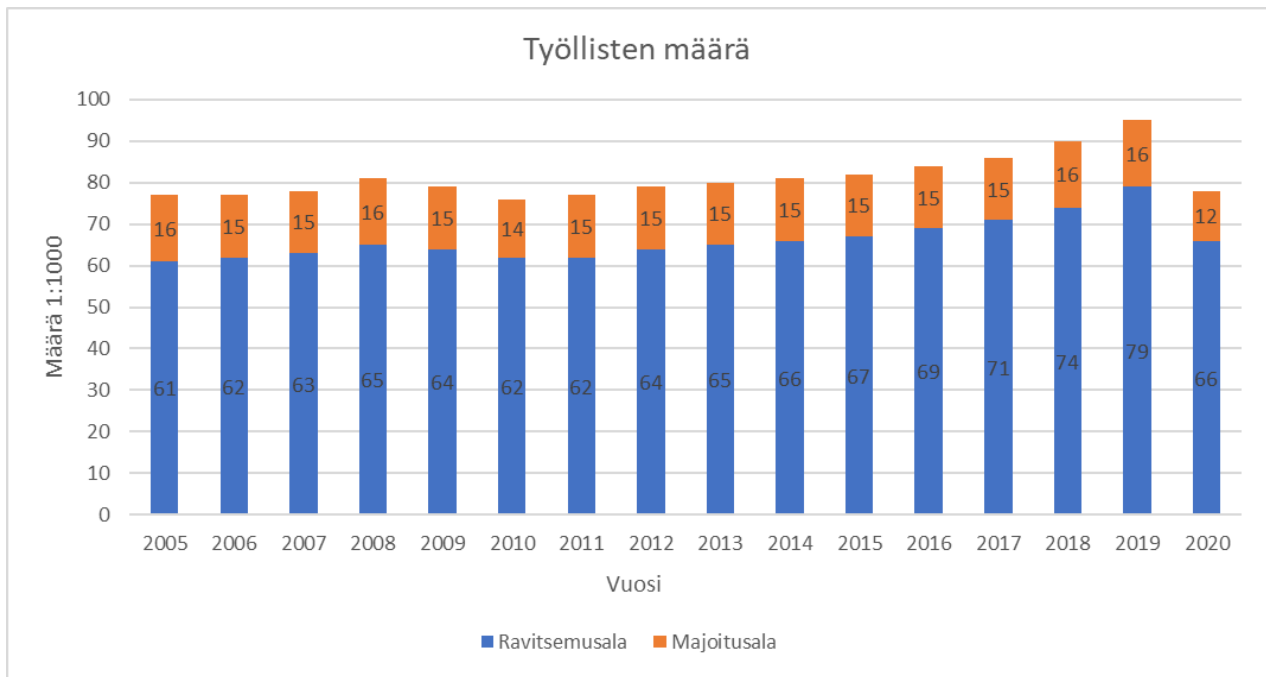
Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan majoitustoimintaan kuuluu matkailijoille tai vierailijoille tarjotut lyhytaikaiset majoituspalvelut sekä esimerkiksi komennustyöntekijöille tarkoitetut pidempiaikaiset majoitustilat. Majoitustoimintaan kuuluvat esimerkiksi hotellit tai muut vastaavat majoitusliikkeet, leirintäalueet, aamiaismajoitukset, lomakylät ja retkeilymajat. Lisäksi erilaiset sisäoppilaitokset ja opiskelija-asuntolat kuuluvat majoitustoimintaan. Osa majoitustoimintaan kuuluvista yrietyksistä tarjoaa majoitustoiminnan lisäksi myös ravitsemis- tai virkistyspalveluja. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan ravitsemistoiminta sisältää ruokien ja juomien tarjoilua, jotka on tarkoitettu nautittavaksi välittömästi. Ravitsemistoiminnan alle kuuluvat esimerkiksi ravintolat, ruokakioskit, pitopalvelut, ruokalot, kahvilat ja baarit. (Majoitus- ja ravitsemistoiminta n.d.)

## 2.1 Tilastot

Matkailuala tarjosi maailmanlaajuisesti yli 272 miljoonaa työpaikkaa vuonna 2020. Määrä on kuitenkin verraten alhaisempi vuoteen 2019, jolloin työpaikkoja oli tarjolla kokonaisuudessaan 334 miljoonaa. Ennen koronavirusta 25 % kaikista työmahdollisuuksista oli matkailualojen tarjoamia. (Economic Impact Reports n.d.)

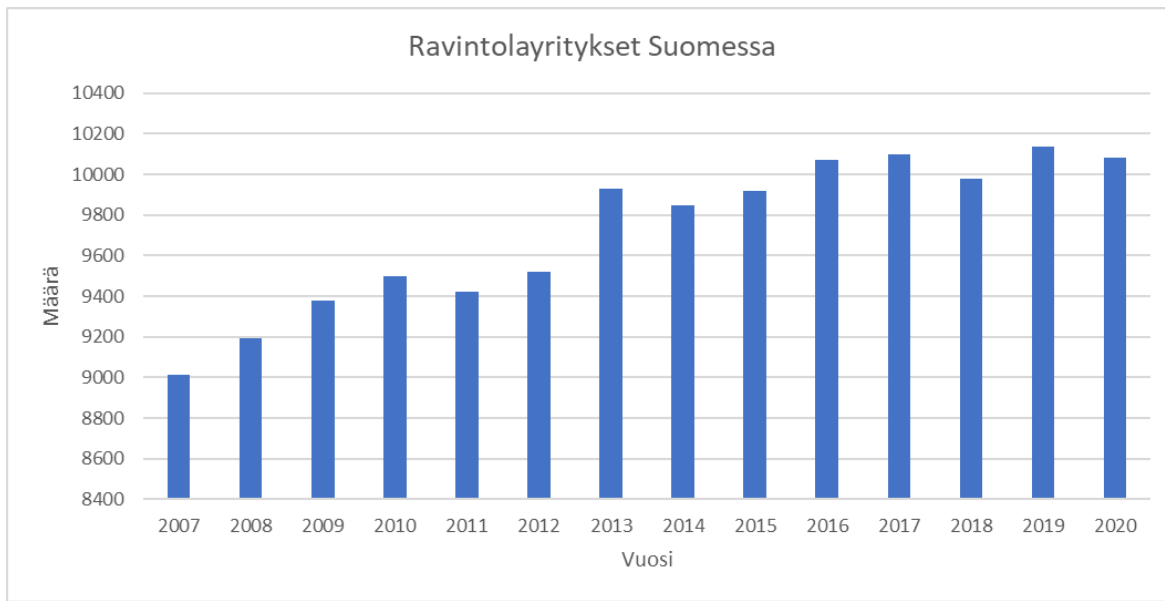
Suomessa matkailutoimialat työllistivät yhteensä 128 700 henkilöä vuonna 2020. Työllisyys on laskenut, sillä vuonna 2019 vastaava luku oli 154 100 henkilöä. Vuonna 2020 koko Suomen väestöstä 4,9 prosenttia työskenteli matkailutoimialalla, kun taas ennen koronapandemiaa vastaava prosentuaalinen osuus oli 5,8. (Toimiala n.d.)

Majoitus- ja ravintola-alan työvoiman määrä on ollut tasaisessa nousussa vuosien 2010 ja 2019 välillä ja työllisyyden osuus nousikin 25 prosenttia. Vuonna 2019 majoitus- ja ravintola-ala työllisti 95 200 työntekijää, kun taas vuonna 2021 osuus oli pudonnut 83 900 työntekijään. (Työllisten määrä n.d.) Vaikka vuosien 2019 ja 2020 aikana työllisyys laski merkittävästi, on vuoden 2020 jälkeen on ollut havaittavissa alan elpymistä. (ks. kuvio 1). Kuvio 1 osoittaa työllisten määrän vuosien 2005 ja 2020 välillä. (Lith 2021.)



Kuvio 1. Majoitus- ja ravintola-alan työllisyys vuosina 2005–2020 (Lith 2021, muokattu)

Ravintolayritysten lukumäärä on hieman laskenut vuosien 2019 ja 2020 välisenä aikana. Vuonna 2019 ravintolayrityksien kokonaismäärä oli 10 138 ja vuoden 2020 yritysten määrä oli 10 080. Vuodesta 2007 lähtien yritysten määrä on kuitenkin ollut jatkuvassa nousussa. (ks. kuvio 2). Kuviossa 2 tarkastellaan ravintolayritysten määrää vuosina 2007–2020 Suomessa (Ravintolayritysten määrä n.d.).



Kuvio 2. Ravintolayritysten lukumäärä vuosina 2007-2020 Suomessa (Ravintolayritysten määrä n.d., muokattu)

## 2.2 Työvoimapula ja rekrytointiongelmat

Työvoimapula-käsite on melko vakiintunut, kun kotimaisessa kirjallisuudessa käsitellään yritysten rekrytointiongelmia. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa nousee kuitenkin useammin esiin termi “skill shortage”, mikä viittaa enemmänkin ammattiryhmän osaajapulaan. Kuitenkin kiteytettynä kyse on siitä, miten ammattitaitojen kysyntä ja tarjonta vastaavat toisiaan työmarkkinoilla. (Ilmakunnas, Kanninen & Husa 2013, 11.)

Räisäsen ja Tuomalan (2007, 188) mukaan työvoimapulasta puhuttaessa on erotettava käsitteet työvoimapula ja rekrytointiongelmat. Rekrytointiongelmasta on kyse, kun avoimien työpaikkojen täyttymisessä kohdataan ongelmia. Tällaiset vaikeudet kuuluvat työmarkkinoiden normaaliin luonteeseen, sillä on luonnollista, että jotkut työpaikat täyttyvät helpommin kuin toiset. Rekrytointiin

ongelmat kuitenkin voivat lopulta pahimmillaan johtaa vakavaan, toimintaan vaikuttavaan häiriötilaan työmarkkinoilla, mikäli työpaikkoja ei saada täytettyä. Tällöin voidaan puhua työvoimapulasta. (Räisänen & Tuomala 2007, 188.)

Majoitus- ja ravitsemustoiminnan työllisyys on kärsinyt merkittävästi erityisesti koronaviruspandemian ja sen seurannaisvaikutuksien, kuten rajoitusten ja matkailijavirran, heikkenemisen myötä (Lith 2021). Ankarat sulut ja rajoitukset ovat johtaneet työntekijöiden alanvaihtoon. Lisäksi matkailu- ja ravintola-alan ammattikorkeakoulutuksen ja toisen asteen koulutukset koetaan vähemmän vetovoimaisina, eli niiden suosio on laskenut edellisiin vuosiin verrattuna. Matkailu- ja ravintolapalveluiden MaRa:n toimitusjohtaja Timo Lappi toteaa, että työvoimapulasta on tullut matkailu- ja ravintola-alalle pitkäaikainen riesa. Se estää alan yritysten elpymistä rajoitusten jälkeen ja heikentää kasvuodotuksia. (Jäsenkysely 2022.)

Kansantalouden tilipidon mukaan majoitus- ja ravintola-alan työntekijöiden määrä laski liki viidenneksellä 78 100 henkilöön vuonna 2020. Muutos oli verrattain jyrkkä, sillä keskimääräisesti taloudessa työllisyys heikkeni vain kaksi prosenttia vuonna 2020. Eniten työttömyyden heikkenemisestä kärsivät yksityisen sektorin palkansaajat. Yrittäjien ja julkisen alan palvelulaitosten työllisyystilanne ei juurikaan muuttunut. (Lith 2021.)

### **2.2.1 Osaajapula**

Osaajapulalla tarkoitetaan sitä, että tarjottava osaaminen työmarkkinoilla ei kohtaa yrityksen osaamistarpeeseen. Myös tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittava osaaminen, jonka saaminen on epävarmaa, voidaan laskea osaajapulaksi. (Ratkaisuja osaamisvajeeseen n.d., 3.)

Ravitsemusalan työvoimapula on usein sidonnainen ammattiryhmän osaajapulaan. Aina kyse ei ole juuri vähäisestä työvoimasta kysyntään nähden, vaan osaavan työvoiman puutteesta. Näin ollen työvoimapula ja ongelmat rekrytoinnissa ovat vahvasti sidoksissa kysynnän ja tarjonnan kohtaannossa, johon vaikuttavat muun muassa avoimien työpaikkojen ja työttömien työnhakijoiden ammatillinen yhteensopivuus. Täyttämättä jääneet työpaikat eivät kuitenkaan aina selity puutteellisella osaavalla työvoimalla. (Kauhanen 2021.)

Tilastokeskuksen työnantajahaastatteluraportin mukaan (2018) yksilön osaaminen ja siihen liittyvät tekijät, kuten työkokemus, koulutus, kielitaito, sosiaaliset taidot tai muu työn vaatima taito olivat useimmiten esitettyjä perusteita työvoiman saatavuusongelmiin. Toiseksi eniten mainittiin työpaikkaan liittyviä syitä, kuten palkkaus, epäsojivat työajat ja työpaikan sijainti. Erityisesti julkisen sektorin palkkaus nousi melkein yhtä suureksi ongelmaksi, kuin hakijoiden osaamisen puute. (Larja 2019.)

## **2.2.2 Heikentynyt veto- ja pitovoima**

Hotelli- ja ravintola-alan houkuttelevuus työelämässä on vähentynyt viime vuosien aikana. Lithin (2021) mukaan ravintola-alan koulutuksen heikko vetovoima, niin ammatillisella kuin ammattikorkeakoulutasollakin, voi olla yksi tekijä alan työvoimapulaan. Ammattikorkeakoulutason restonomitutkinto on laskenut suosiotaan, vaikka korkeakoulujen välisiä eroja hakijamäärissä esiintyykin. Lisäksi joissain ammattikorkeakouluissa englanninkieliset restonomitutkinnon opiskelijat nostavat opiskelijamäärää merkittävästi. (Lith 2021.) Nelimarkka (2021) kertoo Aromi-lehden artikkelissaan, että hotelli- ja ravintola-alan ammattikorkeakoulutus on vetovoimaisempaa, kuin alan alemman asteen opinnot. Ammattikorkeakoulun hakijoiden määrä oli vuonna 2015 noin 3 200, kun vastaava luku oli vuonna 2021 noin 2 100. Opintonsa aloittaneiden määrä alalla on kuitenkin noussut, kun verrataan tilastovuotta 2015 ja 2020. Vuonna 2015 aloittaneiden määrä oli 1 101, kun taas vuonna 2020 luku oli 1 323. (Nelimarkka 2021.)

Helsingin seudun kauppakamarin Ennakointikamarin (2021) teettämän tutkimuksen yksi keskeisimmistä tuloksista on se, että alaa koettelee työvoimapula, joka koskee etenkin kokkeja ja tarjoilijoita. Syiksi ehdotetaan muun muassa sitä, että koulutettu työvoima ei vastaa alan työntekijöiden kysyntään työmarkkinoilla. Merkittävänä tekijänä nähdään myös jatkuva alanvaihto toisenlaisiin työtehtäviin. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet ravintola-alalla syvähaastattelut 2021.) Nelimarkan (2021) artikkelissa palveluyhtiö Baronan toimialajohtaja Mikael Nuotio tuo esille, että osa ravintolatyöntekijöistä on vaihtanut toisille toimialoille. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi elintarviketeollisuus, logistiikka ja myynnin ja kaupan ala. Hän ei pidä työntekijöiden paluuta ravintola-alalle itsestäänselvytenä. Nuotio lisää, että keikkatyöläiset palaavat todennäköisemmin alalle, mutta ne työntekijät, joille on luvattu pidempää jatkuvuutta uudella alalla tarvitsevat lisää varmuutta uskaltaakseen palata. (Nelimarkka 2021.)

Restelin ketjujohtaja Kristian Helanne kertoo huomanneensa negatiivisen muutoksen koronapandemian myötä. Hän kertoo, että ravintola-alan kiinnostavuus on laskenut merkittävästi. Ennen koronapandemiaa oletettiin, että ravintola-alalla on aina varmasti töitä tarjolla. Koronapandemia kuitenkin todisti tämän väitteen vääräksi, eikä kukaan osannut ennakoida sitä. Helanne tuo esille myös uuden trendin näkökulman, jonka mukaan asiantuntijatyö olisi mielenkiintoisempi vaihtoehto, kuin perinteiset palveluammatit. Näin ollen suurempi joukko ohjautuisi hakeutumaan toisaalle. Helanteen mukaan pitkäaikaiset lomautukset ovat luoneet epävarmuutta, ja osa Restelin työntekijöistä on hakeutunut esimerkiksi myynnin ja kaupan alalle. (Nelimarkka 2021.)

### **2.2.3 Työvoiman tarpeeseen vastaaminen**

Helsingin seudun kauppakamarin Ennakointikamarin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan muun muassa aktiivisempi yritysten ja oppilaitosten yhteistyö voisi olla yksi merkittävä avaintekijä alan osaajapulaan. Alalle työllistetään uusia työntekijöitä usein työharjoittelujen tai muiden yrityksessä tapahtuvan oppimisen kautta. Tutkimuksen mukaan oppilaitosten ja yritysten yhteistyötä on mahdollista ja kannattavaa kehittää niin yrityksen kuin opiskelijankin näkökulmasta. (Työvoiman saataavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet ravintola-alalla syvähaastattelut 2021.) Erilaisista työelämäyhteistyöstä kerrotaan lisää luvussa 4. Myös Keskuskauppakamarin (2021) selvityksessä tuetaan ajatusta yhteistyöstä oppilaitosten ja yritysten välillä osaajapulnan ratkaisemiseksi. Yhteistyötä tulisi tehdä monella eri tasolla ja oppilaitosten rakennemuutokset kannattaisi tehdä yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän edustajien kanssa. Selvityksessä tiivistetään, että pysyvillä ja kattavilla yhteistyörakenteilla voidaan luoda toimiva yhteistyö oppilaitoksille ja yrityksille. Muita avaintekijöitä osaajapulaan Keskuskauppakamarin mukaan ovat oppisopimuskoulutusten uudistamiset, ammatilliset koulutukset, tutkintoa lyhyemmät osaamiskokonaisuudet ja korkeakoulujen lyhyttutkinnot. (Ratkaisuja osaamisvajeeseen 2021.)

Matkailu- ja ravintola-alan koulutuspoliittinen asiantuntija Minna Halmetoja sanoo, että matkailu- ja ravintola-alalla yritysten tarjoamat harjoittelupaikat toimivat erinomaisena rekrytointikanavana. Näin yrityksen on mahdollista tutustua potentiaalsiin, alasta kiinnostuneisiin työntekijöihin jo harjoittelun aikana. (Selvitys 2021.)

### 3 Motivaation merkitys työelämässä

Motivaatio Kovačićin, Kneževićin ja Jovanovićin (2021) tutkimuksessa nostetaan esiin työmotivaation tärkeys hotellialalla suhteessa asiakaslähtöisyyteen ja työn suoritukseen. Motivoitumattomalla työntekijällä palvelun laatu on vaaditun alapuolella. (Kovačić ym. 2021.) Opinnäytetyön tutkimuksessa kartoitetaan motivaatiotekijöitä, jotka ovat yritykselle tärkeitä huomioida haluttaessa sitouttaa työntekijöitä pidempiin urapolkuihin. Työntekijöiden motivaatiolla on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumisen parantamisessa (Diraksa Putra, Cho & Liu 2017).

Sana motivaatio on johdettu alun perin latinankielisestä sanasta *movere*. Alun pitäen sana tarkoitti liikkumista, mutta on ajan saatossa laajentunut tarkoittamaan myös käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio-sanana tunnetaan motiivi, mikä tarkoittaa ihmisen halua, viettiä ja tarvetta. Motiivit ohjailevat yksittäisten ihmisten käyttäytymistä ja sen suuntaa. (Ruohotie 1998, 36.) Ruohotien (1998, 36) sekä Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 11) mukaan motiivit voivat olla tiedostamattomia tai tiedostettuja.

Ruohotien (1998) mukaan voidaan motivaatio jakaa kahtia sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, näitä ei kuitenkaan täysin voida erottaa toisistaan. Sisäistä motivaatiota ohjaavat sisäiset syyt käyttäytymiseen. Sisäisen motivaation palkkiot ovat usein pitkäaikaisia ja voivat jopa luoda pysyvän motivaation lähteen. Sisäiset palkkiot ovat usein yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämiseen. Ulkoinen motivaatio taas riippuu ympäristöstä. Ulkoisen motivaation palkkiot ovat usein lyhytaikaisempia sekä nopeammin toistuvia, ja ne tyydyttävät pääsääntöisesti alempien asteiden, kuten yhteenkuuluvuuden tai turvallisuuden tarpeita. Sisäisiä palkkioita pidetään ulkoisia palkkioita tehokkaampina. Tutkimusten mukaan motivaatio voidaan jakaa myös tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta, millä kuvataan keskimääräistä käyttäytymisen vireyttä ja suuntaa. (Ruohotie 1998, 37–38, 41.)

Liukkonen ja muut (2006, 10) tuovat esiin motivaation haasteellisuuden tutkimuskohteena, mihin Ruohotie (1998, 42) lisää, että motivaation luonne on dynaaminen ja tilannesidonnainen. Kauhanen (2009) lisää vielä, että pelkkä motivaation ymmärtäminen ei riitä, vaan tulee myös ottaa huomioon henkilöiden taustat motivaation takana. Esimerkiksi eri sukupolvista, koulutuksista tai kulttuuritaustoista tulevilla henkilöillä on luultavasti erilaisia motivaation lähteitä (Kauhanen 2009, 112). Liukkonen ja muut (2006) tuovat esiin myös persoonallisuuden, tunne- ja järkipäiset tekijät

sekä arvot. Keskeinen kysymys motivaatiota tutkiessa on: "Miksi joku toimii tietyllä tavalla?" Ajan saatossa on syntynyt monia erilaisia motivaatioteorioita, mitkä pohjautuvat eri näkökulmiin. (Liukkonen ym. 2006, 10, 11.) Ruohotie (1998) puolestaan nostaa esiin motivaatiotutkimuksissa ilmenneen tärkeän asian, että suoritus paranee, kun motivaatio lisääntyy. Täytyy kuitenkin muistaa, että motivaatio ja tyytyväisyys ovat eri asioita, vaikka ne ovatkin pääsääntöisin riippuvaisia toisistaan. (Ruohotie 1998, 46–47.)

### 3.1 Uramotivaatio

Ruohotien (1998) mukaan uramotivaatio on moniulotteinen käsite, mihin vaikuttavat monet asiat ja tilanteet, mitkä taas vaikuttavat yksilöiden käytökseen. Uramotivaatio voidaankin jakaa kolmeen; uraidentiteettiin, -käsitykseen ja -sitkeyteen. Uraidentiteetti kertoo, kuinka tärkeä ura yksilölle on ja sen näkee sitoutumisen määrässä sekä halussa edetä urallaan. Urakäsitys koostuu siitä, millaisia käsityksiä yksilöllä itsestään on, onko hän pohtinut uratavoitteita tai suunnitellut, kuinka ne voisi saavuttaa. Urasitkeys taas tarkoittaa sitä, kuinka hyvin selviytyy epämurkavistakin hetkistä eli kuinka hyvin sietää epävarmuutta tai kuinka sitkeästi haluaa ylittää tiellä olevat esteet. Täytyy siis ottaa riskejä, luottaa itseensä ja ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 98.)

Työ koostuu erilaisista tehtävistä ja toiminnoista, mitkä mahdollistavat yrityksen tarkoituksen toteuttamisen. Tarkoituksen ymmärtäminen on tärkeää työn merkityksen sekä mielekkyyden ymmärtämiseksi. Esimerkiksi tarjoilijalla tehtävät voisivat olla tilauksen ottamista, annosten ja juomien tarjoilua sekä rahastamista. Tarjoilijan tehtävät voitaisiin kuvata myös työn merkityksen näkökulmasta, jolloin taas tehtävinä voisi olla esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisänä pitäminen tai miellyttävän ruokailu- ja palvelukokemuksen luominen. Korostamalla työn merkityksen näkökulmaa, voimme lisätä työntekijöiden sitouttamista sekä luovuutta erilaisissa tilanteissa. Lisäksi tehtävien kehittäminen helpottuu työn merkityksen näkökulmassa. Tavoitteisiin pääseminen saa aikaan tyytyväisyyttä. (Liukkonen ym. 2006, 34–36.) Tavoitteiden lisäksi työntekijät kaipaavat tietoa ja palautetta kyvykkyydestään sekä mahdollisuuksia työssä edistymiseen. Onkin tapana sanoa, että työtehtäviä pitäisi vaihtaa seitsemän vuoden välein. (Liukkonen ym. 2006, 51, 60.)

Yritykset voivat tukea uramotivaatiota monin eri keinoin, esimerkiksi erilaisilla kasvua edistävillä palkitsemismenetelmillä, kehittämällä hyvän toimintaympäristön jatkuvalla kehitymiselle, riittäväällä informaatiolla ja tuella sekä kannustavalla johtamisella ja henkilöstöpolitiikalla. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen tarvitsee yksilöllistä motivointia työhönsä. (Ruohotie 1998, 99.) Sisäinen työmotivaatio syntyy unelmista, päämäärästä ja siitä, että tiedetään mitä halutaan. Työpaikan visio sekä missio ovat selkeitä motivoituneelle henkilökunnalle. Matkan varrelle kannattaa kuitenkin luoda pienempiä osatavoitteita, jotka tuottavat mielihyvää ja mahdollistavat motivaation säilymisen kauempana hämmöttävään päämäärään saakka. Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia, mitattavia, sitovia sekä realistisia. Tärkeää on myös jakaa tavoitteet muillekin organisaatiossa työskenteleville. Tavoitteiden lisäksi työntekijät kaipaavat tietoa ja palautetta kyvykkyydestään sekä mahdollisuuksia työssä edistymiseen. Onkin tapana sanoa, että työtehtäviä pitäisi vaihtaa seitsemän vuoden välein. (Liukkonen ym. 2006, 51, 60, 207–208, 215–217, 218.)

Aiemmin työelämässä työnkuva oli jo täysin luotu ja siihen vain etsittiin työntekijää. Nykypäivänä työntekijöiltä usein kysytään, minkälaisella johtamisella, työympäristöllä tai organisoinnilla heidän jaksamisensa ja viihtymisensä turvataan. Työntekijät pyritään kohtaamaan yksilöinä, sillä jokaisella on yksilöllinen halu ja tarve toteuttaa itseään. Jokainen haluaa myös kokea hallitsevansa elämänsä. Jos elämänhallinnan tunne on alhainen, on sen todettu vaikuttavan fyysisiin vaivoihin, kuten stressiin sekä työssä viihtymiseen. Nykypäivän työ ei enää ole pelkkää toimeentulon saavuttamista, vaan monet haluavat kohdata työssään mieluisia tavoitteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi jatkuva muutos on suuri osa työelämää. Tästä selviytyäkseen yritysten on jaettava vastuuta työntekijöilleen työnkehityksiä ja muutoksia ajatellen. Työssä viihtyminen ja jaksaminen ovat myös erittäin tärkeässä asemassa kehittymistä ja tulosta peilatessa. (Liukkonen ym. 2006, 39–41.)

### 3.2 Motivaation tärkeys matkailu- ja ravintola-alalla

Palvelualalla vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on yleistä, minkä takia työntekijän persoonallisuudella ja motivaatiolla on niin suuri merkitys laatuun. (Kovačić ym. 2021.) Seonjeong ja Soon-Ho (2017) tuovat tutkimuksessaan esiin motivoituneiden palvelualalla työskentelevien työntekijöiden valmiuden tiedonjakoon kollegoilleen ja tiedon soveltamiseen työnteossa. Motivoituneet työntekijät ovat siis kallisarvoinen voimavara työnantajille (Kaihua, Kemi & Vähäkuopus 2020). Matkailu- ja ravintola-ala voi kehittyä ja säilyttää kannattavuutensa vain, jos alan työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita. Motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät tarjoavat merkittäviä asiakaspalvelukokemuksia ja se näkyy myös työn tehokkuudessa. (Sreejith 2018, 126.)

Kaihua ja muut (2020) korostavat johtamisen ajantasaisuutta ja laatua alalla suhteessa motivaatioon. Esihenkilöiden on todella tärkeää saada kokonaisvaltainen työntekijäymmärrys. Kun hyödynnä työntekijäymmärrystä johtamisessaan, tuntee työntekijänsä yksilöinä ja ymmärtää heitä. Tällöin pystyy tukemaan ja kannustamaan heitä jokaista yksilön tarvitsemalla tavalla, mikä taas auttaa työntekijöitä löytämään vahvuutensa sekä saamaan positiivisia kokemuksia ja onnistumisia. Positiiviset kokemukset saavat työntekijät jäämään tai palaamaan samaan työpaikkaan esimerkiksi seongista toiseen. Positiivinen johtamisote vaikuttaa myönteisesti muutoksen hallintaan, omiin voimavaroihin ja luovuuteen ongelmanratkaisutilanteissa. Esimerkiksi matkailualalla se voi korostaa työntekijöiden työn merkityksen ymmärtämistä sekä urapolkujen muodostumista. Positiivinen työntekijäkokemus voi jopa luoda kilpailuetua. (Kaihua ym. 2020.)

Ammattilaisten työmotivaatio kasvuun (2020) -artikkelissa Continental Food Finlandin ratkaisukeinen valmentaja Päivi Vaulamo toteaa, että ravintola-alan sisäinen motivaatio lähtee siitä, että ymmärtää tavoittelevansa muiden etua, ei vain omaansa. On löydyttävä oma intohimo työhön, vaikka samalla palveluita tuotetaan muille. Vaulamon mielestä on hyvä kohdata ongelma, minkä jälkeen se käännetään tavoitteeksi. Tavoitetta kohden on hyvä miettiä sekä haasteet, että voimavarat sekä luoda myös välitavoitteita. Usein motivaation kehittäminen lähtee itsestään, vaikka etenkin väsyneenä tai stressaantuneena on helppoa syyttää motivaation puutteesta muita. (Ammattilaisten työmotivaatio kasvuun 2020.) Jos alan haasteisiin osataan suhtautua hyvällä asenteella, voi työstä löytyä huipputiimejä ja mukavaa asiakaskuntaa sekä se voi olla erittäin palkitsevaa, sosiaalista ja hauskaa (Ravintolatyön haasteet 2020).

Jokaisen täytyy tiedostaa oma näkökulmansa motivaatioon, esimerkiksi omat tavoitteet, innostukset, vahvuudet ja hyödyt. Näiden lisäksi täytyy uskoa itseensä, taitoihinsa sekä onnistumiseen. Toisaalta motivaatioon vaikuttaa itsestä riippumattomat asiat, kuten esihenkilö, tiimi, työvälineet, ilmapiiri, johtamistyyli ja yksityiselämän muutokset. Jos jokainen miettii omaa käytöstään, voidaan monetkin ongelmat selättää. Viisi keinoa nostattaa työmotivaatiota on positiivinen juoruilu, ratkaisujen etsiminen yhdessä, oman toiminnan tiedostaminen ja mahdolliset muutokset siihen, työn merkityksen löytäminen sekä tasapainoisuus vapaa-ajan ja työn välillä. (Ammattilaisten työmotivaatio kasvuun 2020.)

## **4 Benchmarking-menetelmä työelämäyhteistöiden kehittämisessä**

Työelämäyhteistöiden kehittämisessä voidaan hyödyntää aiempien onnistuneiden yhteistöiden vertailua. Vertailussa voidaan hyödyntää benchmarking-menetelmää, josta kerrotaan lisää luvussa 4.2. Benchmarking-menetelmän käyttöä avataan esimerkin ja taulukon avulla luvussa 4.4.

### **4.1 Työelämäyhteistyöt osana urapolkua**

Helsingin seudun kauppakamarin (2021) tutkimuksen mukaan palvelualat ovat Suomessa yksi työllistävimmistä aloista ja tulevaisuudessa erilaiset yhteistyöt, kuten rekrytointimessut sekä työssäoppimismahdollisuudet voisivat olla merkittävässä asemassa työvoiman saavuttamisessa ja kysynnässä (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla 2021). Kantolan (2003) mukaan erilaiset työelämäyhteistyöt ovat ammattikorkeakoulujen toiminnan ydin. Koulutuksen aikana opiskelijoiden tulisi saada ammatillista asiantuntijuutta, missä yhdistyvät käytäntö ja teoria. Harjoittelut työpaikoilla voivat olla erittäin antoisia, kunhan sinne on onnistuttu luomaan hyvä oppimisympäristö. Harjoittelun merkitys on suuri asiantuntijuuden kehittämisessä, tietojen ja taitojen soveltamisessa sekä käytännön ammattitaidon luomisessa. Harjoittelujen lisäksi esimerkiksi erilaiset työelämäprojektit opettavat opiskelijoita sisäistämään nykypäivänä yhä yleisyyneemmät projektiluontoiset työt sekä pätkätyöt. Opiskelijat oppivat projektityötaitoja, kuten aloittamaan projekteja ja työskentelemään niissä. Projektio opiskelussa ja sen arvioinnissa tulisi huomioida tasapuolisesti sekä toimeksiantajan odotukset ja tavoitteet, että opiskelijoiden oppimisen tavoitteet. (Kantola 2003, 8–10.)

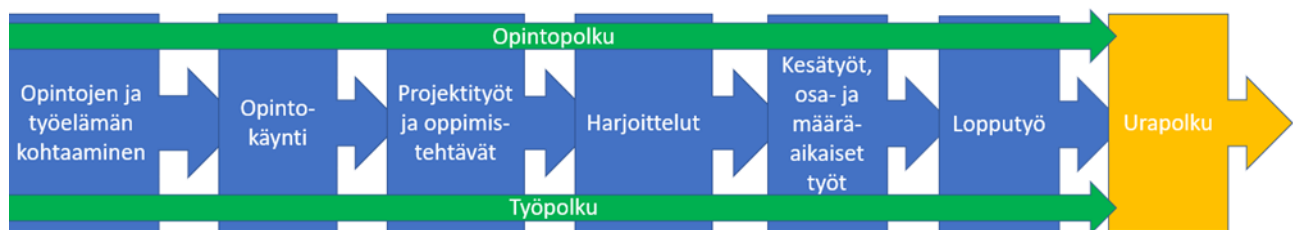
Jääskön, Korpelan, Laaksosen ja Pienosen (2018) tekemän selvityksen mukaan korkeakoulujen yritys yhteistyö liittyy useimmiten tutkimuksen ja opetuksen aihealueisiin. Ammattikorkeakoulujen yritys yhteistyöt keskittyvät usein opiskelijaharjoitteluihin, opinnäytetöihin ja yhteisien opetuksien järjestämisiin. Tyypillisesti yhteistyöt sijoittuvat korkeakoulun lähialueisiin. Muihin Euroopan maihin nähden suomalaisten korkeakoulujen työelämäyhteistyöt eivät juurikaan sisällä hallintoon tai osaamisen liikkuvuuteen liittyviä yhteistöitä. (Jääskö ym. 2018.) Helsingin kauppakamarin (2021) teettämän rekrytointiin perustuvan tutkimuksen mukaan vain kolme kahdestakymmenestä ravintolasta tai kahvilasta on tehnyt yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Lukua voidaan verrata samoihin kahteenkymmeneen yritykseen, joista jopa 15 oli tehnyt yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa, kun taas vain yksi yritys yliopiston kanssa. Syynä pidetään sitä, että tarjolla olevat työpaikat eivät kohtaa ammattikorkeakoulututkinnon kanssa, sillä ammattikorkeakouluista valmistetaan suoraan esihenkilötehtäviin, joihin taas pyritään palkkaamaan enemmän työkokemusta omaavia henkilöitä. (Helsingin kauppakamari / Ennakointikamari 2021, 31.)

Yrityksien yleisimmät yhteistyöt korkeakoulujen kanssa ovat työharjoittelut ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioprojektit. Tärkeimpinä yhteistyön tavoitteina yrityksille on löytää uusia työntekijöitä ja tehostaa rekrytointia. Muita tavoitteita ovat esimerkiksi uuden teknologian tai osaamisen hyödyntäminen ja yrityksen innovaatiotoiminnan edistäminen. (Jääskö ym. 2018.) Arenen, UNIFIn ja Suomen Yrittäjien (2018) tekemän selvityksen mukaan pienistä ja keskisuurista yrityksistä liian harvat tekevät yhteistöitä korkeakoulujen kanssa. Yritykset, jotka tekevät yhteistyötä kokevat ne hyödyllisiksi. Yhteistöiden tärkeimpinä hyötyinä koetaan nimenomaan osaavan työvoiman sekä uuden osaamisen ja tiedon saatavuus, minkä myötä myös työllisyys, vetovoima ja kilpailukyky vahvistuvat. Yleisimpiä yhteistyömuotoja ovat työharjoittelut tai harjoitus- ja projektityöt. Yhteistyöt kattavat myös erilaisia projekteja, hankkeita, tilaisuuksia ja koulutuksia. Nykyisen työelämän jatkuva oppiminen koetaan jopa lisäävän yhteistöiden tärkeyttä tulevaisuudessa. (Selvitys 2018.)

Holopainen (2016) kertoo selvityksessään ”Yhdessä kohti tulevaa”, että perinteisten toimintatapojen rinnalle on syntynyt ja levinnyt myös uudenlaisia korkeakoulujen ja yritysten välisiä yhteistöitä. Esimerkiksi tutkintoon johtavat yritysten ja korkeakoulujen väliset täsmäkoulutukset ovat saaneet suosiota. Korkeakoulut kehittävät aktiivisesti heidän ja ulkopuolisten toimijoiden toimitilojen ja tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä. Tutkijat saavat käyttöönsä yritysten aineistoja ja näin ol-

len tutkijat ja yritykset voivat yhdessä tunnistaa mielenkiintoisia tutkimusongelmia. Lisäksi opinnollistamisella, eli työnteon liittämällä osaksi opintokokonaisuutta, voidaan keksiä ja kehittää uusia tapoja. (Holopainen 2016, 13.) Opinnollistamisella tarkoitetaan opintojen aikana tapahtuvasta työnteosta saadun osaamisen muuntamista opintopisteiksi. Osaamista voi kerryttää esimerkiksi työpaikalla tai vapaaehtoistyössä. Näistä kerrytetty osaaminen täytyy tunnistaa ja arvioida, minkä jälkeen se voidaan muuntaa opintopisteiksi esimerkiksi ammattikorkeakouluissa. (Luttinen 2022.)

Ihalainen (2022) painottaa, että korkeakoulujen ja yritysten välisissä yhteistöissä olisi hyvä olla suunnitelmallinen. Kuvio 3 selventää, kuinka opintopolku ja työpolku voivat esimerkiksi kohdata. Polku alkaa tutustumisella. Se voi tarkoittaa esimerkiksi yritysvierailuja, jotka voivat johtaa erilaisiin projekteihin, oppimistehtäviin, harjoitteluihin sekä osa-aikatyöhön. Opiskelun lopulla opiskelija voi suorittaa lopputyön yritykselle ja mahdollisesti työllistyä heille, jolloin työ- ja opintopolku yhdistäytyvät urapoluksi. Kuvio 3 on yksinkertaistettu, eikä välttämättä etene suoraviivaisesti. Polut voivat yhdistyä eri tavoin ja jotkin vaiheet voivat jäädä kokonaan pois. (Ihalainen 2022.)



Kuvio 3. Suunnitelmallinen työpolku (Ihalainen 2022, muokattu)

## 4.2 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking-käsitteelle ei ole olemassa yhtä ainutta määritelmää. Monet suuremmat yritykset ovat tuottaneet oman määritelmänsä ohjaamaan heidän benchmarking-prosessiaan. General Motorsin määritelmän mukaan benchmarking jaetaan kahteen osaan; oppimiseen ja kehittämiseen. Oppiminen sisältää sekä omien että benchmark-prosessien oppimisen. Jo omien prosessien ymmärtäminen ja sisäistäminen ennen varsinaista vertailua muihin yrityksiin, antaa organisaatiolle paljon ymmärrystä ja kehitysmahdollisuuksia toimintaansa. Ilman prosessien ymmärtämistä, ei pystytä tekemään vertailuja eikä oppimaan niistä. Tämän määritelmän mukaan benchmarking ei ole vain vertailua ja prosessien ymmärtämistä, vaan määritelmä täyttyy vasta, kun saadaan aikaan

myös kehitystä. Lisäksi tärkeää on luoda avoin ja oppimista tukeva ympäristö ja muistaa, että benchmarking-prosessi ei tule olemaan nopeaa tai helppoa. Benchmarking-prosessi voi sisältää monenlaisia toimintoja, kuten kilpailuanalyysijä, lukuja, yhteistöitä, yritysvierailuja, kopioimista, seuraamista, luottamusta, itsearviointia, sisäistämistä, luovuutta, muutosta sekä toimeenpanoa. Kuitenkaan mikään näistä yksittäisistä toiminnoista ei vielä täytä benchmarking-prosessin käsitettä. (Tuominen 2021, 14–16, 30.)

Benchmarking on voimakas tiedonlähde sekä motivointiin, että muutokseen. Se perustuu vertailuun ja toisilta oppimiseen. Benchmarkingia hyödyntävät monet menestyvät yritykset maailmalla ja sitä on käytetty jopa julkisen politiikan päätöksen teossa. Benchmarkingia hyödyntävät organisaatiot pyrkivät löytämään alansa parhaimmistoa, minkä jälkeen muokkaavat käyttämiään menetelmiä yritykselleen parhaiten sopiviksi ja pyrkivät suoriutumaan vähintäänkin yhtä hyvin. Benchmarkingia hyödyntäessä on tärkeä muistaa, ettei välttämättä tarvitse löytää alan parasta organisaatiota, vaan yritys, jolta pystytään oppimaan. (Tuominen 2021, 8–9.)

Kantola (2003, 13) muistuttaa, että vertailukohteita voi löytää myös oman organisaation eri osastoilta. Benchmarking ei ole kopioimista, vaan omaksumista ja käytäntöön ottamista. Oppimisen ja hyödyntämisen edellytyksenä kuitenkin on, että ymmärretään sekä oman, valitun yrityksen, että itse benchmarkingin prosessit. Vain prosessit ymmärtämällä mahdollistetaan vertailuanalyyysien tekeminen, niiden pätevyys sekä yrityksen muutos- ja soveltamiskyky. Benchmarking on siis monipuolinen työkalu, mikä auttaa yrityksen prosessien ja menestystekijöiden tunnistamisessa, sen avulla opitaan myös asettamaan ympäristön vaatimukset täyttäviä strategisia tavoitteita sekä edistetään jatkuvaa kehittämistä ja mahdollista läpimurtoa. Lyhykäisyydessään benchmarking tarkoittaa prosessia, jossa tunnistetaan, ymmärretään ja siten sovelletaan erilaisia käytäntöjä eri organisaatioilta ympäri maailmaa oman organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. (Tuominen 2021, 9, 24.)

Benchmarkingia hyödynnetään useimmiten tuotteisiin, palveluihin ja toimintaprosesseihin, mutta sitä voi hyödyntää lähes missä vaan asiassa. Kuten aiemmin on mainittu, ei benchmarkingin idea ole kopioiminen, mutta joskus se voi olla nopein ja taloudellisin keino yritykselle. On tärkeää muistaa omat tavoitteet, joiden täyttämiseksi benchmarkingia halutaan hyödyntää. Benchmarking on tehokas kehitystyökalu, joka toimii hyvin jatkuvan kehityksen nykymaailmassa. Yritysten kannattaa

hyödyntää benchmarkingia täydellä teholla vain alueilla, jotka merkittävästi lisäävät kilpailukykyä, sisäistä tehokkuutta tai kannattavuutta. Vaikka benchmarking onkin tehokas työkalu, on se myös kallis sekä vaativa. Benchmarking ohjaa tunnistamaan mikä on tärkeää yrityksen menestykselle ja auttaa mittaamaan kuinka hyviä jo olemme tai kuinka hyviksi pitäisi kehittyä. Lisäksi benchmarking ohjaa löytämään mitä muut ovat jo kehittäneet ja tarjoaa apua siihen, kuinka saada muutos aikaan. (Tuominen 2021, 10, 18, 26.)

Monilla alan johtavien yritysten työntekijöillä voi olla vaikeuksia löytää motivaatiota kehittämiseen, sillä he kokevat jo olevansa alansa huipulla. Usein ajatellaan, että benchmarking on suunnattu alojen heikoimpien yritysten avuksi kehittyäkseen alansa parhaimmiksi. Oppiessaan he voivat kehittyä tekemään asiat paremmin kuin aiemmat huippuyritykset ja noustakin alansa huipuiksi. Siksi myös huipulla olevien yritysten pitäisi kehittyä hyödyntäen benchmarkingia. Alansa huiput voivat hyödyntää sitä oppiakseen toimialansa ulkopuolisilta toimijoilta eli oppiakseen tekemään asiat uudella tai erilaisella tavalla mahdollistaen läpimurtokykynsä. (Tuominen 2021, 20–21.)

### **4.3 Benchmarking-menetelmän hyödyt**

Tuominen (2021) kertoo benchmarking-menetelmän hyödyiksi muun muassa sen, että se ohjaa yrityksen kehitystoimintaa kohti keskeisimpiä asioita sekä luo paremman ymmärryksen yrityksen prosesseista. Lisäksi benchmarking auttaa asettamaan parempia tavoitteita yritykselle, hyödyntäen ulkoisia ja toimivia esimerkkejä. Benchmarking-prosessin avulla voi saada myös systemaattisuutta kehitysprosesseihin sekä helpotusta jatkuviin prosesseihin ja mahdolliseen läpimurtoon. (Tuominen 2021, 76–77.)

Näiden lisäksi Tuominen (2021) tuo esiin, että benchmarking-prosessi nostaa esiin melko kiireellisenkin tarpeen muutokselle. Prosessi avaa silmät toimialojen rajojenkin yli, mutta auttaa myös ymmärtämään omia kilpailijoita ja toimialaa paremmin. Lisäksi prosessi auttaa löytämään korkeita, mutta saavutettavia tavoitteita sekä pakottaa analysoimaan ja mittaamaan omia prosesseja. (Tuominen 2021, 78–79.)

#### 4.4 Benchmarking-menetelmä koulutusorganisaatiossa

Kantolan (2003) mukaan vuonna 1998–1999 on arvioitu Jyväskylän, Turun ja Tampereen ammattikorkeakoulujen työelämäyhteyksiä ja tuloksena saatiin, että jopa toimivat työelämäyhteydet näkyvät opiskelijoille heikosti. Vuonna 2001 käynnistettiin projekti, jossa hyödynnettiin benchmarking-menetelmää. Ensiksi projektissa käytettiin itsearviointia, kun arvioitiin kuinka hyvin harjoittelut ja työelämäprojektit palvelivat työelämäperusteisina oppimisympäristöinä. Kirjallisuudesta etsittiin määritelmiä harjoittelun ja projektiopintojen laadun arviointiin ja kehittämiseen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli löytää toimivia toimintatapoja sekä kehittämiskohteita. Seuraavaksi käytäntöjen toimivuutta verrattiin kansainvälisesti yhteistyökumppaneiden ammattikorkeakoulujen oppimisympäristöihin. Tavoitteena oli löytää muiden käyttämiä hyviä käytäntöjä, etenkin koulujen omiin kehittämiskohteisiin. Projektissa painotettiin pääsääntöisesti prosessien vertailun menetelmää. Lisäksi tässä projektissa tavoitteena oli lisätä osaamista benchmarking-menetelmän käyttöön ja soveltamiseen kansainväliselläkin tasolla. (Kantola 2003, 8, 10–11, 15.)

Kuten aiemminkin on mainittu, myös Kantola (2003) huomauttaa, että benchmarking-prosessi on suuritöinen, vaativa ja pitkäjänteinen prosessi. Tässäkin ammattikorkeakoulujen projektissa valittiin kolmesta ammattikorkeakoulusta kolmen hyvin erilaisen koulutusalan koulutusohjelmat. Kuitenkaan vertailtavista kansainvälisistä kouluista ei täysin vastaavia koulutusohjelmia löytynyt, mikä vaikeutti vertailua. Kohdetta olisi voitu rajata esimerkiksi yhtä koulutusohjelmaa koskevaksi ja ajan niukkuuden takia olisi voitu valita kohteeksi vain harjoittelu tai projektiopiskelu. Onnistumisina voidaan pitää sekä valintaa pysyttäytyä pääsääntöisesti prosessien vertailussa että keskeisten toimijoiden osallistamista projektiin, jolloin usein sitoutuminen tiedon soveltamiseen on parempaa. Lisäksi osa onnistumisista on myös se, että kehittämiskohteita löydettiin ja kehityshankkeita käynnistettiin prosessin jälkeen. Tärkeänä projektin onnistumisen kannalta pidetään myös yhtenäisiä näkemyksiä ja tavoitteita, osallistujaryhmän kielitaitoa, sillä mukana projektissa oli kansainvälisiä kumppaneita, sekä ryhmän henkilöiden sitoutumista koko projektin ajaksi. Tällöin, myöskään hiljainen tieto ei katoa kesken prosessin. (Kantola 2003, 57–58.)

Taulukossa 1 esitellään Kaartinen-Koutaniemen (2002) mukaan, kuinka benchmarking-menetelmä on hyödynnetty yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittämisessä. Ensimmäisenä askeleena on benchmarking-kohteen valinta sekä **tavoitteiden asettaminen**. Projektissa tavoitteiksi asetui erilaisten harjoittelujen kehittävien esimerkkien ja ehdotusten esittely,

kansainvälisten harjoittelujen aseman selvittäminen sekä korkeakoulujen erilaisten työelämäyhteistöiden vertailu. Lisäksi tavoitteina voisi olla esimerkiksi halu oppia, vertailutiedon keräys ja tiedon soveltaminen. Hankkeilla on usein myös ns. piilotavoitteita, kuten omaehtoinen itsearviointi tai menetelmän oppiminen. Projektin yhtenä tarkoituksena on ollut selvittää benchmarking-menetelmän soveltuvuutta koulutusorganisaation kehittämistoimintaan, sillä sitä oli käytetty vasta vähän julkisessa hallinnossa. (Kaartinen-Koutaniemi 2002b, 104–105; Kaartinen-Koutaniemi 2002c, 54–55.) Myös Tuominen (2021, 8) huomauttaa, että benchmarking-menetelmän sopivuutta julkiseen hallintoon on kokeiltu ja hyödynnetty vain vähän julkisen politiikan päätöksen teossa.

Taulukko 1. Benchmarking-taulukko: case harjoittelun kehittäminen (Kaartinen-Koutaniemi 2002a, 100, muokattu)

1. Tavoitteet	2. Kumppanit	3. Tiimit	4. Vertailukriteeristö	5. Toteutus	6. Tulokset
Oppiminen toisilta ja vertailun kehitys. Bm-menetelmän oppiminen ja soveltaminen myös kumppaneihin. Esimerkkejä ja toimenpide-ehdotuksia harjoittelun kehittämiseksi. Yhteistyömahdollisuuksien vertailu.	Kumppanien valinta, mihin vaikuttavat aiemmat mielikuvat ja yhteistyöt.	Projektin ohjausryhmä, koulujen omat itsearviointitiimit sekä seminaareihin osallistuneet vaihtelevat tiimit.	Itsearviointi, mitkä koulujen itsearviointitiimit olivat laatineet.	Tutustumisen vertailukohteisiin, bm-seminarit, yhteenveto ja raportti sekä suunnittelu päivä tulosten soveltamiseksi.	Erilaiset vertailutiedot, innovaatiot, uudet ideat, esimerkiksi ja toimenpide-ehdotukset sekä koulutuskalenteri.

Projektin toisena ja kolmantena askeleena oli valita yhteistyökumppanit sekä tiimit. Valintoihin vaikuttavat usein omat motivaatiot ja mielenkiinnon kohteet. Valintoja tehdessä kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti vertailukohteiden määrään, erilaisuuteen, ennakkotietämykseen sekä mahdolliseen sitoutumiseen koko prosessia kohtaan. Lisäksi yhteisten sääntöjen laatiminen on tärkeä huomioon otettava asia. Projektin neljäs vaihe oli tiedonkeruu eli **vertailukriteeristön** hankkiminen oppilaitosten harjoitteluja koskevista asioista. Viidennessä vaiheessa eli **toteutuksessa** vaihdettiin kokemuksia ja vertailtiin eri oppilaitoksista saatuja tietoja keskustelutilaisuuksissa. Usein vertailuja suoritetaan vierailujen yhteydessä, joissa olisi tärkeää olla selkeä ohjelma ja työnjako sekä ennakkoon tehdyt etukäteiskysymykset osa-alueittain. Lisäksi olisi tärkeää hyödyntää monipuolisia menetelmiä ja helpottaa tulosten analysointia ja vertailua keräämällä tietoa eri organisaatioilta yhteiseen pohjaan. (Kaartinen-Koutaniemi 2002b, 105–107; Kaartinen-Koutaniemi 2002c, 54–56.)

Tilaisuuksien jälkeen seuraa kuudes vaihe, jossa **tuloksia** analysoitiin raportein. Projektin tiedottamisen ja avoimuuden tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa. Projektin tuloksina saatiin vertailutietoja, erilaisia esimerkkejä sekä uusia innovointeja ja toimenpide-ehdotuksia. Tuloksia analysoitaessa pitäisi ottaa huomioon sekä tulosten, että itse benchmarking-prosessin arviointi (esimerkiksi itsearviointina), kun taas raporttia kirjoittaessa tulisi huomioida kohderyhmät sekä raportin tarkoitus. Benchmarking-vaiheen raportti on vain välivaihe, jonka pohjalta lähdetään jatkotoimenpiteisiin, esimerkiksi soveltamaan löydöksiä käytäntöön. Kokonaisuudessaan tämän projektin benchmarking-vaihe kesti noin 8 kuukautta. (Kaartinen-Koutaniemi 2002b, 108; Kaartinen-Koutaniemi 2002c, 54, 57.)

Kaartinen-Koutaniemi (2002c) kertoo, että projektin ohjausryhmän mielestä tavoitteet saavutettiin aikataulussa ja hyvin. Merkittävimpänä huomiona esiin nousi omien korkeakoulujen itsearviointi, jossa oivallettiin paljon omien ja kumppanien toimintaprosesseista. Itsearviointien onnistuminen oli jo itsessään tärkeä saavutus. Lopputuloksena oli konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, mihin osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä. Projektin onnistuminen lisäsi ymmärrystä harjoittelun prosesseihin sekä halukkuutta yhteistöihin. Benchmarking-menetelmän vaiheet ohjasivat projektin etenemistä. Näiden vaiheiden etenemisestä tiedotettiin internet-sivuilla ja sähköpostitse, mikä osoitautui hyväksi tavaksi, sillä halutessaan henkilöt tai organisaatiot pystyivät kysyä lisätietoja. (Kaartinen-Koutaniemi 2002c, 58.)

Tärkeiksi huomioiksi benchmarking-menetelmän onnistumiseksi nousivat avoimuus, oppimisilmapiiri ja uteliaisuus. Projektissa ilmeni, että benchmarking-menetelmä soveltui ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen vertailuun. Projektin myötä löytyi myös asioita, joita voisi tehdä paremmin. Usein benchmarking-prosessin jälkeen on suunniteltu alkavaksi jokin jatkoprojekti, jossa varmistetaan, että tuloksia hyödynnetään ja sovelletaan käytäntöön, esimerkiksi pilotoinnilla. (Kaartinen-Koutaniemi 2002b, 108; Kaartinen-Koutaniemi 2002c, 58–59.)

## 5 Tutkimusasetelma

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi nousi osaavan työvoiman kiinnostuksen herättäminen sekä sitouttaminen Yöpuu Yhtiölle. Tutkimusongelma pyrittiin rajaamaan selkeäksi kokonaisuudeksi, mikä helpottaa ja ohjaa työntekoa, vaikka rajaus voikin muuttua matkan varrella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Kuten matkailu- ja ravintola-alalla koko Suomessa, myös Yöpuu Yhtiöllä on ollut pulaa etenkin osaavasta työvoimasta ja opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan toiveesta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää restonomiopiskelijoita kiinnostavia erilaisia yhteistyömahdollisuuksia yrityksen ja ammattikorkeakoulun välille sekä keinoja, kuinka saada motivoituneet opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä ja mahdollisesta urapolusta yrityksessä. Yritys toivoi saavansa keinoja siihen, kuinka kohdata motivoituneet työntekijät jo opiskeluvaiheessa ja kuinka saada heidät kiinnostumaan urapolusta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään restonomiopiskelijoita motivoivia tekijöitä, millaiset ammattikorkeakoulun ja yritysten väliset yhteistyöt heitä motivoivat ja kuinka niitä tulisi kehittää sekä mitkä tekijät vaikuttavat työ- ja harjoittelupaikan valintaan.

Kysymysten pohjalta pyritään kiteyttämään, mitä asiasta halutaan tutkia ja tietää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelman pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mikä motivoi restonomiopiskelijoita työelämässä ja urapoluillaan?
2. Millaisilla yritysten ja ammattikorkeakoulujen välisillä yhteistöillä voitaisiin vastata alan työvoimatarpeeseen?

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään monimenetelmällistä tutkimusotetta eli triangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa, että tutkimuksessa hyödynnetään useampaa tiedonhankintamenetelmää, tutkijaa, tiedon kohteita sekä analyysitapoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Tutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällistä, että laadullista tutkimusmenetelmää, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavia tuloksia sekä kokonaisvaltainen ja kattava kuva. Tällainen yhdistäminen sopii hyvin, jos pyritään saamaan tietoa ihmisten toiminnasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa yleiskuvan mitattavien asioiden eroista ja suhteista. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoja käsitellään numeerisesti ja se vastaa pääsääntöisesti kysymyksiin, miten usein tai kuinka paljon. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen eli hän ei vaikuta tutkimuksen lopputulokseen. Tällaisessa tutkimuksessa tutkittavista asioista eli muuttujista halutaan tietoa, esimerkiksi tutkittavien ikä voi olla muuttuja. Mittarit taas ovat välineitä, joita hyödynnetään saadaksemme määrälliseksi muutettavaa tietoa. Mittarina voi toimia esimerkiksi kyselylomake. Tutkimuksen tuloksia käsitellään numeerisesti ja ne ovat helposti mitattavissa tai muunnettavissa numeeriseen muotoon. Tutkija kuitenkin esittää tulosten eroja ja suhteita kirjallisesti, esimerkiksi syy-seuraussuhtein. (Vilka 2007, 13–14.)

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta suositellaan käytettävän, jos ilmiötä on tutkittu vain vähän. Triangulaatiota käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus. Laadullisen menetelmän avulla pyritään ymmärtää ilmiötä ja sen toimintaa, minkä jälkeen pystytään selittämään teorioita ja oletuksia ilmiöön liittyen. Laadullinen tutkimusote soveltuu esimerkiksi prosessien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus tarjoaa erilaisia reittejä ja on joustavampi kuin määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan helpommin joutua umpikujaan, mutta laadullisen tutkimuksen kanssa tarvitaan pitkäjänteisyyttä, sitoutuneisuutta ja epävarmuuden sietämistä. Haastetta tuo myös laadullisen aineiston tulkintaohjeiden puutteellisuus. (Kananen 2015, 70–73.)

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen, mutta yritys voi halutessaan hyödyntää saatuja tuloksia kehitystyössään. Teemahaastatteluissa hyödynnettiin laadullista menetelmää. Webropol-kyselyssä hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää, sillä kyselyllä etsitään strukturoitujen vastausvaihtoehtojen lisäksi mahdollisia avoimia vastauksia. Osa kyselyn vastauksista on mitattavissa määrällisesti, mutta tutkimuksessa etsitään myös laajempaa näkemystä ilmiöstä.

### 5.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusongelmien perusteella syntyviä mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi (Otos ja otantamenetelmät n.d.). Tutkimuksen havaintoyksikkönä olivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijat sekä ammattikorkeakoulujen opettajat, jotka ovat tehneet yhteistöitä tai projekteja yritysten kanssa. Niitä henkilöitä, joita tähän ryhmään kuuluu, kutsutaan perusjoukoksi (Otos ja otantamenetelmät n.d.). Olisi lähes mahdotonta haastatella esimerkiksi kaikkia Suomen ammattikorkeakoulujen opettajia, joten heidän joukostaan valitaan satunnaisesti otos, joka sisältää pienen osan kyseessä olevasta perusjoukosta. Tutkimuksen otos oli kolme ammattikorkeakoulun opettajaa, jotka ovat osallistuneet erilaisiin työelämäyhteistöihin sekä neljäkymmentä Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijaa. Kun tätä otosta tutkitaan huolella, saadaan yleistettävää tietoa perusjoukosta (Otos ja otantamenetelmät n.d.). Otokoko lyhennetään usein kirjaimella n (Lampila 2015).

Hyvärisen, Suonisen ja Vuoren (n.d.) mukaan haastattelut ovat yleinen keino kerätä laadullista tutkimusaineistoa, millä pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin. Puolistrukturoidun haastattelun ideana on kehittää haastattelukysymykset etukäteen ja ne esitetään samassa järjestyksessä ja lähes samassa muodossa haastateltaville, mutta vastaamistyyli on kuitenkin vapaa. Kun tavoitteena on saada tosiasioita esiin asiantuntijahaastatteluissa, ovat tarkat kysymykset tarpeen, jottei keskustelu lähde harhailemaan ohi aiheen. Teemahaastattelun rakenteessa on tärkeää valita ennakoon näkökulmat, joista kysymyksiä halutaan esittää. Haastattelijalla on vapautta kysymyksiin, kuitenkin pysyen näissä teemoissa. Asiantuntijahaastattelujen ideana on tutkia esimerkiksi, miten organisaatiot ovat toimineet käsitellessään tutkittua asiaa. Haastateltavat ovat siis joko seuranneet asiaa läheltä tai olleet mukana sen valmistelussa tai jopa päätöksenteossa. (Hyvärinen ym. n.d.)

Yhdeksi aineistonkeruutavaksi valikoitui asiantuntijoiden teemahaastattelut, sillä tavoitteena oli käsitellä samoja teemoja, kuitenkin liikaa vaikuttamatta haastattelun kulkuun. Tietoa haluttiin asiantuntijoiden kokemuksista työelämäyhteistöistä ammattikorkeakoulujen kanssa. Haastattelussa selvitettiin myös, voisiko työelämäyhteistöiden avulla rekrytoida osaavaa työvoimaa. Haastattelun teemoiksi muodostuivat yleistieto työelämäyhteistöistä, opiskelijan näkökulma sekä yrityksen näkökulma työelämäyhteistöihin. Aiheeseen haluttiin saada laajempaa näkemystä rajaamalla teemat kahteen näkökulmaan, jotka täydentävät toisiaan. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelurunko, jotta heidän olisi mahdollista tutustua teemoihin ja kysymyksiin ennakkoon (ks. liite 2). Haastattelut toteutettiin syyskuun 2022 aikana. Haastattelurunko oli ennakkoon hyväksytetty niin ohjaajalla kuin toimeksiantajalla. Tavoitteena oli saada yleistä tietoa erilaisista yhteistöistä sekä sen lisäksi opiskelijoiden, että yrityksen näkökulmista, jotka valikoituivatkin teemojen otsikoiksi. Haastatteluihin osallistui kolme opettajaa, jotka ovat olleet osana kehittämässä erilaisia ammattikorkeakoulujen ja yritysten välisiä yhteistöitä. Haastattelujen pituus oli noin 30 minuuttia. Haastattelut antoivat näkemystä erilaisista yhteistöistä, niiden kehittämisestä sekä keinoista, joita myös toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää. Haastatteluista saatua aineistoa analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Toisena aineistonkeruun menetelmänä hyödynnettiin internet-kyselyä Webropol-alustalla. Kysely oli yhdistelmä laadullista ja määrällistä menetelmää. Webropol-kysely teetettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun suomenkielisille restonomiopiskelijoille, sillä työssä vaaditaan sekä suomen kielen taitoa että alan koulutusta. Kysely päätettiin lähettää vain Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoille, sillä ajatuksella, että toimeksiantajayritys olisi tuttu edes osalle vastaajista. Webropol-kysely lähetettiin saatetekstin kanssa sähköpostitse piiloviestinä saatekirjeineen ja tietosuojaselosteineen (ks. liite 1). Kyselyyn oli viikko aikaa vastata ja se oli avoinna 27. syyskuuta – 4. lokakuuta 2022 välillä. Vastauksia saatiin 40 kappaletta (n=40). Kysely oli jaettu kolmen teeman mukaisesti; yleistä, opiskelijan ja yrityksen näkökulma.

Tieteellistä kyselylomaketta laatiessa on tärkeää panostaa suunnitteluun ja testaamiseen. Tutkijan tulee pohtia vastaajien aikaa, halua sekä taitoa vastata kyselyyn. Verkkokyselyissä ei pidä ylittää 20 minuutin vastaamisaikaa, jotta sen pituus ei karkota vastaajia. Myös ulkoasu on todella tärkeä, sillä ensivaikutelma vaikuttaa vastaamispäätökseen. Lomakkeen tulee olla selkeä ja loogisesti etenevä. Huono pohja voi pahimmillaan jopa pilata muuten hyvin suunnitellun aineiston. Kysymysten täytyy

olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, mutta kuitenkin niillä on pyrittävä saamaan kattavia vastauksia. Lomaketta laadittaessa täytyy koko ajan muistaa vastaajien anonymiteetin säilyminen. Kannattaa harkita kysytäänkö kysymykset yksitellen vai sarjoina. Sarjoihin vastaaminen voi olla helpompaa vastaajille. (Kyselylomakkeen laatiminen n.d.) Kyselyä testattiin etukäteen, jotta saatiin tietää, kauanko keskimäärin kyselyyn vastaamiseen menee aikaa sekä palautetta kyselyn selkeydestä ja sisällöstä niin ohjaajalta, toimeksiantajalta kuin opiskelijoilta. Kyselystä ei haluttu tehdä liian pitkäkestoista tai haastavaa ja testaajat saivat ajakseen 6–8 minuuttia, mitä pidettiin sopivana vastausaikana. Kyselyssä pyrittiin kysymään mahdollisimman vähän identifioivia kysymyksiä, jottei vastaajien tarvitsisi pelätä tietojen väärinkäyttöä (Kyselylomakkeen laatiminen n.d.). Lisäksi kysely jaoteltiin samojen teemojen mukaisesti, kuin haastattelut, minkä avulla pyrittiin lisäämään kyselyn loogista etenemistä.

Tutkijan tulisi miettiä tarkkaan tekeekö kysymyksestä strukturoidun eli antaa vastausvaihtoehdot vaiko avoimen kysymyksen. Kaikista aiheista suositellaan kysyttävän kohtuullisen tarkasti. Avoimia kysymyksiä suositellaan harkitsemaan tarkasti, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä vastaa tai vastaustavat vaihtelevat suuresti, eivätkä täytä tutkijan toiveita. Jos vastaajien tiedetään olevan aktiivisia ja kantaaottavia, ovat avoimet kysymykset hyvinkin perusteltuja. Vastaajien on helpompaa vastata kysymyksiin, jotka tuntuvat omakohtaisilta. Kysymyksissä voikin korostaa sitä, että halutaan nimenomaisesti tietää vastaajan mielipide. On myös tärkeä kiinnittää huomiota kysymyksen ja vastausvaihtoehtojen yhtenäisyyteen sekä siihen, ettei kysymys ole johdatteleva. Strukturoiduissa kysymyksissä en osaa sanoa -vastausvaihtoehto otetaan käyttöön vain tarvittaessa ja sijoitetaan viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi, mikä vähentää sen valitsemista. Myös joku muu, mikä -vastausvaihtoehto tulisi asettaa viimeiseksi, jotta vastaaja pääsee kertomaan myös vaihtoehtoista poikkeavia kommentteja tai muuta sanottavaa. (Kyselylomakkeen laatiminen n.d.)

Tässä tutkimuksessa avoimet vastaukset olivat perusteltuja, sillä vastaajia ei haluttu ohjailta vastaamaan valikoituja vaihtoehtoja. Vastaajia aktivoitiin sillä, että kyselyn lopussa oli myös mahdollisuus osallistua aamupalalahjakortin arvontaan. Lahjakortin ajateltiin motivoivan opiskelijoita osallistumaan tutkimukseen sekä kirjoittamaan kattavampia vastauksia. Webropolissa kysymykset saadaan myös pakollisiksi, joten pelkoa vastaamatta jättämisestä ei ollut.

## 5.4 Aineiston analyysitavat

Aineiston analyysillä tarkoitetaan esimerkiksi aineistomateriaalin järjestelemistä, erittelyä ja jäsentämistä niin, että materiaalin sisällön ja tutkimusongelmien kannalta merkittävät seikat ja ilmentymiset kiteytyvät. Aineiston sisältöä siis vertaillaan ja tarkastellaan perusteellisesti. Kun tutkija tiivistää ja tulkitsee aineistoa analyysin avulla, tutkimus kasvattaa informaatioarvoaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

### 5.4.1 Webropol-kysely

Webropol-kyselyn tuloksia analysoitiin kvalitatiivisin sekä tilastollisin menetelmin tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut sopivat numeraalisen tiedon esittämiseen, jotka voivat liittyä esimerkiksi yrityksen, yhdistyksen, tai organisaation asiakastyytyväisyyteen, asenteisiin tai mielipiteisiin. Tilasto-ohjelmat sopivat mainiosti tunnuslukujen laskemiseen. Tunnuslukuihin kuuluvat sijaintiluvut eli fraktiilit, keskiluvut eli moodi, mediaani ja keskiarvo, hajontaluvut ja lisäksi huipukkuus ja vinous. (Vilka 2007, 118, 120.)

Tulokset esitetään pääasiassa pylväskuvioilla ja piirakkakuviolla. Vilkan (2007, 134) mukaan kyselytutkimuksen tuloksia on helpompi hahmottaa ja lukea, jos ne esitetään ne graafisessa muodossa. Pylväskuvion avulla voidaan esittää muuttujien tunnuslukuja toisistaan irrallisilla pylväillä. Pylväillä ilmennetään havaintojen kokonaismäärää kyseisessä kategoriassa. Piirakkakuviolla voidaan osoittaa muuttujan suhteutettu osuus kokonaisaineistoon nähden. (Vilka 2007, 134.) Aineistoa käsitellään Webropol-ohjelman tilastoinnin toimintojen avulla sekä Excel-tilasto-ohjelmalla. Muutamassa kysymyksessä hyödynnetään ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin tarkastelun kohteena ovat muuttujien väliset jakautumiset ja riippuvuudet. Siinä keskitytään tutkimaan, miten tarkasteltavan muuttujan jakauma erii sen muissa luokissa. (Ristiintaulukointi n.d.)

Kyselyssä on suljettujen vastauksien lisäksi avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tarkoituksena oli luoda selkeä ja sanallinen kuvaus esiintyvistä vastauksista. Aluksi vastauksia käytiin läpi, minkä jälkeen aineistoa pyrittiin pelkistämään etsimällä yhteneviä aiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 175.) Nostimme tuloksiin myös aiheisiin sopivia lainauksia kyselystä.

NPS (Net Promoter Score) vastaa kysymykseen ”*Kuinka todennäköisesti, asteikolla 1–10, suosittelisit yritystä tuttavillesi?*”. NPS:ää pidetään myös asiakasuskollisuuden mittarina, mutta kysymyksellä myös selviää asiakkaan todennäköisyys käyttää saman yrityksen palveluita uudelleen, suosittelee hän palvelua ystävilleen tai vaihtaisiko kilpailijalle. Henkilöitä, jotka vastaavat 0–6 kutsutaan arvostelijoiksi. Numeron 7 tai 8 vastanneita kutsutaan passiivisiksi ja 9 tai 10 valinneet ovat suosittelijoita. NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä. (NPS- luku asiakasuskollisuuden mittarina 2018.) Yksi kysymys kyselyssä luotiin Net Promoter Score -liukukytkimenä ja sitä analysoidaan mediaanin ja keskiarvon avulla. Mediaanilla tarkoitetaan keskilukua, joka on jakauman keskimmäisin havainto. Mediaania laskiessa kaikki muuttujan havainnot ovat suuruusjärjestyksessä, ja näin ollen mediaanin molemmin puolin jää sama määrä havaintoja. Keskiarvo saadaan laskemalla kaikki saadut vastaukset yhteen, minkä jälkeen luku jaetaan vastausten määrällä. (Vilka 2007, 50, 122.)

#### **5.4.2 Asiantuntijahaastattelut**

Ennen sisällönanalyysia aineistot litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoittamista. Kaikki kolme haastattelua litteroitiin sanatarkasti tietokoneella Word-ohjelmaan. Hurmeen ja Hirsjärven (2011, 138) mukaan aineiston litteroinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Sanatarkka litterointi koettiin tärkeänä, jotta saadaan kaikki aineistossa esiintynyt materiaali käyttöön. Kuitenkin huokaukset ja tutkimuksen kannalta tarpeettomat lisäsanat jätettiin litteroinnissa pois. Haastateltavat nimettiin tiedostoissa nimillä Haastateltava 1, Haastateltava 2 ja Haastateltava 3.

Haastattelututkimuksen esittämisessä hyödynnetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi mahdollistaa dokumentin objektiivisen ja systemaattisen analysoinnin ja sen tarkoituksena on tiivistää, sekä kuvata tutkittavaa aihetta mahdollisimman yleisessä muodossa. Sisällönanalyysia hyödyntämällä aineistosta voidaan alkaa tekemään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165.)

Haastattelututkimuksen analyysissa hyödynnettiin teemoittelua, joka oli sopivin analyysimenetelmä teemahaastattelulle. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelussa painotetaan sitä, mitä jokaisesta eri teemasta on haastattelussa kerrottu. Kokonaisuudessaan tässä analyysitavassa

tiivistyy ajatus aineiston ryhmittelystä ja pilkkomisesta erilaisten aihealueiden mukaan. Tämä mahdollistaa erilaisten aineistosta esiintyvien teemojen tunnistamisen eli aineistosta pyritään havaitsemaan tiettyyn teemaan kuuluvia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 148–149.) Tutkimuksessa teemoittelua harjoitettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, jossa yhteisiä teemoja jäsenneltiin ja eriteltiin vastauksista ”leikkaa ja liimaa” -toiminnon avulla. Näin erilaisia teemoja oli helpompi hahmotella ja yhdistellä. Tekstin tueksi esitettiin lisäksi suoria lainauksia haastatteluista.

## 6 Tulokset

Tämä osio on salattu (Liite 4).

## **7 Johtopäätökset**

Tämä osio on salattu (liite 5).

## 8 Pohdinta

Tämä osio on salattu (liite 6).

## Lähteet

- Airila, A., Mattila-Holappa, P., Kurki, A-L. & Nykänen, M. 2019. Työelämässä oppiminen, ohjaus ja oppilaitosyhteistyö työpaikkojen näkökulmasta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 21(2), 24–41. <https://journal.fi/akakk/article/view/86932>.
- Alan ammatit. N.d. Mara ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa –kotisivut. Viitattu 28.9.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla/alan-ammait.html>.
- Ammattilaisten työmotivaatio kasvuun. 2020. Artikkelit Isomitta nettisivuilla. GB Foods Suomi Oy. Viitattu 7.10.2022. <https://www.isomitta.fi/vinkit/ammattilaisten-tyomotivaatio-kasvuun/>.
- Diraksa Putra, E., Cho, S. & Liu, J. 2017. Vertaisarvioitu kansainvälinen artikkeli Sage Journals -verkolehdessä. Viitattu 17.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Sage journals.
- Economic Impact Reports. N.d. World Travel & Tourism Council. Raportti WTTC-kotisivuilla. Viitattu 25.10.2022. <https://wtcc.org/research/economic-impact>.
- Holopainen, H. 2016. Yhdessä kohti tulevaa – selvitys korkeakoulujen ja muun työelämän yhteistyöstä. Sivistystyönantajat ry. Sivistystyönantajien selvitys. Viitattu 29.9.2022. [https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2018/10/Korkeakoulujen\\_tyoelamayhteistyyselvytys\\_21.5.2016.pdf](https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2018/10/Korkeakoulujen_tyoelamayhteistyyselvytys_21.5.2016.pdf).
- Hurme, H. & Hirsjärvi, S. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Tampereen yliopiston tietoaarkisto. Viitattu 11.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Ihalainen, N. 2022. Suunnitelmallinen oppilaitosyhteistyö auttaa kohtaamaan osaajat ajoissa. LAB University of Applied Sciences. LAB Pro. Viitattu 31.10.2022. <https://www.labopen.fi/lab-pro/suunnitelmallinen-oppilaitosyhteistyö-auttaa-kohtaamaan-osaajat-ajoissa/>.
- Ilmakunnas, S., Kanninen, O. & Husa, T. 2013. Onko työvoimapula totta? Palvelualojen liitto PAM ry. PAM ry:n raportti. Viitattu 20.9.2022. <https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/02/raportti27.pdf>.
- Jäsenkysely: Työvoimapula ja kustannusten raju kallistuminen jarruttavat toipumista koronarajoituksista – 40 prosenttia alan yrityksistä odottaa heikompaa kesää kuin 2019. 2022. Mara ry. MaRa –kotisivut. Viitattu 1.9.2022. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/jaskensely-tyovoimapula-ja-kustannusten-raju-kallistuminen-jarruttavat-toipumista-koronarajoituksista-40-prosenttia-alan-yrityksista-odottaa-heikompaa-kesaa-kuin-2019.html>.

Jääskö, P., Korpela, M., Laaksonen, M. & Pienonen, T. 2018. Katsaus korkeakoulujen ja yritysten yhteistyöhön Suomessa. Crazy Town Oy. Crazy Town Oy:n selvitys. Viitattu 29.9.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2132258/Katsaus+korkeakoulu-jen+ja+yriytysten+yhteisty%C3%B6h%C3%B6n+Suomessa.pdf/6f820698-01a2-3863-3623-64abc4b1eb4c/Katsaus+korkeakoulujen+ja+yriytysten+yhteisty%C3%B6h%C3%B6n+Suomessa.pdf?t=1551080659000>.

Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002a. Case-esimerkkien vertailu ja benchmarking-malli. Julkaisussa Benchmarking korkeakoulujen kehittämismallina. Toim. K. Hämäläinen & M. Kaartinen-Koutaniemi. Helsinki: Edita, 98–103. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 13:2002.

Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002b. Suositukset menetelmän soveltamista varten. Julkaisussa Benchmarking korkeakoulujen kehittämismallina. Toim. K. Hämäläinen & M. Kaartinen-Koutaniemi. Helsinki: Edita, 104–108. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 13:2002.

Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002c. Yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Julkaisussa Benchmarking korkeakoulujen kehittämismallina. Toim. K. Hämäläinen & M. Kaartinen-Koutaniemi. Helsinki: Edita, 54–63. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 13:2002.

Kaihua, H., Kemi, J. & Vähäkuopus, M. 2020. Vastuullisella johtamisella positiivisia työntekijäkokeimuksia. Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti 1/2020. Viitattu 7.10.2022. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=8cab7e74-974d-4ac5-a6df-38a81bfdd2fe>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Viitattu 13.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Booky.fi.

Kantola, I. 2003. Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking. Toim. I. Kantola. Helsinki: Edita. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 14:2003.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, M. 2021. Työvoimapula, työvoiman kohtaanto ja avointen työpaikkojen laatu. Työn ja talouden tutkimus LABORE. Artikkelit Laboren kotisivuilla. Viitattu 14.9.2022. <https://labore.fi/t&y/tyovoimapula-tyovoiman-kohtaanto-ja-avointen-tyopaikkojen-laatu/>.

Kovačić, S., Knežević, M. N. & Jovanović, T. 2021. The effect of employees' personality on customer focus in the hotel industry: The role of work motivation\* personality, customer focus and motivation in the hotel industry. Viitattu 6.10.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Kyselylomakkeen laatiminen. N.d. Tampere: Tampereen yliopiston tietokirjasto. Viitattu 12.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Lampila, S. 2015. Tilastomatematiikan peruskäsitteitä pähkinänkuoressa. Artikkelit terve.fi -sivustolla. Viitattu 27.10.2022. <https://www.terve.fi/artikkelit/81129-tilastomatematiikan-peruskasitteita-pahkinankuoressa>.

Larja, L. 2019. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön analyysija 94/2019. Viitattu 14.9.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161727/Ty%c3%b6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Mara ry. Vitriinin kotisivuilla oleva artikkeli. Viitattu 1.9.2022. <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Luttinen, H. 2022. Mitä työn opinnollistaminen on? Humak. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humakin kotisivut. Viitattu 19.10.2022. [https://opiskelijanopas.humak.fi/?page\\_id=3469](https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=3469).

Mahdollisuuksien ala. N.d. Mara ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa -kotisivut. Viitattu 27.9.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla/mahdollisuuksien-ala.html>.

Majoitus- ja ravitsemistoiminta. N.d. Tilastokeskus. Tilastokeskuksen toimialaluokitus. Viitattu 16.11.2022. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=I&name=Majoitus-%20ja%20ravitsemistoiminta>.

Nelimarkka, M. 2021. Sulku päättyy ja työvoimapula korostuu - lisää tekijöitä alalle. Aromi. Artikkelit Aromi-lehden kotisivuilla. Viitattu 1.10.2022. <https://aromilehti.fi/artikkelit/sulku-paattyy-ja-tyovoimapula-korostuu-lisaa-tekijoita-alalle/>.

NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. 2018. Visma solutions. Visma solutions blogikirjoitus. Viitattu 19.10.2022. <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>.

Otos ja otantamenetelmät. N.d. Tampere: Tampereen yliopiston tietoarkisto. Viitattu 12.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Ratkaisuosaamisvajeeseen. 2021. Keskuskauppakamari. Keskuskauppakamarin selvitys. Viitattu 20.9.2022. [https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/02/Ratkaisuosaamisvajeeseen\\_web.pdf](https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/02/Ratkaisuosaamisvajeeseen_web.pdf).

Ravintolatyön haasteet. 2020. Artikkelit Kokomon kotisivuilla. Viitattu 7.10.2022. <https://www.kokomo.fi/ravintolatyon-haasteet>.

Ravintolayritysten määrä. 2022. Mara ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa -kotisivut. Viitattu 29.9.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>.

Ristiintaulukointi. N.d. Tampereen yliopiston tietoaarkisto. Viitattu 10.11.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Räisänen, H. & Tuomala, J. 2007. Mitä mikronäkökulma kertoo rekrytointiongelmista? Työelämän tutkimus. Artikkelit Työelämän tutkimus lehdessä. Viitattu 20.9.2022. <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/87567/46443>;

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Analyysin äärellä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.11.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 13.10.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html).

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Selvitys: pk-yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön edellytyksiä tulee vahvistaa. 2018. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Arenen tiedote. Viitattu 31.10.2022.

[https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Tiedotteet/2018/Yhdess%C3%A4%20yritt%C3%A4m%C3%A4nC3%A4nC3%A4n%20koonti\\_tiedote\\_Arene\\_28112018.pdf](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Tiedotteet/2018/Yhdess%C3%A4%20yritt%C3%A4m%C3%A4nC3%A4nC3%A4n%20koonti_tiedote_Arene_28112018.pdf).

Selvitys: ratkaisuja mara-alan osaajapulaan yritysten ja oppilaitosten tiiviistä yhteistyöstä. 2021.

Mara ry. MaRa -kotisivut. Viitattu 3.9.2022. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2021/selvitys-ratkaisuja-mara-alan-osaajapulaan-yritysten-ja-oppilaitosten-tiiviista-yhteistyosta.html>.

Seonjeong, L. & Soon-Ho, K. 2017. Role of restaurant employees' intrinsic motivations on knowledge management: An application of need theory. Viitattu 7.10.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Sreejith, N. 2018. A Review of Human Resource in Kerala Tourism & Hospitality Industry. Artikkelit ProQuest-sivustolla. Viitattu 24.10.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Taanila, A. 2012. Otokoko. Blogi Wordpress.com sivustolla. Päiv. 31.3.2019. Viitattu 16.11.2022.

<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/>.

Toimiala. N.d. Mara ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa -kotisivut. Viitattu 29.9.2022.

<https://www.mara.fi/toimiala.html>.

Tuominen, K. 2021. Introducing Benchmarking: Development manual. Turku: Oy Benchmarking Ltd. Viitattu 4.6.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Työllisten määrä. N.d. Mara ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa -kotisivut. Viitattu 1.10.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>.

Työnantajakuivatutkimus: tehtävien mielenkiintoisuus on tärkein työpaikan valintakriteeri yli palkkatason. 2020. T-Media. T-Median työnantajakuivatutkimus. Viitattu 16.11.2022. <https://t-media.fi/tyonantajakuivatutkimus-2020/>.

Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla. 2021. Helsingin seudun kauppakamarin tutkimustiivistelmä. Taloustutkimus Oy. Viitattu 4.6.2022. <https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/2021/08/majoitus-ja-ravintola-alanhaastattelututkimus2021-tiivistelma.pdf>.

Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla - Syvähaastattelut. 2021. Taloustutkimus Oy. Helsingin seudun kauppakamarin ennakoitukamarin tutkimusraportti. Viitattu 3.9.2022. <https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/2021/08/ennakoitukamari-majoitus-ja-ravintola-alan-haastattelututkimus-kesa-2021.pdf>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 13.10.2022. <https://janet.finna.fi>, verkkoaineisto.

Yhtiön historia. N.d. Yöpuu yhtiö Oy. Yöpuu Yhtiö Oy:n kotisivut. Viitattu 30.8.2022. <https://www.hotelliyopuu.fi/fi/570/yhtion-historia>.

Yhtiön strategia. N.d. Yöpuu yhtiö Oy. Yöpuu Yhtiö Oy:n kotisivut. Viitattu 30.8.2022. <https://www.hotelliyopuu.fi/fi/569/yopuu-yhtion-strategia-2020>.

Yöpuu yhtiö Oy. N.d. Suomen Asiakastieto Oy. Asiakastieto Oy:n nettisivut. Viitattu 30.8.2022. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/yopuu-yhtio-oy/20332707/taloustiedot>.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje Webropol-kyselyyn

Hei,

Tervetuloa vastaamaan kyselyymme.

Teemme opinnäytetyötämme ajankohtaisesta aiheesta "Kuinka tavoittaa motivoituneet restonomiopiskelijat urapolkuun Yöpuu Yhtiöön."

Meillä on Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimuslupa opinnäytetyömme tutkimukselle.

Voitte ennakkoon tutustua tietosuojaselosteeseemme, mistä saatte lisätietoja henkilötietojen käsittelystä, joita käsitellään anonyymisti:

 [Tietosuojaseloste opinnaytetyo Vasara Salminen.docx](#)

Kysely on avoinna **27.9.-4.10.2022**. Vastaaminen kestää noin **6-8 minuuttia**.

**Tässä linkki kyselyymme:**

<https://link.webropolsurveys.com/S/D032F309A0190CBO>

Kyselyn lopussa voitte halutessanne osallistua lahjakortin arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteenne. Kaikkien vastanneiden kesken arvomme aamiaislahjakortin kahdelle hengelle Hotelli Versoon (lahjakortin arvo 48€).

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Kiia Vasara ja Heta Salminen

## Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelut toteutetaan asiantuntijoiden teemahaastatteluin. Pyrimme saamaan mahdollisimman kattavaa ja ajankohtaista tietoa oppilaitosyhteistöistä. Lähetämme haastattelurungot haastateltaville etukäteen. Käsittelemme saatua haastattelumateriaalia luottamuksellisesti ja vastaukset ovat salassa pidettäviä.

### **YLEISTÄ;**

Missä koulun ja yritysten yhteistöissä olet ollut mukana, johon opiskelijat pääsevät osallistumaan?

Mitkä yhteistyöt ovat olleet erityisen onnistuneita?

Oletko kohdannut epäonnistuneita yhteistöitä? Mikä epäonnistui?

Mihin ongelmaan tai tavoitteeseen yhteistyöllä pyrittiin vastaamaan?

Mistä ajatus yhteistyöhön sai alkunsa?

Hyödynnettiinkö suunnittelussa benchmarkingia?

### **OPISKELIJAN NÄKÖKULMA;**

Osallistettiin oppilaitoksia yhteistyön suunnittelussa tai kartoitettiin heidän kiinnostustaan osallistua tällaiseen yhteistyöhön?

Miten opiskelijat voivat hyötyä tällaisista yhteistöistä tai mikä motivoi heitä osallistumaan?

Voisiko yhteistyöt herättää opiskelijoiden kiinnostuksen työllistyä yritykselle tulevaisuudessa?

### **YRITYKSEN NÄKÖKULMA;**

Miten yritys voi hyötyä tällaisista yhteistöistä?

Miten yritys voisi kehittää heidän ja oppilaitoksen välistä yhteistyötä?

Voisiko tällaiset yhteistyöt helpottaa alan työvoimapulaa osaavan työvoiman suhteen?

Onko yhteistöihin osallistuneista opiskelijoista tullut yritysten työntekijöitä?

Mikä tekee oppilaitoksen ja yrityksen yhteistyöstä onnistuneen?

Onko sinulla ehdotuksia, miten työntekijät saataisiin motivoitua urapolkuun yritykselle?


Kuinka varhaisessa opintojen vaiheessa yrityksen pitäisi mielestäsi esittäytyä opiskelijoille, halutesaan tulevaisuudessa työllistää heitä?

Onko tiedossasi jotain muita matkailu- ja ravintola-alalta onnistuneita esimerkkejä oppilaitosten ja yritysten luomasta yhteistyöstä?

## Liite 3. Webropol-kysely



### Tutkimuskysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Hei,

Olemme Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelman opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötämme Yöpuu Yhtiö Oy:lle. Aiheenamme on "Kuinka tavoittaa motivoituneet restonomiopiskelijät urapolkuun Yöpuu Yhtiöön." Haluamme kartoittaa opiskelijoiden motivaatiotekijöitä alalla ja työelämässä.

Kysely on avoinna 27.9.-4.10.2022.

Vastaaminen kestää noin 6-8 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti eli vastaajan henkilöllisyys ei tule ilmi.

Lopussa voit halutessasi osallistua lahjakortin arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteesi. Lahjakortti oikeuttaa aamupalan kahdelle hengelle Hotelli Versossa (lahjakortin arvo 48€).

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Kiia Vasara ja Heta Salminen

**1. Tietosuojaseloste:** [https://jamkstudent-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/n3942\\_student\\_jamk\\_fi/EQD7FEEdFCgNErngo7XNADD8BQE\\_\\_yMg6oi7vKF-zYnUzMQ?e=RGMovd](https://jamkstudent-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/n3942_student_jamk_fi/EQD7FEEdFCgNErngo7XNADD8BQE__yMg6oi7vKF-zYnUzMQ?e=RGMovd) \*

Olen lukenut ja hyväksyn tietosuojaselosteen sekä annan suostumukseni tietojeni käsittelyyn

**2. Monennen vuoden restonomiopiskelija olet? \***

Ensimmäisen

Toisen

Kolmannen

---

Neljännen

Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**3. Montako harjoittelua olet tässä tutkinto-ohjelmassa suorittanut? \***

En vielä yhtään

Yhden

Kaksi

**4. Onko Yöpuu Yhtiö sinulle ennalta tuttu? \***

Kyllä, mistä? \_\_\_\_\_

Ei (tutustun alla olevista linkeistä)

Yöpuu Yhtiö on Jyväskyläläinen perheyriitys, mihin kuuluu kolme toimipistettä. Kaksi hotellia ja kolme ravintolaa. Toimintaan kuuluu myös erilaiset kokous- ja juhla järjestelyt.

Hotelli Yöpuu ja Ravintola Pöllöwaari: <https://www.hotelliyopuu.fi/>

Hotelli Verso ja Verso Baari & Keittiö: <https://www.hotelliverso.fi/>

Kirkkopuiston Bistro: <https://www.kirkkopuisto.fi/>

Voit tutustua linkeistä lisää yritykseen ja heidän toimintaansa.

### 5. Mikä motivoi sinua hakemaan alalle opiskelemaan? \*

---



---



---



---



---

### 6. Mitkä tekijät vaikuttavat/vaikuttivat harjoittelu- tai työpaikkasi valintaan? \*

- Sijainti
- Palkka
- Etenemismahdollisuudet

- 
- Yrityksen maine
- Työtehtävät
- Yrityksen arvot
- Työilmapiiri
- Työaika
- Tuttuus
- Johtajuus/esihenkilötyö
- Joustavuus
- Aiempi kokemus yrityksestä opintotehtävien tai harjoittelun pohjalta
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**7. Mitkä tekijät saivat sinut rakentamaan pidempiaikaista urapolkua samassa yrityksessä? \***

---

---

---

---

---

**8. Oletko osallistunut johonkin oppilaitoksen ja yrityksen yhteistyöhön? \***

Kyllä, mihin? \_\_\_\_\_

En

**9. Olisitko kiinnostunut käytännönläheisemmästä opiskelusta, jossa hyödynnettäisiin enemmän oppilaitoksen ja yritysten yhteistyötä? \***

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

**10. Millainen oppilaitoksen ja yrityksen välinen yhteistyö sinua kiinnostaisi**

---

**eniten? \***

Opintojakso, johon sisältyy harjoittelupäiviä kohdeyrityksessä

Opintojaksokokonaisuus, jonka tehtävät osoitetaan kohdeyritykselle

Käytännönläheinen tutkinto-ohjelma, jonka aikana sekä työskennellään, että toteutetaan tehtäviä kohdeyritykselle

Ei mikään näistä

Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**11. Jos Jamk ja Yöpuu Yhtiö tarjoaisi tällaista valinnaista opintokokonaisuutta, näkisitkö osallistuvasi opintokokonaisuuteen? \***

Kyllä, miksi? \_\_\_\_\_

En, miksi? \_\_\_\_\_

En osaa sanoa

**12. Kuinka kiinnostavana koet Yöpuu Yhtiön työnantajana? \***

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan  
kiinnostavana
















Erittäin  
kiinnostavana

**13. Hakisitko Yöpuu Yhtiölle töihin tai harjoitteluun? \***

Kyllä, miksi? \_\_\_\_\_

En, miksi? \_\_\_\_\_

En osaa sanoa

**14. Mitä Yöpuu Yhtiö voisi tehdä motivoidakseen juuri sinut heille töihin tai harjoitteluun? \***

---



---



---



---



---

**15. Arvomme vastaajien kesken aamiaslahjakortin kahdelle hotelli Versoon. Mikäli haluat osallistua arvontaan, voit jättää sähköpostiosoitteesi alla olevaan vastauskenttään.**

---



---



---



---



---

**Liite 4. Tulokset (salassapidettävä)**

**Liite 5. Johtopäätökset (salassapidettävä)**

**Liite 6. Pohdinta (salassapidettävä)**