



Henkilöstövuokrauksen rekrytointiprosessin kehittäminen valintamuotoilun keinoin HoReCa-alalla

Mirva Heino

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstövuokrauksen rekrytointiprosessin kehittäminen valintamuotoilun keinoin HoReCa-alalla

Mirva Heino
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2024

Mirva Heino

Henkilöstövuokrauksen rekrytointiprosessin kehittäminen valintamuotoilun keinoin**HoReCa-alalla**

Vuosi

2024

Sivumäärä

58

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää henkilöstöalan rekrytointiprosessia asiakaslähtöisesti valintamuotoilun keinoin. Kehittämistyön inspiraationa on ollut epätyypilliset työsuhteet ravintola-alalla ja niiden vuoksi yhteistyön vahvistaminen vuokrausyritysten kanssa. Työ on tehty Lisäpalvelun kanssa yhteistyönä, mutta tarkoituksena on löytää ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää henkilöstöalalla rekrytointiprosessissa HoReCa-alan toimijoiden keskuudessa. Kehitystyötä varten asiakasnäkökulmaa tutkittiin Helsinki-ravintoloiden yksiköiden päälliköiden haastatteluilla.

Kehittämisen perustana on hyödynnetty teoriaa Bazermanin ja Mooren (2013) teoksessa esiteltyjen päätöksenteon vinoumista ja heuristiikoista sekä Thalerin ja Sunsteinin (2021) esittelemistä valintamuotoilun käytänteistä teoksessa Nudge. Heuristiikoista käsitellään erityisesti saatavuus- ja vahvistamisharhaa ja niihin liittyviä päätöksenteon vinoumia. Työn viitekehys koostuu myös palveluiden johtamisen ja asiakaskeskeisen palvelumallin teoriasta Grönroosin (2015) teoksen innoittamana, sillä kehityskohteena henkilöstövuokrausyritys. Lisäksi rekrytointiprosesseista ja vuokratyövoimasta löytynyttä teoriaa ja artikkeleita on käytetty syventämään tietoa erityisesti henkilöstövuokraukseen liittyen.

Tutkimusmenetelminä on hyödynnetty laadullisia tutkimusmenetelmiä asiantuntija- ja teema-haastattelua lähtötilanteen kartoittamiseen. Näiden pohjalta luotiin työpaja, jossa hyödynnettiin Kantojärven (2012) esittämää luovan ongelmanratkaisun prosessia ja sen menetelmiä havaintokehää ja voimakenttäanalyysia. Työpaja toteutettiin Lisäpalvelun HoReCa-asiantuntijoiden kanssa ja sen pohjalta löydettiin kehityskohteisiin ja -ideoihin panostettiin tämän työn lopputuotoksena.

Kehitystyön lopputuotoksena luotiin palvelupolku rekrytointiprosessista, jossa on huomioitu vuokraus- ja käyttäjäyrityksen näkökulmat, pullonkaulakohtat ja vinoumat. Päätöksenteon pullonkaulakohtien estämiseksi ja vinoumien vaikutuksen vähentämiseksi valintamuotoilun keinon esitettiin kolme kehitysehdotusta. Kehitysehdotuksien toteuttaminen ja onnistumisen arviointi jäävät tämän työn ulkopuolelle. Niiden tarkoituksena on löytää keinoja rekrytointiprosessin onnistumiseen niin asiakas- kuin palveluntarjoajan näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin eettisesti ja laadullisena tutkimuksena. Toimeksiantaja koki yhteistyön hyödylliseksi ja opinnäytetyön kehitysehdotukset käyttökelpoisiksi toiminnan kehittämistä varten. Kehitysehdotukset ovat myös siirrettäviä alan toimijoiden kesken. Opinnäytetyön lopuksi tarkastellaan, mitä aiheeseen liittyvää jäi tämän työn ulkopuolelle ja miten tutkimuksia voidaan jatkaa.

Asiasanat: valintamuotoilu, rekrytointi, henkilöstövuokraus, palvelujohtaminen

Mirva Heino

Development of the Recruitment Process of Temporary Work Agencies in Hospitality Industry with Choice Architecture

Year 2024

Pages 58

The aim of this thesis is to develop the recruitment process of temporary work agencies using the theory of choice architecture. This thesis focuses on the process that is used in the hospitality industry because it contains a lot of atypical employment and this thesis is created to find ways to strengthen co-operation with temporary work agencies and hospitality industry to develop employment. This thesis was made in collaboration with Lisäpalvelu but aimed to find ways to be used in other temporary work agencies in the industry too and especially in the hospitality industry. For a client point of view, the managers of Helsinki-ravintolat were interviewed for the research.

The theory of this thesis is based on heuristics and biases introduced in the work of Bazerman and Moore (2013) and practices of choice architecture that is presented in the work of Thaler and Sunstein (2021) called Nudge. Availability and confirmation heuristics are presented with their biases affecting decision making. Also the theory of service management by Grönroos (2015) is used to complement understanding of the temporary work agencies as well as articles and research of that subject. Articles and research of the recruitment process are explored to deepen the discussion.

As research methods this thesis uses qualitative methods of expert interview and thematic interviews to get to know of the current situation in the use of the temporary work agencies. Based on the interviews a workshop was created using the creative problem solving work presented by Kantojärvi (2012). The workshop was held for the experts of the hospitality industry who work in Lisäpalvelu. Findings of the workshop are used as development proposals of this work's conclusion.

The output of this thesis contains a service blueprint of the decision making in the recruitment process presenting point of views of the client and a temporary work agency as well as the bottlenecks and biases in the process. To prevent the bottlenecks and to minimize the effects of biases three development proposals were created using choice architecture. The evaluation of these proposals is not included in the work but their aim is to find ways to create a recruitment process that is successful for the client and the agency.

This thesis was made in ethical way and as a qualitative research. The client of this thesis found the co-operation useful and the development proposals usable to develop their own work. The proposals are transferable among the temporary work industry. The last chapter of this thesis presents what is not included in this work and how to continue the research of this topic.

Keywords: choice architecture, recruitment, temporary work, service management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantajayritys Lisäpalvelu	8
1.2	Henkilöstövuokraus	9
2	Valintamuotoilu ja asiakaskeskeinen palvelumalli.....	11
2.1	Heuristiikat ja vinoumat työelämässä ja rekrytoinnissa	11
2.2	Valintamuotoilu ja tuuppauksen suunnittelu.....	13
2.2.1	Päätöksentekoprosessi ja sen pullonkaulakohdat	15
2.2.2	RESPONSE-menetelmä	17
2.3	Palveluyritys	18
2.3.1	Asiakas ja asiakaskeskeinen palvelumalli	19
2.3.2	Luottamus ja asiakassuhteiden luominen ja ylläpito	20
2.4	Asiakkaan logiikka henkilöstövuokrauksessa	21
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	23
3.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	23
3.1.1	Asiantuntijahaastattelu.....	24
3.1.2	Teemahaastattelu	25
3.2	Työpaja	26
4	Tutkimuksen tulokset	27
4.1	Asiantuntijahaastattelun tulokset	28
4.2	Teemahaastattelujen tulokset	29
4.3	Haastattelujen yhteenveto vinoumien näkökulmasta	30
4.4	Työpajan tuloksia	32
4.5	Tutkimustulosten yhteenveto	34
5	Rekrytointiprosessin kehitysehdotukset.....	37
5.1	Aktivoivat tiedostamattomat tuuppaukset rekrytointiprosessissa.....	38
5.2	Palautteen keräämisen tehostaminen RESPONSE-menetelmällä	41
5.3	Yhteenveto kehitysehdotuksista	43
6	Pohdinta	45
6.1	Työn luotettavuus ja siirrettävyys	46
6.2	Eettisyys	48
6.3	Jatkokehittämisen aiheita	50
	Lähteet.....	51
	Kuvat	54
	Taulukot	54
	Liitteet	55

1 Johdanto

Pandemian vuoksi ravintola-alalta poistui paljon osaajia ja työntekijöistä on pulaa (Vänni 2023). Palvelualoilla on työllistettävä paljon ihmisiä, joka haastaa palkanmaksukykyä ja tuotavuutta alalla. Koska tarjoilijoiden avoimista paikoista 79 % on vuokratyötä, lyhyitä määräaikaisuuksia tai osa-aikaisia työsuhteita, työtä tarjoavat välityspalvelut, kuten henkilöstöpalveluyritykset, voivat vähentää alan työttömyyttä ja tarjota lisää toimeentuloa, joka ylläpitää työntekijöiden pysyvyyttä alalla. (Larja & Peltonen 2023, 18-19.) Vuokratyö voisi mahdollistaa tekijälleen täydet työtunnit (Vänni 2023).

Tällä hetkellä työnantajat raportoivat vaikeistakin rekrytointiongelmista, vaikka tarjoilijoiden työttömyys on 16 prosentin luokkaa (Larja & Peltonen 2023, 18-19). Kokonaisuudessaan alan houkuttelevuus ja työn pitovoima on kärsinyt koronapandemiasta, erityisesti kun vuonna 2022 69 % avoimista matkailualan työpaikoista on epätyypillisiä työsuhteita, eli lyhyitä määräaikaisuuksia ja vuokratyötä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Ravintola-alalle työllistyminen on suhteellisen vaivatonta ja vaihtuvuus on alalla suurta (Larja & Peltonen 2023, 18), ja nuorten osuus työntekijöistä majoitus- ja ravitsemistoiminnan oli 30 % vuonna 2022 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023).

Kehittämistutkimuksen taustalla on ilmiö, prosessi tai asiantila, joka vaatii kehittämistä ja sen kautta ratkaisun viemistä tai soveltamista toimintaympäristöön (Kananen 2012, 13). Inspiraationa on toiminut Helsinki-ravintoloiden rekrytointiin liittyvät haasteet ja henkilöstön vuokraukseen liittyvät asenteet ja toimintamallit, sillä työskentelen Helsinki-ravintoloilla esihenkilönä ja olen seurannut hyvin läheltä, millainen työvoimapula on ollut erityisesti pandemian jälkeen ja miten haastavaa siihen on ollut löytää ratkaisuja, jotka tyydyttävät kaikkia osapuolia. Erityisesti aloittelevana päällikkönä oman tarpeen sanoittaminen ja oikeiden työntekijöiden löytäminen oli haastavaa. Oma yksikköni on myös kärsinyt siitä, että työntekijätarve kasvaa voimakkaasti tiettyinä sesonkiaikoina, mutta voi myös laskea reilusti vuoden aikana, joten työntekijöiden pysyvyys ja heille työtuntien tarjoaminen on haastavaa. Tämän vuoksi on käytetty paljonkin eri henkilöstövuokrausyrityksiä ja niiden kanssa koetut onnistumiset ja vastoinkäymiset herättivät kiinnostusta kehittää tätä yhteistyötä.

Lisäpalvelu on tämän työn toimeksiantaja, ja Helsinki-ravintolat ovat osallisena työn tuotoksessa, sillä Lisäpalvelun asiakkaana ravintoloiden päällikkötasoiset henkilöt antoivat haastattelut, joiden tulosten perusteella vuokrausyrityksen toimintaa lähdettiin kehittämään työpaikassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää henkilöstöalan rekrytointiprosessia asiakaslähtöisesti valintamuotoilun keinoin erityisesti hotelli- ja ravintola-alan tekijöiden

keskuudessa. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää henkilöstöyritysten rekrytointiprosessissa HoReCa-alalla.

Kehitysehdotuksien avulla tavoitteena on muokata rekrytointiprosessia niin, että käyttäjäyritykseen löydettäisiin tehokkaammin vuokratyöntekijöitä, jotka sopeutuisivat työyhteisöön ja palvelisivat tarvetta, joka käyttäjäyrityksellä työntekijän suhteen on. Kehitysehdotukset auttavat vuokrausyritystä palvelemaan asiakkaitaan niin, että prosessi tehostuu. Vuokrausyritykselle kerätään asiakkuudesta myös arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden rekrytoinneissa ja vuokratyöntekijöiden sijoittelussa. Tämä auttaa yhteistyösuhteen ylläpitämisessä ja tekee vuokrausyrityksestä käyttäjäyritykselle merkittävän kumppanin. Näin myös hotell- ja ravintola-alalla vallitseviin työttömyysongelmiin voidaan löytää ratkaisuja.

1.1 Toimeksiantajayritys Lisäpalvelu

Henkilöstöalan vuosikatsauksessa (2023) todetaan HoReCa-alan olevan kolmanneksi suurin toimiala henkilöstöalojen liikevaihdosta. Vuonna 2023 henkilöstöalojen liikevaihto on laskenut hieman edellisvuoteen verrattuna ja laskusuhdanteen ennustetaan jatkuvan, mutta ei yhtä voimakkaasti. Työnvälitys on edelleen henkilöstöalan yritysten pääsääntöinen tulonlähde. Lisäpalvelu kuuluu henkilöstöalojen kahteenkymmeneen suurimpaan toimijaan. (HELA ry 2023.)

Lisäpalvelu on henkilöstöpalveluita tarjoava yritys, joka on toiminut vuodesta 2002 koko Suomen alueella. Heidän palveluihinsa kuuluu henkilöstövuokraus ja rekrytointi sekä soveltuvuusarvioinnit ja tuotannon tai palvelun ulkoistuksia ravintola- ja kaupan alalla, kunnossapidon, siivouksen, logistiikan, rakentamisen ja teollisuuden toimialoilla kuten myös toimistotöissä. He työllistävät vuodessa 3000 ihmistä. (Lisäpalvelu 2023.) Lisäpalvelun toiminnan kuvailua varten on haastateltu yhteyshenkilönä toimivaa rekrytointikonsulttia Paula Ulvista, joka on työskennellyt useamman vuoden ajan Lisäpalvelussa.

Lisäpalvelulla rekrytointi alkaa aina asiakkaan antamasta toimeksiannosta, joko julkisesti tai hiljaisella haulla, jolloin ensin otetaan yhteyttä jo olemassa oleviin Lisäpalvelun tekijöihin työtehtävän täyttämiseksi. Rekrytoiija selvittää ensin asiakkaan tarpeen: mille ajanjaksolle ja millaista työntekijää haetaan, millainen työnkuva on, miten paljon voidaan maksaa palkkaa ja työllistyykö työntekijä Lisäpalvelulle vai käyttäjäyritykseen. Tietojen perusteella tehdään työpaikkailmoitus, joka avautuu kolmeen eri työnhakukanavaan sähköisesti. (Ulvinen 2023.)

Hakemusten saapuessa ne käydään läpi. Niissä tarkastellaan hakijan kokemusta, kielitaitoa, asuinpaikkakuntaa, koulutustaustaa ja harrastuksia sekä käytettävyyttä ja millainen toive työntekijällä on työsuhteen kestosta. Hakijoihin otetaan yhteyttä riippumatta kokemustaustasta, ja heiltä myös varmistetaan, ovatko he hakemassa yleisesti työtä vai juuri tätä kyseistä paikkaa, jotta voidaan mahdollisuuksien mukaan tarjota paikkaa toisesta kohteesta. Kasvokain haastatteluun pääsevät kaikki avointa työtehtävää kohtaan potentiaaliset hakijat.

Haastattelu ei ole strukturoitu, vaan haastattelu etenee haastateltavan vastauksien mukaan, mutta kysymykset liittyen haastateltavan identiteettiin, koulutukseen ja kokemukseen esitetään aina. (Ulvinen 2023.)

Haastattelun jälkeen tekijät jaetaan potentiaalsiin ja hylättyihin hakijoihin. Hylättyjen hakijoiden kohdalla käydään läpi, miksi hakijaa ei valittu ja voisiko hän työllistyä jossain muussa avoimessa tehtävässä. Potentiaalisilta hakijoilta tarkistetaan annetut suositukset ja pyydetään lupa jakaa yhteystiedot käyttäjäryitykselle. Lisäpalvelu esittelee hakijan asiakkaalle ja perustelee, miksi hänet on valittu, jonka jälkeen asiakas voi halutessaan sopia hakijan kanssa haastattelun. Asiakas ilmoittaa Lisäpalvelulle päätöksestään ja sovitaan, jatketaanko vielä haakua, vai onko työntekijä kenties löytynyt jo muuta kautta. Parhaassa tapauksessa potentiaaliselle työntekijälle tehdään työsopimus joko Lisäpalvelun tai käyttäjäryityksen kanssa. Kaikkiin hakijoihin ollaan yhteydessä haun aikana. (Ulvinen 2023.)

1.2 Henkilöstövuokraus

Vuokratyössä on aina kolme osapuolta, jotka ovat vuokrausryitys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäryitys. Työvoiman vuokrauksessa vuokrausryitys antaa työntekijän työskentelemään käyttäjäryityksen johdon ja valvonnan alaisena. Vuokrausryitys tekee työsopimuksen tai solmii työsuhteita vuokratyöntekijöiden kanssa ja tällöin työntekijä on työsuhteessa vuokrausryitykseen, vaikka toimii käyttäjäryityksessä. Käyttäjäryitykselle jää vastuu välittömästä työn tekemiseen ja sen järjestelyihin kuuluvat velvollisuudet ja vuokrausryitykselle normaalit työnantajavelvoitteet ja -oikeudet. Vuokrausryitys maksaa työntekijän palkan ja käyttäjäryitys maksaa vuokrausryitykselle määritellyn korvauksen vuokraamisesta. (Hietala, Kaivanto & Schön 2022, 13-14.)

Käyttäjäryityksenä tässä työssä toimii Helsinki-ravintolat, joka on Helsingissä toimiva ravintola- ja matkailualan yritys. Helsinki-ravintoloihin kuuluu viisi ravintolaa ja samalla omistajalla on myös hotelli ja viininmaahantuontiyritys. Helsinki-ravintoloiden yhteisenä missiona on tuottaa houkuttelevia ravintolapalveluja, joissa hinta-laatusuhde on asiakkaan eduksi, mutta jokaisella ravintolalla on oma uniikki liikeidea. Yritys on työllistänyt vuonna 2019 noin 50 vakituista työntekijää ja tavoitteena on tarjota arvoa työsuhteessa niin työnantajalle kuin -teki-jälle. (Helsinki-ravintolat 2023.) Tässä työssä keskitytään ravintolatoiminnan kehittämiseen ja Helsinki-ravintoloista neljä käyttää Lisäpalvelua pääsääntöisenä yhteistyökumppanina henkilöstövuokrauksessa.

Vuokratyövoiman etuna käyttäjäryitykselle on nopea ja joustava lisätyövoima yrityksen tarpeen muuttuessa tai tilapäisen osaamisen tai erityisasiantuntemuksen hankinnassa. Perusteena käytölle ovat useimmiten kysynnän ja tilausten vaihtelut, ruuhkahuiput ja sijaisuudet ja osa yrityksistä käyttää vuokratyövoimaa rekrytointikanavana. (Hietala ym. 2022, 22-23.) Matkailualan, eli ravitsemustoiminnan, majoitustoiminnan ja matkatoimistojen, työntekijöiden

keskuudessa on yleisesti paljon epätyyppillisiä työsuhteita, joihin kuuluvat osa-aikainen ja sesonkeihin painottuva määräaikainen vuorotyö sekä vuokratyö (Työ- ja elinkeinoministeriö). Työllistyminen ravintola-alalla on taloustilanteen ja kohtaanto-ongelman, eli työvoiman ja työnantajien maantieteellisen kohtaamisen, vuoksi haastavaa (Larja & Peltonen 2023, 18).

Haasteena vuokratyövoiman käytössä on kaikkien kolmen osapuolten näkökulmasta epävarmuus. Käyttäjäyrityksen kannalta epävarmuustekijöitä ovat vuokratyöntekijöiden ammattitaito ja sitoutuneisuus. Tämän lisäksi ongelmana voidaan nähdä vilkas vaihtuvuus, joka vaikuttaa niin työntekijöiden viihtyvyyteen kuin resurssien kasvamiseen ja tuottavuuden väheneemiseen. (Hietala ym. 2022, 24-25.) Vuokratyöntekijät saattavat työskennellä useassa eri työyhteisössä ja lyhyellä varoitusaajalla työskennellä uudessa yhteisössä, jolloin työntekijän tulee aina mukauttaa oma työkäyttäytymisensä eri ympäristöihin. Käyttäjäyritykselle tämä luo painetta asiakkaiden tasa-arvoisessa ja -laatuisessa kohtelussa sekä haasteita työyhteisön johtamisessa ja kommunikaatiossa. (Nenonen & Vasara 2013, 167-168.)

Vuokratyöntekoon on monia syitä. Työntekijät voivat haluta lisäansioita esimerkiksi eläkkeellä tai opintojen ohessa, hankkia käytännön työkokemusta, mahdollisuuden työllistyä itseään kiinnostavaan yritykseen, tutustua erilaisiin työpaikkoihin tai kartuttaa työkokemusta ja edetä urallaan. (Hietala ym. 2022, 21-22.) Työntekijää voi motivoida vuokratyöhön hänen omiin tarpeisiinsa ja muihin sitoumuksiinsa liittyvät tekijät, kuten kouluun tai perheeseen liittyvät ominaisuudet. Vaihtoehtoisesti kyseessä voi olla kokonaisvaltainen motivaatio, jolloin työntekijää motivoi omat intressit kehittyä tai saavuttaa taitoja, joita tarvitsee tulevaisuudessa urallaan. Työntekijä voi myös kokea olleensa epäonnistunut löytämään vakituista työsuhdetta, joka motivoi vuokratyösuhteeseen tai pitää palkkatyötä vain tulonlähteenä, jonka ansiosta tulee toimeen. (Lopes & Chambel 2017, 322-324.)

Henkilöstöalan yrityksen kautta työskentelevän henkilön työsuhde ja -tunnit eivät ole riippuvaisia yhden ravintolan tarpeesta ja menestyksestä, kun tunteja voidaan tarjota laajemmalla työkentällä ja vuokratyöstä yhä useampi työsuhde on vakituinen. Vuokrausyrityksen kautta työskentelevät saavat yhä useammin työvuoronsa suoraan ravintoloiden työvuorolistoille, vaikka työskentelevät vuokrausyritykselle. (Vänni 2023.) Kun työsuhde tekijän ja vuokrausyrityksen välillä on enimmäkseen juridinen ja vuokratyöntekijä tekee suurimman osan työstään yhdessä käyttäjäyrityksessä, hän kokee olevansa osa käyttäjäyrityksen työyhteisöä. Usein vuokratyöntekijät arvostavat enemmän tekemäänsä työtä asiakasyrityksessä kuin vuokrausyritystä, jossa heillä on työsopimus. (Cajander & Reiman 2021, 44.)

Vuokrausyritykset pitävät huolen työntekijöiden viihtyvyydestä vuokrausyrityksessä tekemällä säännöllisesti mentorisoittoa työntekijöilleen käydäkseen läpi palautetta ja toiveita tulevaisuuden työllistymistä kohtaan. Vuokratyön lisäksi henkilöstövuokrausyritykset tarjoavat satunnaisempaa keikkatyötä, jolloin yksittäisiä vuoroja aukeaa laajemmin tarjolle yleensä nopealla

aikataululla. Keikkatyötä tarjotaan kokeneemmille työntekijöille, koska perehdytys voi jäädä vähemmälle tällaisissa vuoroissa. (Vänni 2023.)

2 Valintamuotoilu ja asiakaskeskeinen palvelumalli

Työn tietoperusta käsittelee päätöksentekoon liittyvää prosessia työelämässä ja siihen liittyviä heuristiikkoja ja vinoumia Bazermanin ja Mooren (2013) teoksen pohjalta. Valintamuotoilu liittyy näiden heuristiikkojen ja vinoumien ymmärtämiseen ja niihin vaikuttamiseen, minkä teoriaa on tutkittu Thalerin ja Sunsteinin (2021) teoksen avulla. Valintamuotoilun menetelmistä esitellään työn kannalta tärkeimmät, joita ovat päätöksentekoprosessi ja sen pullonkaulakohdat sekä RESPONSE-menetelmä. Valintamuotoilun teoriassa huomioidaan myös, miten sitä on kritisoitu ja miten sen avulla voidaan muuttaa ihmisen käytöstä ilman pakottamisen tarvetta.

Tietoperustassa on huomioitu Grönroosin (2015) teoksen innoittamana palveluyrityksien toimintaa ja arvon luomista asiakkaalle. Kappale käsittelee myös asiakassuhteiden ylläpitoa ja asiakkaan logiikkaa sekä niiden merkitystä kannattavalle liiketoiminnalle. Tämän kappaleen yhteenvedossa pohditaan heuristiikkojen ja vinoumien vaikutusta erityisesti henkilöstöalan toiminnassa ja niiden vaikutuksia niin asiakaskokemukseen kuin yrityksen kannattavuuteen.

2.1 Heuristiikat ja vinoumat työelämässä ja rekrytoinnissa

Ihmisen ajattelu ja päätöksenteko tapahtuvat yhteistyössä kahden eri ajattelutyyppin varassa: refleктоiva, hitaampi ajattelu (systeemi 2) ja automaattinen, nopeampoinen ajattelu (systeemi 1). Refleктоiva ajattelu on paneutumista ongelmaan, kontrolloitua päätöksentekoa, loogista ja tietoista. Automaattinen ajattelu on enemmänkin toimintaa, jolloin toimitaan opittujen mallien ja intuition mukaisesti ja se on huomaamatonta ja vaivatonta. (Nielsen & Kepinski 2020, 27.) Automaattinen ajattelu dominoi päätöksenteossa erityisesti, kun niitä tehdään paineen alla. Ihmiset eivät usein tiedosta, millä perusteella tekevät päätöksiään, jonka vuoksi he eivät pysty kehittämään päätöksentekotaitojaan. (Bazerman & Moore 2013, 5.)

Automaattinen ajattelu luo heuristiikkoja, jotka ovat niin sanotusti oikopolkuja tai yksinkertaisuuksia päätöksentekoprosessissa. Ne usein auttavat vauhdittamaan päätöksentekoa erityisesti jo koetuissa tilanteissa, mutta saattavat myös ohjata virhearviointeihin. Vinoumat taas ovat systemaattisia konsepteja, jotka muokkaavat ja helpottavat päätöksentekoa, kun informaatiota on rajallisesti. Tunnistamalla itsessään ja muissa heuristiikkoja ja vinoumia voidaan kehittää päätöksentekoprosessia rationaalisemmaksi. (Bazerman & Moore 2013, 6.) Rekrytoinnissa ja työelämän päätöksissä olemme sokeita, kumman ajattelun varassa toimimme. Tällöin saatamme toimia vastoin omia aikeitamme ja parempaa tietämystä, koska epärationaalinen

ajattelumme ohjaa meitä heuristiikkojen ja vinoumien pohjalta siihen suuntaan. (Nielsen & Kepinski 2020, 28-29.)

Ihmisillä on luontainen tapa etsiä tietoa, joka vahvistaa heidän uskomuksiaan tai olettamuksiin, vaikka tarjolla olisi myös tietoa, joka todistaa nämä vääräksi tai virheelliseksi. Tätä kutsutaan vahvistamisharhaksi. Kun annetaan tietoa, joka vahvistaa omaa uskomusta, ihmiset eivät kyseenalaista toisin kuin he tekisivät, jos informaatio on ristiriitainen siihen nähden.

Tämä johtuu siitä, että ihmismieli on suunniteltu kaivamaan tietoa muistista ja siitä, että tietoa osataan hakea sieltä, mistä saa vahvistuksen omalle intuitiolleen. Tällä tavoin voidaan myös niin sanotusti istuttaa ihmismieleen ajatus tai uskomus, joka ei ole paikkansapitävä, mutta ympäröivän tilanteen takia ihmisen on helppo uskoa sen oikeudenmukaisuuteen. (Bazerman & Moore 2013, 47-48.)

Ankkurointi on vahvistamisharhan vinouma, jolla tarkoitetaan takertumista tietoon, joka on epärelevantti päätöksenteon kannalta ja se voi olla ulkoa määritelty tai oman mielen luoma (Bazerman & Moore 2013, 53). Usein ankkuriksi muodostuu se tieto, joka saadaan ensimmäisenä. Ankkurin muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi rakentamalla työhakemuksen niin, että identiteettiin liittyvät tiedot annetaan viimeisenä tai hakemukset lähetetään nimettöminä. (Nielsen & Kepinski 2020, 88.) Kysymyksiä asetelulla voidaan vaikuttaa niin ankkuriin kuin vastauksiin. Kehystämällä esitetty asia kahdella eri tapaa voi antaa täysin erilaisen vastauksen riippuen näkökannasta. Ihmiset esimerkiksi välttävät mieluummin häviötä kuin tavoittelet voittoa. Jos kysymys on kehystetty niin, että vastaamalla kyllä vältetään menetystä, vastaaja tuskin miettii vastausta monelta kannalta rationaalisesti. (Bazerman & Moore 2013, 84.)

Ihmiset pitävät varmuuden tunnetta arvossa, vaikka se olisi epäaitoa varmuutta. Vakuutukset perustavat näihin vinoutuneisiin ajatuksiin, varmuuden tunteesta ja sen omistamisen jatkumisesta rahasummaa vastaan, kuin sen menettämisestä. Arvostus omaa omaisuuttaan kohtaan kasvaa, kun ajatus sen menettämisestä tuodaan esille vakuutusta myydessä. Kun ihminen pelkää menettävänsä jotain, myyjällä on oiva tilaisuus kehystää oma palvelunsa tai tuotteensa niin, että menetyksen pelkoa helpotetaan vaikkakin epäaidolla varmuuden tunteella. (Bazerman & Moore 2013, 88; 90.)

Status Quo -vinouma viittaa nykyhetken liialliseen arvostukseen ja kiinnostuksen puutteeseen. Vaikka tilanne tällä hetkellä ei olisi paras mahdollinen, muutos koetaan liian suurena investointina, työllistävämpänä tekemisenä tai sille ei nähdä syytä. Kiinnostuksen puute luo ”ihan sama”-ajattelua ja tilanteen annetaan vain jatkua. (Thaler & Sunstein 2021, 36-37.) Nykyinen tilanne saattaa myös näyttäytyä yksilölle investointina. Vaikka tilanne ei olisikaan sellainen, jota olisi toivottu, siihen on investoitu rahaa, aikaa tai omaa uskottavuutta toisten silmissä, jolloin ei investoinnista ei haluta luopua. (Bazerman & Moore 2013, 119-120.)

Status Quo -vinouma esiintyy usein työelämän päätöksissä. Esimerkiksi uudesta työntekijästä ei haluta luopua, vaikka hän ei olisikaan niin hyvä kuin olisi toivottu, koska hänen palkkaamiseksi ja perehdyttämiseksi on kulutettu aikaa ja rahaa. Työntekijän taas voi olla vaikea irtisanoutua, koska on ollut yrityksessä jo niin kauan, että kokee panostaneensa tähän tehtävään jo niin kauan, että työvuodet olisivat hukkaan heitettyä aikaa, jos vaihdettaisiin työpaikka. (Bazerman & Moore 2013, 120.) Status Quo voi myös luoda yrityksessä tilanteen, jossa pitkän tähtäimen osaamistarvetta ei ole määritelty ja henkilöstöpoistumiseen ei olla varauduttu. Tällöin rekrytoinnilla on tiukka aikataulu, tehtäväkuvaa ei ole kunnolla määritelty ja perehdyttämiseen ei panosteta. (Kajjala 2016, luku 2.)

Ihmisen tekemiin päätöksiin vaikuttaa se, kuinka tuoreessa muistissa tietyt tapahtumat ovat, mitä kutsutaan saatavuusharhaksi (Bazerman & Moore 2013, 35). Arvioitaessa työntekijän työssä suoriutumista viimeisimmät tapahtuvat niin hyvässä kuin pahassa jättävät varjoonsa annetun työpanoksen koko arviointiin liittyvältä ajalta, ja arvioinnilla voi olla vaikutuksia työntekijän mahdollisuuksiin työpaikalla jatkossa. (Nielsen & Kepinski 2020, 38.) Liiallinen itsevarmuus, jota on kutsuttu myös kaikkien vinoumien äidiksi, saa päätöksentekijän uskomaan oman päätöksensä oikeudenmukaisuuteen, tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. Tällöin riskinä on, että jätetään huomiotta mahdolliset todisteet siitä, että tehty päätös ei olekaan oikea. (Bazerman & Moore 2013, 15.)

Saatavuusharhaan liittyy myös ihmisen usko kaavoihin ja toistettavuuteen. Kun työnantaja luottaa omiin kontakteihinsa etsiessään potentiaalista henkilökuntaa tehtävään, henkilökunnan monimuotoisuus kärsii, sillä kontaktien ehdottamat työntekijät todennäköisesti saman koulutuksen ja taustan omaavia ihmisiä. Tällaisessa tilanteessa saatavuusharha ruokkii ajatusta, että juuri tämän tyyppinen ihminen on osaava ja oikeanlainen tehtävään, koska yksikkö tiedostamattaan ei anna mahdollisuutta erilaisuudelle. (Bazerman & Moore 2013, 37-38.)

Liiallinen itsevarmuus antaa myös ihmiselle uskoa omaan arvoonsa, jolloin saattaa ajatella olevansa kykeneväisempi ja vaikutusvaltaisempi kuin muut tai kuin itse oikeasti on (Bazerman & Moore 2013, 15) Tietoisuus päätöksenteon vinoumista ei siis vielä riitä muuttamaan käytötämme. Voimme kuitenkin luoda valintamuotoilulla ympäristömme niin, että automaattinen ajattelu ei dominoi päätöksenteoamme. (Nielsen & Kepinski 2020, 50-51.) Seuraavassa luvussa käsitellään valintamuotoilun keinoja vaikuttaa heuristiikkojen ja vinoumien minimointiin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä.

2.2 Valintamuotoilu ja tuuppauksen suunnittelu

Haasteita päätöksentekoon ja siinä pysymiseen luo aika päätöksenteon ja lopputulokseen pääsemiseen välissä. Jos päätös on sellainen, joka ei välttämättä ole tekijälleen aina mielekäs ja sen positiivinen tulos näkyy vasta pitkän ajan päästä, siinä on vaikea pysyä. Yksityiselämässä esimerkkejä on useita: säästäminen, terveellinen syöminen tai liikunnan lisääminen.

Positiiviset tulokset ovat niin kaukana, että ne tuntuvat saavuttamattomilta tai ne eivät ole näkyviä. Negatiivisiin lopputulemiin yksilön on helpompi suhtautua. He saattavat herkutella tai juoda alkoholia nyt ja kärsiä seurauksista myöhemmin. Näissä tilanteissa ihmiset tarvitset rohkaisua pysyä tekemissään päätöksissä. (Thaler & Sunstein 2021, 51.)

Valintamuotoilu antaa valinnan mahdollisuuden ihmiselle, mutta ohjaa häntä valinnassaan oikeaan suuntaan, ilman manipulointia tai pakottamista. Käyttäytymistieteet ovat osoittaneet tutkimuksissaan, että ihmiset tekevät usein huonoja valintoja ja valintamuotoilulla tavoitellaan huonojen valintojen vähentämistä yhteiskunnassa. (Thaler & Sunstein 2021, 15.) Useimmiten ihmiset eivät ole tietoisia tekemistään päätöksenteon virheistä. (Camerer, Issacharoff, Loewenstein, O'Donoghue & Rabin 2003, 1250-1252.) Tuuppauksella tarkoitetaan muutosta valinnan tekemisen ”arkkitehtuurissa” eli ympäristössä, jossa teemme valinnan, mikä ohjaa ihmistä haluttuun lopputulokseen (Ly, Mažar, Zhao & Soman 2013, 7).

Tuuppauksia voidaan luoda eri tavoin vaikuttamaan yksilön toimintaan. Ne voivat joko vaikuttaa tiedostettuun tai tiedostamattomaan mieleen, kannustamalla tai lannistamalla kohti haluttua toimintaa. Tuuppaus voidaan tehdä kohottamalla päätöksentekijän itsetuntoa, jolloin häntä autetaan pysymään päätöksessään tai aktivoimalla haluttua toimintaa, kun yksilö ei tiedosta käyttäytymismalliaan. Tuuppauksen suunnittelussa vaikuttaa, onko toiminta sellaista, jota toimija itsekkin tavoittelee, kuten esimerkiksi rahan säästäminen tai yhteiskunnan toiveiden mukainen, mikä voisi olla roskaamisen vähentäminen julkisilla paikoilla. (Ly ym. 2013, 7.) Tuuppauksen tavoitellaan vaikuttavan niin, että valinnan tekeminen tapahtuu tekijältään huomaamatta ja parantaa hänen elämänlaatuaan ja ympäristöään (Thaler ym. 2010), koska on tutkittu, että vaikka ihmiset tietävät toimintansa negatiiviset seuraukset, he eivät muuta käytöstään (Jones, Vlaev, Herbert & Richardson 2022, 5).

Osallistava tuuppaus on suunniteltu vaikuttamaan automaattisen ja refleктоivan ajattelun väliseen kuiluun, jotta helpotettaisiin tekemään tiedostetumpia päätöksiä ja tekoja päivittäin. Kuilulla tarkoitetaan sitä, että päättäjät ei tiedä, mitkä asiat lopulta vaikuttavat tehtyyn päätökseen. Vaikka refleктоiva ajattelu tiedostaa, että automaattisen ajattelun yleistykset eivät olisi paikkaansa pitäviä, ei voida olla täysin varmoja, etteikö yleistys olisi kuitenkin vaikuttanut lopulliseen valintaan. (Nielsen & Kepinski 2020, 29; 55.)

Osallistavassa tuuppauksissa päätöksentekijä itse voi muokata ympäristöään niin, että valinnan tekeminen tietoisemmin tulee häneltä automaattisesti. Osallistavat tuuppaukset voidaan tehdä joko muokkaamalla prosessiin liittyviä toimintoja tai kehystämällä uudelleen niin omia kuin toisten näkökulmia ja arviointeja. Tuuppausten avulla päättäjän ei tarvitse tietoisesti käyttää tahdonvoimaansa muokataksaan opittuja tapojaan tai ajatuksiaan vaan ympäristön muotoilu edesauttaa päätöksen tekoa haluttuun suuntaan. (Nielsen & Kepinski 2020, 55-57.)

Tuupaus voi olla kohteelleen läpinäkyvä tai näkymätön. Läpinäkyvän tuuppauksen ajatuksena on, että interventio saa olla myös tietoinen valinnan tekijälle, eikä ainoastaan hienovarainen ja tiedostamaton. Esimerkkinä läpinäkyvästä tuuppauksesta voidaan pitää sellaista, joissa katuun on piirretty jalanjäljet ohjaamaan lähimmälle roskakorille. Tällöin tavoitellaan käyttäytymisen muutosta, eli myös tietoista valintaa tekijältään. (Hansen & Jespersen 2013, 17-18.) Tuuppauksen on tarkoitus helpottaa ihmistä muuttamaan käyttäytymistään ilman argumentointia, uhkailua tai rangaistuksia. Sen tavoitteena on ohjata ihmistä toimimaan oman etunsa mukaisesti. (Nielsen & Kepinski 2020, 57.)

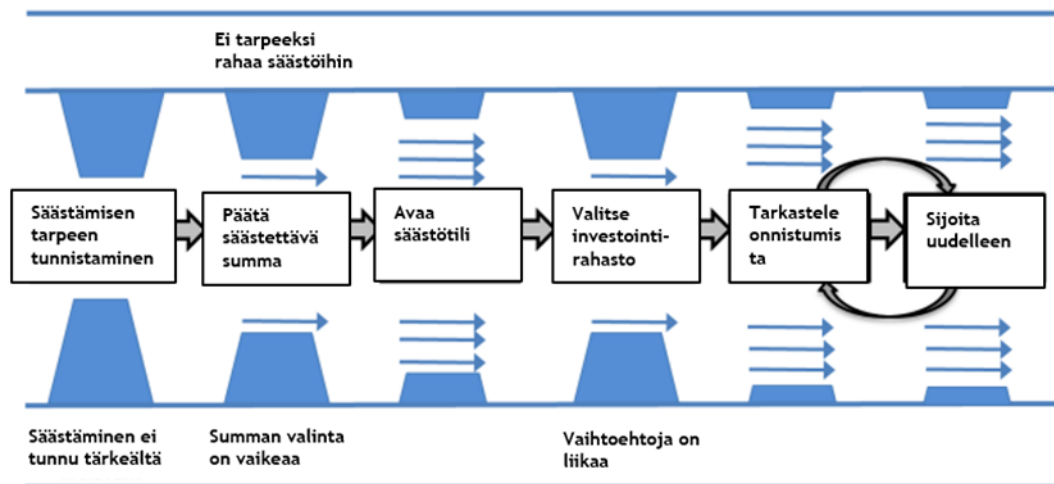
Tuuppauksen tavoitteena on, että kohde voi myös helposti välttää toimimasta tuuppauksen ohjaamalla tavalla. Tuuppaamisen ja valintamuotoilun käytäntöjä on kritisoitu siitä, että ne rajoittavat valinnan vapautta, sillä vaikka tuupaus olisi tehty läpinäkyväksi, on kysyttävä, voiko rajoittunut mieli tietoisesti vastustaa toimimasta halutulla tavalla. Tuuppauksen tapauksessa ainakin osa ihmisistä toimii vastoin omia ensisijaisia valintojaan. (Barton & Grüne-Yanoff 2015, 347-348.) Tuuppausta onkin kritisoitu myös siitä, että käyttäytymisen muutos ei ole kohteelle aktiivinen päätös tai he eivät ole siitä edes tietoisia (Hansen & Jespersen 2013, 12).

Oletusarvojen käyttö onkin voimakkaimpia tapoja vaikuttaa ihmisen valintaan. Tällöin valinta on jo tehty, ja jos ihminen ei itse muuta sitä, hän toimii aina oletusarvon mukaisesti. (Thaler, Sunstein & Balz 2010). Oletusarvojen käyttö toimii, koska on tutkittu, että valintamuotoilulla voidaan helpottaa valinnan tekemistä rajoittuneen mielen omaaville ihmisille, mutta ei aiheuta harmia heille, jotka pystyvät rationaalisempiin päätöksiin. Oletusarvot ovat kuitenkin useimmiten myös niitä, jolloin ihminen saattaa toimia vastoin ensisijaista valintaansa, koska ei ole tietoinen oletusarvon olemassaolosta. (Camerer ym. 2003, 1250-1252.)

Seuraavaksi esitellään kaksi valintamuotoilun keinoa luoda toimiva tuupaus. Ensimmäisen tavoitteena on tunnistaa heuristiikkoja ja vinoumia ihmisen päätöksenteossa ja sen avulla minimoida niiden vaikutuksia ja auttaa pysymään päätöksessä. Toisena esitellään viestintämalli, jonka avulla saadaan aikaan tuupattavassa henkilössä reaktio, sillä usein, kun ensimmäinen askel on otettu, toiminta suoritetaan loppuun asti.

2.2.1 Päätöksentekoprosessi ja sen pullonkaulakohtat

Tuuppauksen luomisessa on hyvä ensin kartoittaa palvelu tai toiminta päätöksentekoprosessin näkökulmasta ja tunnistaa siihen liittyvät heuristiikat. Päätöksentekoon liittyen tulee miettiä, kuinka paljon yksilöltä vaaditaan päätöksen tekemiseen ja mitä vaihtoehtoja on olemassa. Tämän lisäksi informaation laatu, tunteet ja ajatukset sekä sosiaaliset tekijät vaikuttavat kontekstiin. Isojen päätösten tekoon liittyy paljon pienempiä päätöksentekohetkiä ja kompastuskiviä, jotka on hyvä tiedostaa ja kirjata, jotta voidaan löytää tapoja joko vähentää tai poistaa niitä prosessista. (Ly ym. 2013, 15-16.)



Kuva 1: Malli päätöksentekokartasta ja sen pullonkaulakohtista (Ly ym. 2013, 17)

Ensin päätöksentekoprosessi voidaan kartoittaa niistä askelista, joita tulee ottaa halutun toiminnan saavuttamiseksi. Esimerkiksi rahan säästämisen tapauksessa, yksilön tulee ensin ymmärtää rahan säästämisen tärkeys, jonka jälkeen hän voi ottaa askelia kohti säästämistä, kuten asioida pankin kanssa aiheesta ja valita kuukausittaisen summan säästämistä varten ja avata säästötilin. Säästäjälle voi kuitenkin ilmetä ongelmia tässä prosessissa: onko hänellä tarpeeksi rahaa, josta säästää, sopiiko pankin asiointiaikataulut hänen aikatauluhihinsa ja onko kuitenkin jokin tärkeämpi rahankäyttöä vaativa tilanne lähitulevaisuudessa, johon tulisi panostaa. Nämä ovat pullonkaulakohtia päätöksentekoprosessissa. (Ly ym. 2013, 16-17.)

Pullonkaulakohtien tunnistamisen lisäksi on huomioitava, millaisia valintoja päättäjä joutuu tekemään ja miten valinnanhetkissä on tarjolla informaatiota tai kannustusta jatkaa päätöksen kanssa eteenpäin. Ihmisen mieli ja tunnetila päätöksenteon eri hetkissä on kriittinen: esimerkiksi turhautuminen pullonkaulakohtaan, joka voi olla pankin asiointiaikataulujen yhteensovittaminen tai informaation saamisen vaikeus voivat pysäyttää prosessin. Prosessin ulkoiset vaikuttajat voivat myös keskeyttää toiminnan, ennen kuin päätös on lopullinen. Ulkoinen paine voi tulla sosiaalisilta suhteilta tai ympäristön vaikutuksesta. (Ly ym. 2013, 15.)

Näiden pullonkaulakohtien takana on heuristiikkoja ja vinoumia, jotka tulee tunnistaa, jotta päättäjää voidaan tuupata kohti tavoiteltua käytösmallia. Säästämisen esimerkissä päättäjällä on Status Quo -vinouma, sillä nykyhetken arvostus on korkeampi kuin mahdollisuus tulevaisuudessa saadusta hyödystä säästämisen keinoin. Tunnistamisen jälkeen voidaan suunnitella tuupaus ja valita, mihin osa-alueisiin vaikutetaan: onko tuupaus esimerkiksi tiedostettu vai tiedostamaton tai kannustava vai lannistava. Tuupaus tulisi valita ja suunnitella sen perusteella, mitkä pullonkaulakohtat ovat kriittisimmät päätöksenteon kannalta ja mitkä vinoumat siinä vaikuttavat. (Ly 2013, 16; 19.)

Tuuppaus voi esimerkiksi parantaa yksilön itsehillintää tilanteissa, joissa yksilö haluaisi tehdä jotain, mutta ajautuukin tekemään jotain muuta. Jos taas kohde ei koe merkityksellisenä päätöstä tai tekemistä, voidaan tuuppauksen avulla aktivoida haluttua käytöstä. Riippuen myös kohteen kiinnostuksesta aihetta kohtaan tuuppauksen voi suunnitella itse määritellyksi, jolloin hakeudutaan vapaaehtoisesti tuuppauksen kohteeksi tai ulkoisesti asetelluiksi, jolloin kohde osallistuu passiivisesti, kuten usein oletusarvojen tapauksessa. Itse määritellyssä tuuppauksessa yksilö voi esimerkiksi suostua itse siihen, että hänen pankkikorttinsa käyttöä rajoitetaan tiettyinä päivinä tai kellonaikoina. (Ly ym. 2013, 7.)

Tiedostamattomissa tuuppauksissa hyödynnetään tunteiden tai kehystämisen ja ankkuroinnin malleja ohjata kohdetta haluttuun käytökseen. Tietoisia tuuppauksia taas ovat sellaiset, joissa helpotetaan yksilöä pysymään päätöksessään helpottamalla siihen vaaditun toiminnan tekemistä tai ohjaamalla kohti haluttua toimintaa. Tekemiseen voidaan myös joko kannustaa tekemällä siitä helposti lähestyttävää tai lannistavaa, jolloin tekeminen vaikeutuu tai siitä tulee epämiellyttävää. Näitä ulottuvuuksien avulla voidaan luoda jopa 12 erilaista ja eri tavoin vaikuttavaa tuuppausta. Tuuppauksen valinnassa onkin tärkeintä tunnistaa oman kohderyhmän tarpeet, ja valita tuuppaus niin, että se parhaiten hyödyttää kaikkia osapuolia. (Ly ym. 2013, 7-8.)

2.2.2 RESPONSE-menetelmä

RESPONSE-muistilista on luotu kommunikoinnin parantamiseen asiakkaan ja henkilökunnan välille käyttäytymistieteiden pohjalta. Sen tavoitteena on niin ymmärtää paremmin, miten ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät kuin myös, miten kommunikointia voidaan suunnitella ohjaamaan asiakkaan päätöksentekoa. Menetelmä haluaa tarjota edullisia ja huomaamattomia ratkaisuja kommunikoida ja vaikuttaa asiakkaan toimintaan halutulla tavalla. (Jones ym. 2022, 1-5.)

RESPONSE-muistilista on kahdeksan kohdan lista: saaja, haluttu vaikutus, lähettäjä, pullonkaulat, mahdollisuudet, tuuppaus, tahtomattomat vaikutukset ja arviointi. Englanniksi näiden sanojen etukirjaimista on muodostettu sana response eli reaktio. (Jones ym. 2022, 6.) Pullonkaulakohtia tarkasteltiin jo päätöksentekoprosessissa, mutta tämä malli avaa vielä laajemmin, mikä ja miten vaikuttaa yksilön päätöskäyttäytymiseen erityisesti viestinnän avulla. Menetelmät eivät siis ole tässä työssä erillisiä, vaikka ne esitellään erillään.

Viestin saajan ymmärtäminen auttaa valitsemaan viestin sävyn ja millaista kieltä siinä käytetään. Tätä varten voidaan vastata kysymyksiin, minkä ikäinen ja sukupuolinen henkilö on ja millainen suhde hänellä on kontaktia ottavaan yritykseen. Viestin lähettäjän merkitys vastaamiseen on myös todettu vaikuttavana tekijänä vastaamisen todennäköisyyteen, kuten myös miten ja milloin viesti saavuttaa vastaajan. Ennen viestin lähettämistä tulee siis pohtia, mikä on oikea kanava, jotta se tavoittaa yleisönsä ja mikä aika on optimaalinen. Näihinkin

vaikuttavat kohderyhmän piirteet, kuten käytetyimmät viestintäkanavat ja työhön liittyvä aikataulu. (Jones ym. 2022, 7-9.)

Ennen viestin lähettämistä on tärkeää kirjata, millaista käyttäytymistä viestinnällä tavoitellaan ja mitä pullonkaulakohtia vastauksen lähettämisen prosessissa voi olla. On huomioitava esimerkiksi, onko viesti muotoiltu niin, että se on selkeä ja osoittaa yksinkertaisesti, miten saajan tulee toimia. Pullonkaulakohtien tunnistaminen auttaa löytämään viestin tuomat mahdollisuudet. Tässä kohtaa on hyvä kysyä, onko viesti looginen, onko sitä helppo lukea ja ymmärtääkö asiakas, mitä tapahtuu seuraavaksi. Näiden kohtien kriittinen tarkastelu auttaa etenemään itse tuuppauksen suunnitteluun. (Jones ym. 2022, 6-9.)

Tahtomattomat vaikutukset ovat usein negatiivisia, mutta saattavat myös joskus kääntyä positiiviseksi. Näitä on kuitenkin hyvä käsitellä jo ennakkoon, jotta niihin voidaan varautua tai niitä voidaan yrittää minimoida. Jälkikäteen on hyvä kirjata vaikutukset ylös, kun niitä ilmaantui, jotta jatkossa niitä voidaan välttää. Onnistumisen arviointi kuuluu myös projektiin ja sitäkin on hyvä suunnitella etukäteen, jotta löydetään oikeat mittarit arviointiin. Jos viestin tarkoitus oli esimerkiksi kerätä palautetta, on hyvä vertailla, miten edellisellä kerralla suoriuduttiin ja muuttuiko tulos, kun viestintää muutettiin. (Jones ym. 2022, 17-19.)

Tuuppauksien suunnitteluun ja toteutukseen liittyä niin kohteen päätöksentekoprosessin ymmärtäminen kuin hänen henkilökohtaisten ja ammatillisten piirteiden tarkastelu. Tässä työssä tuuppauksen kohde on yrityksen edustaja, jolloin hänen tekemänsä päätökset vaikuttavat useampaan osapuoleen kuin vain häneen omaan toimintaansa. Tämän vuoksi seuraavassa osiossa tutkitaankin tarkemmin palveluyritysten toimintaa, jonka kentässä henkilöstöalan yritykset toimivat. Tämä selkeyttää niin asiakasprofiilin kuin päätöksentekoprosessin muodostumista työn edetessä ja sitä, miksi nämä valintamuotoilun menetelmät on valittu kehitystyöhön.

2.3 Palveluyritys

Palveluille tyypillistä on vuorovaikutuksen korostaminen vaihdannan sijaan ja ne ovat prosessiluontoisia. Palvelut koostuvat toiminnoista, ne tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin tuotantoprosessiin. Palvelu voidaan ajatella jossain määrin aineettomana, mutta siihen voi liittyä myös fyysisiä ominaisuuksia, kuten pankin tarjoama puhelinapplikaatio. Palvelut ovat usein näkymättömiä prosesseja, kunnes asiakkaalle ilmenee ongelma ja tällöin vuorovaikutus on merkittävässä roolissa palvelun onnistumisen kannalta. (Grönroos 2015, 76-79.)

Palveluyrityksiltä puuttuu konkreettinen tuote, jota myydä ja markkinoida, jolloin heidän prosessinsa liittyvät henkilöstöön, tekniikkaan, osaamiseen, asiakkaan aikaan ja asiakkaaseen itseensä. Ihmiset, jotka edustavat yritystä, vaikuttavat osa-aikaisina markkinoijina yrityksen tarjoamaan palveluun, sillä he ovat asiakkaan kanssa silloin, kun palvelu tuotetaan. Tekniset

ominaisuudet voivat liittyä fyysiseen tuotteeseen, ja työntekijän siihen liittyvä osaaminen ja tietämys parantavat palvelun laatua. Asiakas voi itse omalla panostuksellaan vaikuttaa koettuun palvelun kokemukseen ja arvoa voidaan tuottaa hallitsemalla asiakkaan aikaa. (Grönroos 2015, 91-92.)

Palveluyritysten toimintaa käsitellessä keskitytään asiakkaan segmentointiin ja asiakaskeskeiseen palvelumalliin sekä asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon, mihin vaikuttaa myös luottamuksen syntyminen yhteistyössä. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan, miten nämä asiat vaikuttavat palveluyritysten toimintaan ja millaisia heuristiikkoja ja vinoumia aiheissa voidaan tunnistaa. Tietoa on käsitelty erityisesti peilaten henkilöstöyrityksen toimintaan.

2.3.1 Asiakas ja asiakaskeskeinen palvelumalli

Asiakkaiden segmentoinnilla tarkoitetaan käyttäjien ryhmittelyä eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien mukaisesti. Asiakkaan perustiedot, kuten ammatti, ikä tai sukupuoli ovat merkityksellisiä, kuten myös persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kuten sosiaalisuus tai spontaanisuus. Segmentit voivat toisaalta perustua kulutuskäyttäytymiseen, tarpeisiin tai siihen, miten he reagoivat markkinointiin. Nämä piirteet tunnistamalla voidaan löytää oikea tapa ja kanava kommunikoida asiakkaan kanssa. (East, Singh, Wright & Vanhuele 2017, 114-115.) Segmentteistä yksi tai muutama voidaan valita palvelun kohderyhmäksi, mutta kohderyhmällä tulisi olla mahdollisimman samankaltaiset tarpeet ja toiveet (Grönroos 2015, 423).

Asiakkaan odotukset luovat perusteen sille, miten asiakkaat arvioivat palvelun onnistumisen (East, ym. 2017, 182). Kun palveluja tarjotaan organisaatiolle, asiakas on lähes aina joukko yksilöitä. Vaikka palvelun ostaisi yksi ihminen, myös muut kuluttavat tai käyttävät palvelua. Tällöin on tärkeää huomioida palvelun myynnissä koko ostoryhmän tarve palvelulle. Organisaation ongelma, johon palvelun avulla etsitään ratkaisua, on usein monimutkaisempi kuin yksilön tai kotitalouden, mutta käytännössä ilmiö on sama. (Grönroos 2015, 419-421.)

Asiakas ja palveluntarjoaja molemmat vaikuttavat palvelun arvon luomiseen. Palveluntarjoaja tuottaa resursseja, jotka auttavat asiakasta saamaan palvelusta haluamansa arvon. Kun myydään palvelua, myyjällä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa enemmän mahdollisuuksia edistää arvon kokemusta ja vaikuttaa asiakkaaseen. (Grönroos & Raval 2010.) Arvo kuitenkin muodostuu asiakkaiden kokemuksista myös palvelutilanteen ulkopuolella, kuten muiden asiakkaiden arvioista ja palvelutilanteen jälkeen käytännössä (Heinonen, Strandvik & Voima 2013).

Usein asiakkaan luomaan arvoon vaikuttavat enemmän tunteet kuin järkisyöt ja melkein aina asiakas käsittelee tietoa ajaen omaa etuaan (Bazerman & Moore 2013, 155). Asiakkaan kokemuksen laadun voidaan ajatella pohjautuvan asiakkaan logiikkaan, eli siihen, mihin hän uskoo, mitä tavoitteita hänellä on ja mitä hän on aiemmin kokenut. Vaikka logiikka ei olisi

rationaalinen, asiakkaan näkökulmasta se on oikea. Asiakkaan logiikka saattaa kuitenkin muuttua ja siihen voidaan vaikuttaa. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.)

Laadun onnistumista määrittää se, mitä asiakas kokee saavansa yritykseltä palvelutilanteessa ja miten hän saa sen. Käynnissä olevaan palvelukokemukseen saattaa myös asiakkaan kokemuksessa vaikuttaa muut asiakkaat niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Laadun kokemukseen siis vaikuttavat niin koettu kuin odotetut laatuvaatimukset, miten asiakkaan näkökulmasta niihin onnistuttiin vastaamaan ja millainen lopputulos tämän kaiken jälkeen palvelu asiakkaalle oli. (Grönroos 2015, 101; 105.) Arvon kehittyminen jatkuu myös kaiken näkyvän palvelun jälkeen asiakkaan yksityiselämässäänkin. Kaikki, mitä asiakas kokee esimerkiksi suhdelämässään tai fyysisessä kunnossaan, vaikuttavat siihen, millaista arvoa hän etsii palvelulta. (Heinonen ym. 2013.)

Palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka perustuu ajatukseen, jossa palveluntarjoaja ja asiakas yhdessä luovat arvon palvelulle eikä yritys voi luoda sitä yksin. Yrityksen tulisi siis panostaa yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikointiin niin yksilö- kuin yritystasolla ja sitä kautta ymmärtää, mikä on asiakkaan näkökulmasta haluttu lopputulos. Asiakaskeskeisen yrityksen rakentamisessa edellytetään ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat haluavat sekä miten heidän tarpeensa voidaan tyydyttää ja vaatimuksensa täyttää. (Frank, Poll, Röglinger & Rupprecht 2020, 1285-1286.)

2.3.2 Luottamus ja asiakassuhteiden luominen ja ylläpito

Markkinoinnin suhdepainotteisessa määritelmässä markkinoinnin ajatellaan tarkoittavan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä. Tähän liittyy myös mahdollisuus katkaista suhde tarvittaessa. Suhteen tulee täyttää molempien tai kaikkien osapuolten niin taloudelliset kuin muutkin tavoitteet ja siihen päästään, kun molemmat antavat lupauksen ja täyttävät sen. Suhteella ei siis tarkoiteta vain sitä, että asiakas ostaa useasti yritykseltä, vaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välille on kehittynyt suhde, kun palveluntarjoaja on ansainnut sen. Suhteen muodostuminen on kiinni asiakkaan asenteesta yritystä kohtaan, mikä syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen osa-aikaisten markkinoijien kanssa. Kun asiakas kokee hänen ja yrityksen saavan yhtäläisen hyödyn suhteesta, hän kokee samanhenkisyttä yrityksen kanssa, mikä edesauttaa suhteen muodostumista. (Grönroos 2015, 328; 61-62.)

Lupauksien tekeminen ja niiden pitäminen on suhdemarkkinoinnissa avainasemassa sen onnistumisen kannalta. Kun suhde solmitaan, yleensä yritys lupaa jotain, joka suhteen vaalimisen kannalta tulee pitää ja suhde kehittyy, kun lupaukset täytetään ja annetaan uusia lupauksia. Asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä lupauksien pitäminen molempien osapuolten kesken kasvattaa luottamusta. Luottamus syntyy osittain menneissä vuorovaikutussuhteissa, mutta myös säännöksiin tai normeihin ja persoonallisuuteen perustuen. Luottamus voi syntyä

siitä, että asiakas tietää aina saavansa yritykseltä tarvitsevansa tai hän luottaa yrityksen tarjoamaan ammattitaitoon. Luottamus voi pohjautua yhteistyökumppanin persoonallisuuteen, jolloin luotetaan ihmiseen ja hänen oikeudentajuunsa tai siihen, että asiakas on kokenut yhteistyön prosessin toimivaksi jo pidemmän aikaa. Suhdemarkkinoinnissa vaikuttavat myös sitoutuneisuus ja houkuttelevuus. (Grönroos 2015, 67-68; 330-331.)

Kun luodaan asiakassuhdetta ja asiakaskesteistä palvelua, yrityksen ja asiakkaan välisellä kommunikoinnilla on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa. Lupauksien tekeminen ja niiden täyttäminen voidaan nähdä myös osana arvon luomisen prosessia, jolloin yrityksen edustaja, eli osa-aikainen markkinoija voi osallistua prosessiin aktiivisesti kommunikoimalla asiakkaan kanssa. Sen lisäksi, että asiakkaalle on tehty tulevaisuuden lupauksia ja ne täytetään, kommunikoinnilla voidaan edesauttaa arvolupauksen käytäntöjen toteutumista vuorovaikutuksen aikana. Tätä kutsutaan interaktiiviseksi markkinoinniksi, jolloin lupaukset lunastetaan ja molemmat osapuolet voivat vaikuttaa arvon luomiseen. (Grönroos & Ravald 2011, 14.)

Kommunikoinnin muotoja, joilla yritykset voivat yhdessä asiakkaan kanssa luoda palvelulle arvoa, voivat olla esimerkiksi yksilöllinen palvelu, jolloin yksilön tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet huomioidaan tai valtuutettu, jolloin asiakkaalle on siirretty valta vaikuttaa yhteistyön merkitykseen ja arvoon. Näillä voidaan varmistaa palvelukeskeinen yritysmuoto ja toteuttaa asiakkaan kokema merkityksellisyys. (Marcos, Davies, Guesalaga & Holt 2018, 146.) Molemmissa kommunikointitavoissa tärkeää on, että yhteistyö on joustavaa ajallisesti, paikallisesti ja kanavan puolesta. Molemmissa tavoissa korostuu myös personoitu palvelu ja palautteen antaminen niin palvelun aikana kuin sen jälkeenkin ja mieluiten niin, että yhtiö informoi asiakkaitaan, miten palautteen suhteen toimitaan. (Frank ym. 2020, 1292; 1296.)

2.4 Asiakkaan logiikka henkilöstövuokrauksessa

Ihmisillä on tapana panostaa nykyisyyteen enemmän kuin tulevaisuuteen, sillä nykyisyys on helpompi hahmottaa. Tämän vuoksi he tyytyvät ja heidän on vaikea pitää kiinni päätöksistään, joita tekevät tulevaisuutta ajatellen. Monia pieniä ja suurempia valintoja tehdään sen perusteella, miltä ne tuntuvat nykyhetkessä eikä sen pohjalta, miten ne vaikuttavat tulevaisuudessa. Tämän vuoksi ihmiset eivät aina toimi loogisesti aikomuksiinsa nähden. (Bazerman & Moore 2013, 6.)

Asiakaskesteisen palvelumallin omaavan yrityksen tulisi taas osata vastata asiakkaan nykyiseen tarpeeseen, mutta myös ennakoida tulevia tarpeita (Frank ym. 2020, 1285). Tämän informaation valossa voidaan ajatella, että ihmiset todennäköisesti hakevat henkilöstöyritykseltä apua henkilöstön rekrytointiin vasta kun todella tarvitsevat sitä. Tällöin suhdetta ei ole vielä luotu eikä yhteistyötä aloitettu, joten asiakassuhdetta ja luottamusta aletaan rakentaa palvelulupauksen pohjalta. Palvelulupaus voi olla jotain, mitä yritys käyttää

markkinoinnissaan, joka saa asiakkaan valitsemaan tietyn yrittäjän kilpailijan ohi (Grönroos & Ravalid 2011, 14). Uuden asiakkaan kanssa lupauksen täyttäminen on erityisen tärkeää, jotta luottamus ja suhde syntyvät.

Asiakkaalla voi olla merkittävin rooli yrityksen kannattavuuden ja toiminnan kannalta, jos yrityksellä tulee olla asiakas ennen kuin se voi aloittaa toimintansa. Yrityksen toimintaan vaikuttavat erityisesti asiakkaiden kokemukset ja toiminta, jolloin niitä tulee tarkastella yhdessä, kun mitataan palvelun onnistumista. Vaikka palveluyrityksellä on omat tavoitteensa, resurssinsa ja strategiansa, heidän tulisi pystyä peilaamaan näitä asiakkaan toimintaan ja kokemuksiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 475-476.) Henkilöstöyrityksen toimintaa määrittää erityisesti sen asiakkuudet, joita heillä on ja joita he luovat, sillä vaikka heillä olisi paljon resursseja, ilman asiakkuuksia he eivät saa sijaa markkinoilla.

Asiakkaan logiikkaa voi olla yrityksen näkökulmasta vaikea ymmärtää tai tunnistaa. Tutustuminen asiakkaiden palvelutarinoihin voi olla yksi tapa peilata omaa palveluaan asiakkaan toiveisiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 481.) Tuuppauksen onnistuneessa suunnittelussa on myös ensisijaisen tärkeää tunkea kohde ja hänen polkunsä. Tutustumalla asiakkaan päätöksentekoprosessin pullonkaulakohtiin voidaan ymmärtää asiakkaan logiikkaa palvelutilanteissa. Pullonkaulakohdissa voidaan tunnistaa heuristiikkoja ja vinoumia, jotka estävät asiakasta joko pysymään päätöksessään tai palveluntarjoajaa viimeistelemään palvelua asiakkaalle. Pullonkaulakohdissa voi myös ilmetä ne hetket, jolloin asiakas ei koe saavansa sitä arvoa palvelulta, jota on toivonut saavansa.

Minimoimalla näiden pullonkaulakohdissa ilmenneiden heuristiikkojen ja vinoumien vaikutuksia tarvitaan tuuppauksia, jotta asiakas pääsee päämääräänsä ja yritys saa kauppansa. Tuupaus voidaan suunnitella niin, että asiakas saadaan tunnistamaan tarve muutokselle tai häntä autetaan pysymään päätöksessään, jonka on tehnyt muutoksen aikaansaamiseksi (Ly, ym. 2013, 19). Henkilöstöyrityksen voi olla vaikea saada asiakkaaseen oikeanlaista kontaktia, jos tarvetta heidän palveluilleen ei ole tai heillä on jo asiakassuhde jonkin toisen alan yrityksen kanssa.

Asiakkaan logiikkaa tutkiessa tulee huomioida asiakkaan nykyiset palveluntarjoajat ja heidän olemassa oleva suhteensa (Heinonen & Strandvik 2015, 481). Status Quo -vinouman vuoksi ihmisten on usein vaikea luopua suhteista, jotka eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia, mutta pitkään jatkunut yhteistyö tuntuu panokselta, josta ei haluta luopua (Bazerman & Moore 2013, 131). Tämän vuoksi henkilöstöyrityksen voi olla vaikea saada asiakkaita yrityksistä, jotka ovat toimineet jo pitkään saman vuokrausyrityksen kanssa, vaikka uudella toimijalla olisi tarjota jotain, mitä edeltäjällä ei olisi. Status Quo toimii myös palveluntarjoajalla: he saattavat luottaa pitkäaikaiseen yhteistyökumppanin pysyvyyteen, eivätkä enää panosta suhteeseen. Tällöin asiakas voi vaihtaa kilpailijalle, kun he esittävät paremman tarjouksen.

Palveluntarjoajan tulee olla osa asiakkaan elämää, eikä osallista asiakasta oman yrityksensä toimintaan. Asiakaskokemuksiin ja asiakkaan logiikkaan vaikuttavat niin menneisyys kuin nykyisyys sekä markkinoiden muuttuminen tai yrityksen toiminnan muutos. Siihen kuitenkin vaikuttavat myös asiakkaan henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset ja kiinnostuksen kohteet. Palveluntarjoajan tulee siis tunnistaa asiakaspalvelutilanteessa mahdollisuus, johon tarttua. (Heinonen & Strandvik 2015, 481-482.) Asiakkaan osallistaminen palveluprosessiin auttaa niin arvon luomisessa kuin asiakaslähtöisen palvelun onnistumisessa (Heinonen, ym. 2013, 104).

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä työssä tehtiin kaksi haastattelututkimusta, joista toinen oli asiantuntijahaastattelu koskien vuokrausyrityksen toimintaa ja toinen teemahaastattelu käyttäjäkokemuksesta Helsingin ravintoloilla. Ensin esitellään haastattelujen teoriaa, jonka jälkeen käsitellään työpajan teoriaa. Haastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmiksi, jotta ymmärrettäisiin niin vuokraus- kuin käyttäjäyrityksen näkökulmaa vuokratyövoiman käytöstä ja siihen liittyvistä asenteista. Haastattelujen pohjalta pidettiin työpaja Lisäpalvelun HoReCa-alan asiantuntijoille, jotta he pystyivät osallistumaan kehitystyöhön käyttäjäyrityksistä saadun palautteen pohjalta.

Tutkimusmenetelmät olivat laadullisen tutkimuksen menetelmiä, sillä tutkimuksen on tarkoitus syvällisemmin selittää ilmiötä. Laadullista tutkimusta käytetään, jos ilmiöstä ei ole olemassa tietoa tai tutkimusta, halutaan saada siitä syvälinen näkemys tai luodaan uusia hypoteeseja ja teorioita (Kananen 2012, 29). Haastattelujen teoriassa tarkastellaan tutkimus- ja sisäpiirihaastattelun käsitteitä sekä tarkemmin asiantuntija- ja teemahaastattelujen teoriaa. Työpajan suunnittelun teoria perustuu Kantolan (2012) teokseen ja sen käsittelyssä esitellään myös käytetyt työpajan menetelmät. Tutkimusmenetelmien teoriassa ilmenee myös, millaisia ongelmia niiden käyttöön voi liittyä ja miksi ne oli valittu juuri tämän kehitystyön menetelmiksi.

3.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu eroaa survey-tutkimusmenetelmistä ainutlaatuisena, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Menetelmän suurimpana etuna pidetään joustavuutta, sillä sen aikana voidaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Aihetta voidaan käsitellä monitahoisesti ja laajasti, ja haastattelun tuloksia voidaan tarkentaa vielä myöhemmin. Sen lisäksi haastattelussa on mahdollisuus tutkia haastateltavan eleitä ja kehonkieltä. (Hirsjärvi ym. 2010, 204-205.) Tutkimushaastatteluja on erilaisia, joiden suurin eroavaisuus on strukturointiasteessa, eli kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelijä jäsentää tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2).

Haastattelun kääntöpuolena on anonymiteetin puuttuminen. Haastateltava voi kokea tarvetta antaa itsestään tietynlainen kuva haastattelussa ja vaikeista tai kipeistä aiheista, kuten taloudellisesta tilanteesta tai vajavuuksista, voi olla vaikea puhua. (Hirsjärvi ym. 2010. 206.) Haastattelussa tilanteisuus ja vuorovaikutus vaikuttavat voimakkaasti haastattelun ja siitä kerätyn informaation laatuun (Valli 2018, 29). Tässä työssä haastatellaan henkilöitä, jotka ovat haastateltavalle entuudestaan tuttuja ja toimivat samalla alalla tai samassa yrityksessä kuin haastateltava, jolla voi olla vaikutusta haastattelun tuloksiin niin positiivisesti kuin negatiivisesti.

Sisäpiirihaastattelulla tarkoitetaan, että tutkijalla ja hänen tutkittavillaan on yhteinen kokemus tai muu yhdistävä tekijä. Sisäpiiriläisenä on helpompi saavuttaa haastateltavien luottamus ja löytää työlle merkitykselliset haastateltavat, mutta on oltava tarkkana, että haastateltavat eivät osallistu tutkimukseen painostuksen alaisena. Haastatteluissa voi tulla ilmi asioita, joita ei tulisi esille arkisessa kanssakäymisessä ja saattaa tulevaisuudessa muuttaa olemassa olevan suhteen dynamiikkaa. Haastattelun etenemisen kannalta jaettu kokemus tai tilaisuus antaa haastattelijalle etulyöntiaseman päästä nopeasti kiinni tutkittavaan aiheeseen, kun tilaisuudelle luontaiset koodit ja kieli ovat tuttuja. (Hyvärinen ym. 2017. luku 19.)

Sisäpiirihaastattelussa on huomioitava, ettei tehdä oletuksia yhteisen taustan pohjalla, vaan pyydetään selittämään omin sanoin myös sellaiset vastaukset, jotka tuntuvat molemmille osapuolille itsestään selviltä. Haastattelijalla ja haastateltavalla saattaa olla myös erilainen käsitys haastattelun merkityksestä ja luonteesta, joka voi altistaa väärintymmärrykselle ja hämmennykselle. Haastatteluissa roolit voivat myös vaihdella ystävystä asiantuntijaan, ja tutkijalla voi olla yhteisössä positio, josta hän ei ole itse tietoinen, mutta sen vaikutukset haastattelun kulkuun ovat merkittävät. Tutkijan ote - kuunteleva, keskusteleva tai kyseenalaistava - vaikuttaa haastattelujen etenemiseen ja sen tuloksiin. (Hyvärinen ym. 2017, luku 19.)

3.1.1 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi, jotta voidaan ymmärtää monimuotoisemmin vuokrausyrityksen toimintaa ja siellä työskentelyä. Asiantuntijana on Lisäpalvelun yhteyshenkilö ja pitkäaikainen rekrytointikonsultti. Asiantuntijana pidetään henkilöä, jolla on tutkittavan asian suhteen tietoa tai taitoa, jota ei löydy muilta tai löytyy harvoilta (Hyvärinen, ym. 2017, luku 9). Yhteyshenkilö Lisäpalvelusta on tässä tapauksessa asiantuntija henkilöstövuokrausyrityksen edustajana, koska hänellä on kokemusta henkilöstöalalla toimimisesta ja sitä kautta rekrytoinnin tekemisestä vuodesta 2018 sekä pitkä ravintola-alan työkokemus. Kokemus on tärkeä tutkimuskohde, vaikka se ei olisi autenttinen tai ainutlaatuinen kohde (Hyvärinen, ym. 2017, luku 1).

Asiantuntijahaastattelua varten tulee tehdä perusteellista pohjatyötä. Haastattelut edeltävät yleisesti hyvin räätelöityjä kysymyksiä ja joustavuutta haastattelun edetessä. Haastattelurunkoon voi lisätä kerronnallisia ja kuvailevia kysymyksiä, jotta voidaan ymmärtää ja löytää

yleisiin periaatteisiin liittyviä tapoja. Haasteena asiantuntijahaastattelussa on maallikon ja asiantuntijan välinen kommunikaatio, sillä asiantuntija joutuu muokkaamaan tietoaan maallikolle ymmärrettäväksi esimerkkien ja yksinkertaistuksien avulla. Haastattelijan hyvällä valmistautumisella hän voi varmistaa pääsyn tutkimaan juuri sitä aihetta, joka on tutkimuksen kannalta oleellinen, koska kuilu asiantuntijan ja haastattelijan aiheen ymmärryksessä ei ole niin suuri. (Hyvärinen, ym. 2017, luku 9.)

Ennen haastattelua on tutkittu vuokratyön teoriaa, siitä tehtyjä tutkimuksia eri näkökulmista ja uusimpia aiheeseen liittyviä artikkeleita. Itselleni vuokratyö oli aihealueena tuttu, mutta erilaisesta näkökulmasta kuin rekrytointikonsultin, sillä olen käyttänyt työssäni eri henkilöstöyritysten palveluita. Vuokratyön tutkimisen lisäksi oli luettu rekrytointiin liittyvää teoriaa ja siihen liittyviä heuristiikkoja ja vinoumia, jotka pidettiin haastattelun aikana mielessä, jotta kerättyä tietoa voitiin tarkastella myös niiden näkökulmasta. Haastattelun avulla halutaan tutkia asiantuntijan kokemusta verrattuna tutkijan lähtökohtiin aiheesta (Vilka 2021, 171).

Haastattelun aiheet pohjautuivat tutkitun tiedon lisäksi Lisäpalvelun rekrytointiprosessiin, ja haastattelun teemoina olivat rekrytointikonsultti ja hänen taustansa, Lisäpalvelu ja henkilöstöala sekä vuokratyöntekijät kokemuksen pohjalta. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna ja haastattelun kysymykset löytyvät liitteenä 1 tämän opinnäytetyön lopusta. Muistilistan tai miellekartan voi luoda haastattelun tueksi niin haastattelijalle kuin haastateltavalle, jotta voidaan varmistaa, että kaikki halutut asiat ja teemat tulevat haastattelun aikana käsitellyiksi (Hyvärinen ym. 2017, luku 19).

3.1.2 Teemahaastattelu

Suomessa puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan yleisimmin teemahaastatteluksi, mutta myös puolistandardoiduksi tai kohdennetuksi haastatteluksi. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelija tietää haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen, ja on selvittänyt ilmiön oletettavasti tärkeitä osia ja prosesseja, joiden perusteella on päädytty tiettyihin oletuksiin, joiden perusteella luodaan haastattelurunko. Teemahaastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Sanamuoto tai kysymysten järjestys voi muuttua haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2017, luku 4.2.3.)

Teemahaastattelu ei vaadi haastateltavilta kokeellisesti koettua yhteistä kokemusta eikä sitä sidota kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä se ei määrittele haastattelukertojen määrää. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja huomioi, että ihmisten tulkinnat asioista ja niiden merkitykset ovat oleellisia, kuten myös vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset. Strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen sanatarkka kysymysten seuraaminen järjestyksessä puuttuu teemahaastattelussa, kuten myös täysin strukturoimaton kysymysten muotoilun vapaus. (Hirsjärvi & Hurme 2017, luku 4.2.3.)

Teemahaastattelun avulla tutkittiin Helsinki-ravintoloiden eri yksiköiden kokemuksia henkilöstövuokrausyrityksistä ja niiden käyttöä tällä hetkellä. Haastateltavina olivat kolmen eri yksikön päälliköt, ja koska haastatteluja tehtiin vain kolme, ei haastateltavien työtehtävää tai muita tietoja mainita, jotta anonymiteetti säilyisi. Näissäkin haastatteluissa haastateltavat ja heidän työnsä olivat minulle entuudestaan tuttuja, joten haastatteluissa päästiin nopeasti suoraan asiaan. Haastattelujen kysymykset löytyvät liitteenä 2 tämän työn lopusta.

3.2 Työpaja

Työpajan toteutuksen runkona käytettiin luovan ongelmanratkaisun prosessin mallia, joka alkaa luomalla turvallinen ilmapiiri osallistujille, ja sen aikana kerrotaan osallistujille, miksi fasilitoija on paikalla, mitä tulee tapahtumaan ja miksi. On hyvä selkeyttää säännöt ja tilaisuuksien tavoitteet ja prosessin tarkoitus. Aloituksen jälkeen selkeytetään yhdessä, mihin keskitytään ja mitä on aiemmin tehty asialle. (Kantojärvi 2012, 29.). Työpajan tarkoituksena oli tutustua yhdessä Lisäpalvelun työntekijöiden kanssa heidän toimintaansa ja selvittää, millaisia toimintamalleja he kokevat haasteellisena tai riittämättömänä tällä hetkellä ja mitä he haluaisivat kehittää.

Aloituksen ja selkeyttämisen jälkeen on hyvä selvittää, millaisia huolia aihe herättää osallistujissa. Tämän jälkeen voidaan aloittaa ratkaisun suunnittelu, johon kuuluu ideointi ja kehittäminen erilaisten menetelmien kautta. Tässä kohtaa tuotetaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, joita lähdetään jalostamaan ratkaisuksi. Ratkaisuja analysoidaan ja peilataan alkuperäiseen kysymyksen aseteluun, ennen kuin voidaan suunnitella ratkaisujen viemistä käytäntöön. Työpajan päätteeksi arvioidaan onnistumista, sovitaan jatkosta ja lopetetaan työpaja hyvässä hengessä. (Kantojärvi 2012, 29-30.)

Havaintokehä on fasilitoinnissa hyödynnetty interaktiivinen reflektointityökalu, jonka tarkoituksena on auttaa kuulijoita paremmin ymmärtämään kuulemansa. Menetelmässä käytetään kysymyssarjaa, joka pohjautuu siihen, miten käsittelemme tietoa. Ensin havainnoimme maailmaa, joka aiheuttaa meissä tunnereaktion tai -reaktioita, joiden perusteella luomme sille merkityksen ja toimimme. Havaintokehän avulla myös kysyjä saa tietoa siitä, miten kuulijat ovat ymmärtäneet esitetyn asian ja onko mahdollisesti vastarintaa havaittavissa työpajaan osallistujissa. (Kantojärvi 2012, 86-87.)

Voimakenttäanalyysillä jäsenneltiin muutoksia edistäviä ja vastustavia voimia. Siinä esitellään idea, jonka vasemmalle puolelle kuvataan muutosta eteenpäin vieviä tai kannustavia asioita ja oikealle ideoita vastustavia voimia. Tarkoituksena on huomioida, mikä voi estää muutosta tapahtumasta ja miten vastustusta voidaan minimoida. Tämän jälkeen keskitytään vastustaviin voimiin ja ideoitaan ratkaisuja niiden minimointiin. (Kantojärvi 2012, 91.)

4 Tutkimuksen tulokset

Kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Asiantuntijahaastattelu tehtiin hyvin varhaisessa vaiheessa tutkimusta, jotta ymmärrettiin paremmin tutkittavaa aihetta asiantuntijan kokemuksen pohjalta. Tämän haastattelun analyysiin hyödynnettiin siksi fenomenologista lähestymistapaa, jossa haastatteluaineisto on kertomuksenomaista ja pitää sisällään kuvaavaa puhetta sekä vertauksia ja kielikuvia (Vilkkä 2021, 173). Teemahaastattelujen aineiston analysointiin taas hyödynnettiin teemoittelua, jossa painottuu, mitä kustakin aihepiiristä on puhuttu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105).

Fenomenologinen lähestymistapa aineiston analyysiin tavoittelee haastateltavan kokemuksen, merkityksien ja yhteisöllisyyden ymmärrystä ja tutkijan oma kokemus ja ennakkokäsitys määrittelee tutkimuksen lähtökohtia. Fenomenologinen tapa ei ole teknisesti toteutettava vaan se on sovellettavissa kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Sen avulla voidaan tutkia tutkittavan kokemuksellista suhdetta maailmaan, millä tarkoitetaan aktiivista vuorovaikutussuhdetta esimerkiksi toisiin ihmisiin tai kulttuuriin ja tätä todellisuutta tutkija yrittää ymmärtää. Tässä mallissa tutkija ei koskaan lähde tyhjältä, vaan paljastaa, millainen hänen ennakkokäsityksensä tutkittavasta aiheesta on ja analyysin avulla tavoitellaan siitä etäännyttä ja sen kriittistä tarkastelua. (Vilkkä 2021, 171-172.)

Teemahaastattelujen aineiston analyysissä teemoittelun tarkoitus on pilkkoa laadullinen aineisto ja ryhmitellä se erilaisten aihepiirien mukaan. Ennen teemoittelua haastattelut litteroitiin ja aineisto käytiin läpi, jolloin eriteltiin työn kannalta tärkeimmät asiat ja jätettiin pois aiheet, jotka eivät vaikuttaneet sen etenemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.) Teemahaastattelujen tulokset listattiin taulukkoon, jota anonymiteetin vuoksi ei jaeta tässä työssä, vaan vain olennaisimmat teemat, jotka vaikuttavat työn etenemiseen, esitellään.

Aineistosta voidaan hakea samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, toiminnan logiikkaa tai tyyppillistä kertomusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tätä voidaan tehdä teemoittelun jälkeen, jolloin etsitään yhteneväisyyksiä tai säännönmukaisuuksia luokkien väliltä ja niihin liittyviä poikkeuksia tai vaihtelua. Tämän jälkeen tutkijan tulee ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja omasta ajattelumaailmastaan käsin, minkä jälkeen voidaan luoda teoreettinen malli tai näkökulma. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4.3.)

Haastatteluista etsittiin yhteenvetona yleistyksiä, joiden taustalta voidaan löytää haastateltavan vinouma. Kaikkien tutkimusten pohjalta tehtiin rekrytointiprosessin päätöksentekokartta, jossa huomioitiin niin käyttäjä- kuin vuokrausyrityksen näkökulma. Tähän on otettu malli Ly, ym. (2013) teoksessa esitellystä päätöksentekokartasta tuuppauksen suunnittelua varten. Päätöksentekokartta vetää yhteen niin haastatteluissa kuin työpajassa löydetty palvelupolkuun vaikuttavat vinoumat ja heuristiikat, joiden pohjalta kehitystyötä edistettiin.

4.1 Asiantuntijahaastattelun tulokset

Asiantuntijahaastattelussa esiintyi usein käsitteet luottamus ja rehellisyys, joiden vuoksi tulokset painottuvat siihen, miten nämä esiintyvät asiantuntijan päivittäisessä työssä. Oma näkemykseni aiheesta oli teoreettinen ja omaan kokemukseeni pohjautuva, ja haastattelun aikana halusin ottaa esille aiheita, jotka itseäni olivat jääneet mietityttämään vuokratyössä ja sen toiminnasta käytännössä. Asiantuntijahaastattelua varten tehty muistilista löytyy tämän työn liitteenä 1 ja sen aiheet koostuivat rekrytointikonsultin työkokemuksesta ja nykyisestä työstä Lisäpalvelussa, yleisesti henkilöstöalasta ja vuokratyöntekijöistä, joista oleellimmat työn kannalta esitellään tuloksissa.

Lisäpalvelu eroaa edukseen vuokrausyrityksenä juuri henkilökohtaisuuden ja rehellisyyden takia. He tutustuvat tarkasti niin vuokratyöntekijään kuin käyttäjäyritykseen ja ovat myös rehellisiä siitä, jos eivät löydä sopivaa työntekijää auki olevaan vuoroon. Rekrytointikonsultilla on paljon asiakkaita, joiden päälliköt on tuntenut jo monta vuotta, joka lisää luottamusta ja helpottaa oikeiden työntekijöiden sijoittamista asiakasyritykseen. Koska suurin osa viestinnästä käydään joko sähköpostitse tai puhelimitse rekrytointikonsultin kanssa, eikä esimerkiksi työntekijäportaalin välityksellä, on vuokrausyrityksellä suurempi mahdollisuus yhdistää oikea tekijä ja käyttäjäyritys persoonan ja tarvittavan osaamisen suhteen. Jos työntekijäportaalilla käytetään, rekrytointikonsultti tarkistaa vielä vuokratyöntekijän ammatillisen soveltuvuuden käyttäjäyritykseen. Usein tarve työntekijälle tulee käyttäjäyrityksen päälliköltä soittamalla kiireellisessä tilanteessa, jolloin käyttäjäyritykseen tutustuminen helpottaa työntekijän etsintää nopeassakin aikataulussa, kun tarpeen sanoittamiseen ei ole aikaa.

Keskustellessa vuokratyöntekijöiden motivaatiosta ja lojaaliudesta suurimpana motivaatiotekijänä vuokratyöntekijöiden voidaan pitää vapautta valita omat työaikansa sekä työn monipuolisuus ja vaihtelevuus. Lojaaliutta vuokrausyritykselle erityisesti osoittavat iältään jo vanhemmat työntekijät, joilla on pitkä kokemus alalta. Nuoremmilla työntekijöillä on usein useamman vuokrausyrityksen kanssa sopimus, joka johtuu myös työn tarjonnasta, sillä jollain yrityksellä saattaa olla tarjota töitä sellaisena ajanjaksona, jolloin Lisäpalvelulla ei ole. Tällöin sopimuksia on useita, mutta usein vuokratyöntekijöillä on yksi yritys, jonka kautta he työskentelevät pääsääntöisesti. Lisäpalvelulla ollaan rehellisiä työntekijöilleen sen suhteen, milloin voi odottaa vähäistä työtarjontaa, jotta työntekijät osaavat varautua siihen mahdollisuuteen.

Myös vuokratyöntekijöitä kehoitetaan olemaan rehellisiä yrityksessä, jossa sillä hetkellä työskentelevät, jotta se vahvistaa tekijän ja käyttäjäyrityksessä toimivan esihenkilön suhdetta. Jos palaute tulee mentorisoiton aikana kummalta tahansa osapuolelta, varmistetaan haluatko he käydä palautteen läpi keskenään vai viekö rekrytointikonsultti asiaa eteenpäin. Eriyisesti pidempikestoisissa työsuhteissa palautteet käydään läpi vuokratyöntekijän ja

käyttäjäryityksen edustajan kesken. Konsultti ei koe, että asiakkuudet, joiden kanssa työskentelee, olisivat hyödyntäneet vuokrausryitystä henkilöstöhallinnon asioissa, vaikka heille tietenkin kuuluvat lain puolesta määrättyt velvoitteet esimerkiksi irtisanomistilanteessa.

Kaikessa Lisäpalvelun tekemässä työssä näkyy ja korostuu luottamus ja rehellisyys, jotka toimivat peruspilareina vuokrausryityksen toiminnassa. Näiden tulosten pohjalta lähdettiinkin tutkimaan palvelualojen toimintaa ja niiden markkinointia. Tähän liittyivät asiakassuhteiden rakentamisen tarkastelu, luottamuksen rakentaminen ja arvon luominen asiakkaalle palvelualalla. Asiantuntijahaastattelu toimi myös tärkeänä pohjana teemahaastatteluille, jotta osattiin esittää kysymyksiä koskien henkilöstöalan toimintaa ja sen näkymistä käyttäjäryityksien työssä.

4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen avulla haluttiin erityisesti tutkia työpajaa varten, miten vuokratyövoiman käyttö ilmenee eri yksiköissä, mitä niiltä vaaditaan ja mitä kehityskohteita on huomattu. Tämän lisäksi myös haluttiin selvittää, millaista työntekijää haetaan vuokrausryitysten kautta, millaiseen tarpeeseen ja ovatko nämä kriteerit täyttyneet. Teemahaastattelujen aikana pidettiin mielessä vinoumien ja heuristiikkojen paikantaminen, joita käsitellään tulosten esittelyn jälkeen. Haastatteluja tehtiin kolme, ja niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia käsitellään tuloksissa.

Kahdelle yksikölle Lisäpalvelu toimi pääasiallisena yhteistyökumppanina henkilöstövuokraukseen ja yksi oli käyttänyt kolmea eri hyvin tasapuolisesti. Kaksi ensisijaisesti Lisäpalvelua käyttävää mainitsivat muitakin isompia ja pienempiä ryityksiä, joita käytettiin vähemmän kuin Lisäpalvelua, mutta tarvittaessa. Lisäpalvelun ensisijaiseen käyttöön voidaan katsoa syyksi luottamus yhteys henkilön toimintaan ja arviointiin työntekijöiden sopivuudesta ryitykseen. Tämä liittyy pitkään yhteistyöhistoriaan juuri Lisäpalvelun rekrytointikonsultin kanssa, jolloin henkilökohtainen ja läheinen suhde vaikuttavat henkilöstövuokrausryityksen ymmärrykseen siitä, millaista työntekijää yksikköön kaivataan. Erityisesti arvostettiin sitä, että jos taustaltaan ja osaamiseltaan sopivaa henkilöä ei löydy täyttämään vuoroa, vuoroa ei täytetä ollenkaan.

Kysyttäessä vuokrausryitysten kehittämiskohteita vastaukset yksiköiden edustajien kanssa ovat myös yhtenevät: kaivataan ammattitaitoista henkilökuntaa täyttämään vuoroja sairastomien sattuessa, henkilökohtaisempaa yhteistyötä ja uudistusta työntekijöiden sijoittelun suhteen. Yksiköiden edustajilla on tunne, että yhteistyötä halutaan tehdä, mutta siihen ei panosteta enempää kuin yhden tapaamisen verran, jonka jälkeen jäädytään oman onnen nojaan. Työntekijöiden osaamista ei kunnolla tarkastella ja heidän soveltuvuuttaan sen suhteen käyttäjäryitykseen ei kyseenalaisteta, minkä vuoksi kokemukset vuokratyöntekijöistä ovat olleet

välillä kehoja. Toivottiin myös enemmän esittelyä valitusta työntekijästä, vaikka työsuhde olisikin lyhytkestoinen.

Ammattitaidon vaatimus on erilainen jokaisessa yksikössä, vaikka kaikki tunnustavat sen vuokratyöntekijöissä puutteelliseksi omiin tarpeisiinsa. Tämä vaikuttaa erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan apua lyhyellä varoitusajalla yllättävän ja hetkellisen sairasloman sijaiseksi. Yksi edustajista sanoo, että oman henkilökunnan kesken yritetään kaikissa tilanteissa pärjätä, koska he eivät halua työskennellä vieraan kanssa. Tässä vaikuttaa myös taloudellinen näkökulma, sillä uusi työntekijä tulee aina perehdyttää, joka vie aikaa ja rahaa, eikä luoteta siihen, että tekijä silti pärjäisi ammattitaitonsa puolesta yksikössä. Tämän vuoksi kaikki yksiköjen edustajat kaipaavat ja tavoittelevat pysyvyyttä vuokratyöntekijöiden suhteen, jolloin perehdytykseen ei tarvitsisi käyttää työtunteja.

Vuokratyöntekijöiden suhteen yksiköiden vaatimukset olivat samankaltaisia. Mainittiin, että kaikki voidaan opettaa paikan päällä ja tekijän avoimuus, vastaanottavaisuus ja asenne ratkaisevat enemmän kuin ammattitaito. Vuokratyöntekijöitä tarvittiin erityisesti lomasijaisuuksiin, jolloin työsuhteet ovat määräaikaista muutaman kuukauden ajan. Näistä sijaisuuksista toivotaan kuitenkin saavan sairaslomien paikkaamiseen ja yksittäisiin tarpeisiin tekijöitä. Työntekijöiltä toivotaan nöyryyttä ja kiinnostusta oppia talon tavoille, mutta myös kokemusta ja asiakaslähtöistä asennetta. Erityisesti mainittiin tarve saliapulaiselle kahdessa yksikössä, mutta tekijän tulisi olla sellainen, joka on tehnyt töitä ruokaravintolassa, jolloin osaamista ja kokemusta asiakaspalvelusta vaaditaan enemmän.

Haastattelujen tuloksista löytyi myös kehityskohteita henkilöstövuokrausyritysten toiminnasta. Näitä olivat erityisesti se, että ei saada tarpeeksi informaatiota työntekijöistä, jotka tulevat vuoroon ja työntekijöiden saaminen lyhyellä aikataululla on hyvin haastavaa. Sen lisäksi haastatteluissa mainittiin, että vuokratyövoiman käyttö on kallista ja silloin tehdään mieluummin vuoro itse kuin otetaan tilalle joku, jonka perehdyttämiseen tulee käyttää aikaa, ja rahaa, eikä olla varmoja, kannattaako tämä rahallinen ja ajallinen panostus yksittäisen vuoron takia.

4.3 Haastattelujen yhteenveto vinoumien näkökulmasta

Taulukossa 1 esitetään yhteenvetona haastatteluissa ilmenneitä yleistyksiä, joiden taustalta voidaan löytää vinoumia, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessiin, vuokratyöntekijöihin ja vuokrausyrityksiin asennoitumiseen. Kaksi ensimmäistä yleistystä nousivat asiantuntijahaastattelun pohjalta ja kolme viimeistä taas teemahaastatteluista. Tässä kappaleessa käydään yksityiskohtaisemmin läpi, miten nämä vinoumat ilmenevät ja miten ne vaikuttavat vuokraus- ja käyttäjäyrityksen yhteistyössä.

Haastatteluissa esiintyneet yleistyksiset	Vinouma
Pitkä työkokemus ja yhteistyö	Liiallinen itsevarmuus
Omat kontaktit ja mututuntuma	Vahvistamisharha
Huonot kokemukset vuokrausyrityksistä	Vahvistamisharha
Henkilöstön muutoksiin / muuttuviin tilanteisiin ei ole varauduttu	Status Quo
Omallalla työporukalla pärjätään	Liiallinen itsevarmuus

Taulukko 1: Yhteenveto haastatteluissa esiintyneistä yleistyksistä ja niiden vinoumista

Heuristiikkojen ja vinoumien osalta asiantuntijahaastattelun jälkeen jäi mietityttämään kokemuksen luoma takuu ja niin sanottuun mututuntumaan luottaminen rekrytointikonsultin arjessa. Haastattelun aikana tuli paljon esille, että rekrytointikonsultit luottavat omaan arviointikykyynsä ja työkokemuksensa tuomaan varmuuteen yhdistää työntekijä ja -antaja työelämässä. Jokaisella rekrytointikonsultilla on oma tapansa tehdä työntekijähaastatteluja ja tutustua yritykseen. Tällöin he myös vain omaan kokemukseensa pohjautuen tekevät päätöksen työntekijän ja käyttäjäyrityksen yhdistämisestä.

Rekrytoinnin kompastuskivenä voidaan pitää fiilikseen luottamista. Rekrytoinnissa usein haetaan sitä ”hyvää tyyppiä”, joka on yleismaailmallinen kategorisointi ja vaikea hakijan täyttää. Hyvä tyyppi on luokittelu, joka on esimerkiksi esihenkilön käsitys työhön sopivasta henkilöstä, mutta ei ole objektiivinen peruste palkkaamiselle. Omien kokemuksiemme ja ympäristön tarjoamien stereotyyppien pohjalta luodaan hakijasta heti kättelyssä mielikuva, joka ohjaa koko haastattelutilannetta. Tilanteeseen vaikuttavat haloefekti (positiivinen) ja stigmaefekti (negatiivinen), jonka jälkeen haastattelija tukeutuu tähän efektiin ja tarkastelee koko tilannetta sen läpi. Haastatteluissa voi myös toistua pygmalion-efekti, jolloin haastattelija ohjaa kysymyksillään haastateltavaa oikeaan suuntaan. (Koivusaari & Techam 2020, 24-25.)

Haasteena rekrytoinnissa henkilöstöyrityksessä on, että ”hyvän tyyppin” käsite ei ole yksiselitteinen ja jokaisessa käyttäjäyrityksessä erilainen. Tätä ajatellen vuokratyövoiman rekrytoinnissa rekrytointikonsultin omat vinoumat ja heuristiikat haastattelun aikana voivat vaikuttaa siihen, löytävätkö työntekijä ja -antaja tosissaan toisensa ja voiko vuokratyövoima tarjota objektiivisesti juuri oikeaa työntekijää. Haastattelun aikana mainittiin, että tunteet tulee jättää sivuun, mutta tiedostamattomat asenteet ja oikopolut vaikuttavat tahtomattakin. Liiallinen itsevarmuus, jota on kutsuttu myös kaikkien vinoumien äidiksi, saa päätöksentekijän uskomaan oman päätöksensä oikeudenmukaisuuteen, tarkkuuteen ja täsmällisyyteen (Bazerman & Moore 2013, 15).

Teemahaastattelujen aikana taas voitiin huomata, että niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia vuokratyöntekijöistä oli olemassa, mutta negatiiviset kokemukset otettiin helpommin esille. Jokainen huono kokemus vahvisti heidän uskomustaan siitä, että osaavaa henkilökuntaa on vaikea löytää vuokratyöntekijöistä, mikä osoittaa vahvistamisharhan heuristiikan vaikuttavan asenteeseen henkilöstöryityksiä kohtaan. Koska positiiviset kokemukset vuokrausryityksistä kohdistuivat useimmiten Lisäpalvelun kanssa tehtyyn yhteistyöhön, heillä vahvistamisharha taas käänsi kokemuksen hyväksi ja kannattavammaksi.

Teemahaastatteluissa nousi Status Quo -vinouma, sillä päälliköillä oli luottamus siihen, että henkilökunnassa ei tapahdu muutoksia. Esiin tuli myös liiallinen itsevarmuus, että pystytään aina omalla työporukalla tekemään vuorot. Panostusta tulevaisuuteen ei tehdä perehdyttämällä vuokratyöntekijöitä, joita voitaisiin jälleen käyttää satunnaisissa vuoroissa jatkossakin, koska sille ei koeta olevan tarvetta. Kuitenkin kaikki päälliköt myöntävät haasteen saada työntekijöitä lyhyellä aikavälillä, eli tarve on olemassa. Status Quo vaikuttaa tilanteissa, joissa tiedostetaan tarve esimerkiksi muutokselle, mutta sille ei oma-aloitteisesti tehdä mitään, koska tilanne on tarpeeksi hyvä. Tämä voi johtua siitä, että usein käyttäjäryityksien päälliköt tekevät itsekin paljon töitä ja päivittäisiin tehtäviin menee se aika, joka voidaan käyttää. Tulevaisuuden suunnitteluun tai muutoksien eteen viemiseen ei yksinkertaisesti ole laittaa resursseja.

4.4 Työpajan tuloksia

Työpajaan osallistui Lisäpalvelun Horeca-puolen työntekijät, joita on neljä. Aluksi kaikki osallistujat esittäytyivät ja esittelin työpajan tarkoituksen, kerroin koulutusohjelmastani ja opinäytetyöstäni. Alkuun esiteltiin teemahaastatteluissa ilmenneet onnistumiset Lisäpalvelun kanssa ja kehityskohteet, joita mainittiin ottaen huomioon kokemukset yleisesti henkilöstöryityksistä. Onnistumisina mainittiin haastatteluissa esille noussut luottamus Lisäpalvelun toimintaan ja palvelun henkilökohtaisuus.

Henkilökohtaisuus Lisäpalvelun palveluissa on iso etu kaikkien vuokratyön osapuolten kesken ja esille nousikin, että rekrytointikonsultit mieluiten palvelevat myös omalla vapaa-ajallaan asiakkuuksiaan mahdollisuuksien mukaan. Vuokratyöntekijöistä mainittiin, että pidempiaikaisia kausityöntekijöitä on saatu Lisäpalvelun kautta ja heiltä lähetetään työntekijöitä, joiden koetaan sopivan yhteisöön. Lisäksi mainittiin positiivisena, että voidaan luottaa työntekijän ammattitaitoon, kun vuoroja sovitaan Lisäpalvelun kanssa.

Esiin tulleita kehityskohteita nostettiin haastatteluista kolme, joissa oli huomioitu yleisesti henkilöstövuokrausryityksissä puhuttaessa esiintyneitä ongelmakohtia. Ensimmäinen oli, ettei tiedetä, millainen henkilö vuoroon on tulossa, sillä heitä ei esitellä tai heidän taustoistaan ei kerrota. Toisena mainittiin, että vuokratyöntekijöitä ei ole saatavilla tarvittaessa, vaikka

yhteistyötä halutaan tehdä ja kolmantena se, että vuokratyöntekijöiden käyttö on kallista ja aikaa heidän perehdyttämistään ei nähdä kannattava kulueränä.

Lyhyen esityksen jälkeen osallistujia pyydettiin kirjaamaan ajatuksiaan itsenäisesti paperille havaintokehän avulla. Ensimmäistä työpajan työkalua havaintokehää halusin hyödyntää, jotta sain tietää, miten osallistujat suhtautuivat työpajan aiheisiin ja palautteeseen, jota jaoin, ja millaisia tunteita ne herättivät heissä. Halusin, että voimme aloittaa työpajan sellaiselta pohjalta, että tarkastelemme toteutuvaa työtä yhteistyössä, enkä ole kritisoimassa heidän teemmäänsä, vaan aidon kiinnostunut kehittämään ja kuulemaan heidän ajatuksiaan ja ideoitaan. Kun osallistujat kirjoittivat tunteitaan esitetystä aiheista, oli selvää, että ongelmakohdat olivat heille tuttuja ja niistä käytettiin myös termiä ”ikuisuuskyseminen”. He kokivat positiivisena sen, että aihe nostettiin esille ja he saivat palautetta käyttäjäryityksen tekijöiltä siitä, miten ovat onnistuneet niin hyvässä kuin pahassa.

Yksilöllisen havaintokehä-työskentelyn jälkeen asiantuntijat alkoivat työstää aiheita yhdessä. He esittelivät omat ajatuksensa ryhmälle, jonka jälkeen listasivat aiheita, jotka nousivat esille kehityskelpoisina ja heille kiinnostavimpina aiheina. Erityisesti heille nousi ajatuksia asiakasyhteistyön kehittämisestä, kommunikaation parantamisesta ja palautteen jakamisesta. Lisäksi ajatuksia herätti se, että Lisäpalvelu ei ole yrityksenä kovin tunnettu, joka vaikuttaa siihen, miten yritykset hyödyntävät heidän työntekijöitään ja miten paljon heidän kirjoilleen hakeutuu vuokratyövoimaa. Tällä on myös vaikutusta siihen, miten he saavat työllistettyä näitä työntekijöitä ja heidän pysyvyyteensä yrityksen tekijöinä.

Havaintokehän avulla kerättyjä ideoita ja ajatuksia jäseneltiin ja arvioitiin yhdessä voimakkenttäänalyysin avulla. Tavoitteena oli löytää ne kehitysideat, jotka tuntuivat heistä itsestään tärkeimmiltä ja joihin he kokivat voivansa ja haluavansa vaikuttaa. Havaintokehä myös auttoi minua ulkopuolisena ymmärtämään, miten he kokevat asiakasyhteistyön ja oman työnsä haasteet. Työpajan aikana tulikin ilmi asioita, joita en ollut omasta perspektiivistäni osannut ajatella.

Kehitysideoita, joita analysoitiin voimakenttäänalyysissä, olivat palautteen kerääminen ja asiakkaan reagointikykyyn vaikuttaminen, jotka liittyivät kommunikoinnin kehittämiseen asiakkaiden kanssa sekä tunnettavuuden kasvattaminen. Se, että suurimmissa yrityksissä käytetään useita henkilöstövuokrausyrityksiä, vaikeuttavat oman markkinointiarvon kasvattamista, sillä henkilöstöyrityksen paras markkinointikanava on heidän työntekijänsä eli osa-aikaiset markkinoijat. Lisäksi heillä ei ole niin suurta määrää vuokratyöntekijöitä palkkalistoillaan, koska myös vuokratyöntekijät hakeutuvat isommille vuokrausyrityksille töihin varman työn toivossa.

Kommunikoinnin kehittämisen haasteena koettiin ravintolatyöntekijöiden työn kiireellisyys, joka vaikutti negatiivisesti viesteihin vastaamiseen ja työntekijätarpeen ennakointiin. Palautteen saamisessa tämä kiireellisyys koettiin myös vastavoimana, kuten myös se, että työn

tilaaja saattaa olla henkilö, joka ei osallistu operatiiviseen toimintaan. Tällöin rekrytoinnin onnistumisesta voi olla vaikea saada tarvittavaa palautetta oman toiminnan kehittämiseen. Huonoa palautetta rekrytoinnin onnistumisesta saattoi joissain tilanteissa saada vasta usean kuukauden päästä, jolloin työntekijä oli jo kuukausien ajan kuitenkin työskennellyt käyttäjäryityksessä. Erityisesti palautteen saaminen ja antaminen jäivät työpajasta kehityskohteena kiinnostamaan, sillä siihen voisi olla mahdollista vaikuttaa valintamuotoilun keinoin ja antaisi varmasti tietoa, jolla voitaisiin kehittää vuokrausyritysten nykyistä toimintaa.

Palautteen keräämisen lisäksi uusasiakashankinta nousi kiinnostavaksi kehityksen kohteeksi. Ajatuksiksi nousi, että valintamuotoilun keinoin voidaan löytää tapoja kommunikoida kiireisille asiakkaille niin, että heidän on helpompi tarttua vuokrausyrityksen tarjoamaan palveluun. Kuvaan 2 on kerätty työpajan tulokset nelikenttään. Siinä luetellaan tämänhetkiset onnistumiset ja haasteet, työpajassa esitetyt kehityskohteet ja -ideat sekä miten näitä voisi läheteä toteuttamaan ja mitä kehitystyössä tulisi huomioida.

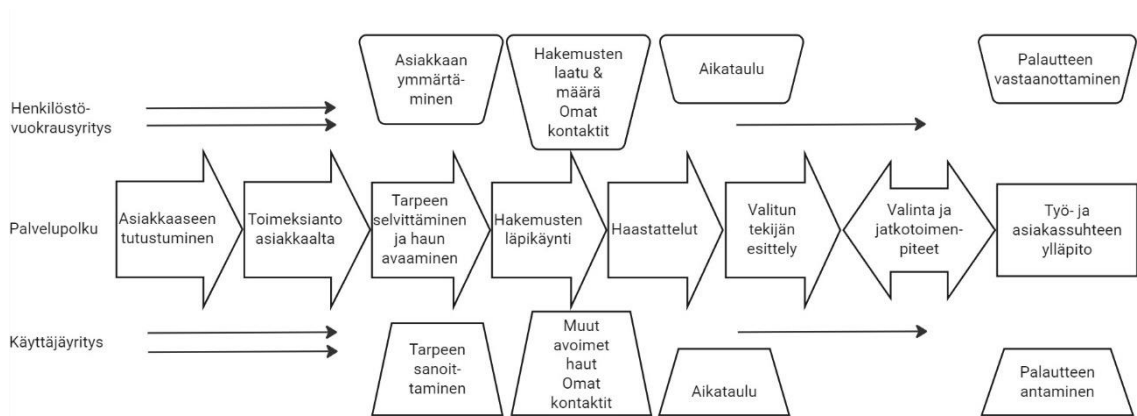


Kuva 2: Työpajan jäsentely

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastattelujen, työpajan ja työelämän vinoumien teorian pohjalta luotiin päätöksentekokartta, jossa kuvataan, millaisia pullonkaulakohtia rekrytointiprosessissa esiintyy niin henkilöstövuokraus- ja käyttäjäryityksen näkökulmasta. Palvelupolku kuvaa vaiheittain asiakkaan

kokemaa palvelukokonaisuutta (Tuulaniemi 2011, luku 2) ja on tehty Lisäpalvelun rekrytointi-prosessin kuvauksen mukaisesti. Päätöksentekokartta perustuu Ly, ym. (2013) kuvaamaan tuuppauksen suunnittelun työkaluun. Tämän työn päätöksentekokartassa on mallista poiketen kuvattu pullonkaulakohtat molempien osapuolien näkökulmasta ja se on esitetty kuvana 3.



Kuva 3: Päätöksentekokartta tutkimusten pohjalta

Tuuppauksen suunnittelussa pullonkaulakohtat ovat sellaisia, jolloin yksilön päätöksenteko vaikeutuu ulkoisista syistä ja tavoitteena on löytää ne sisäiset vinoumat ja heuristiikat, jotka vaikeuttavat päätöksessä pysymistä. Näihin voidaan ja halutaan vaikuttaa valintamuotoilun avulla. Käytettäessä ulkoista kumppania, käyttäjäyrityksen tulee määrittellä halutun henkilön osaamistarve ja profiili erittäin tarkasti ja huolehtia, että rekrytoiva taho on luotettava ja hyvämaineinen, sillä rekrytointi henkilöityy sitä toteuttavaan tahoon (Koivusaari & Techam 2020, 5).

Ensimmäinen pullonkaulakohta tulee tarpeen sanoittamisessa. On tärkeää, että rekrytoija ja käyttäjäyritys ovat yhtä mieltä rekrytoitavan henkilön ammatillisesta osaamisesta ja tarvittavista persoonallisuuspiirteistä. Jos rekrytoinnin tarve ilmenee yllättäen, ei organisaatio ole välttämättä varautunut, jolloin työnkuva saatetaan esittää vaillinaisesti tai osaamistarvetta ei osata kunnolla määrittellä (Koivusaari & Techam 2020, 5). Tällöin kyseessä on Status Quo -vinouma, jolloin esihenkilö on turvallisuudentunteessa siitä, ettei organisaatioon ole tulossa muutoksia. Silloin rekrytoijan on oltava erityisen osaava löytämään ne oleellimmat työnkuvan täyttämiseen tarvittavat persoonallisuus- ja osaamisvaatimukset. Asiantuntijahaastattelussa tuli ilmi, että käynti ravintolassa ja tutustuminen ravintolan päällikköön antavat ymmärrystä, millainen paikka on ja millaisen työntekijän se tarvitsee.

Yhtenä haasteena on, että asiakkaan annettua toimeksiannon, hänellä on oletettavasti myös muissa hakukanavissa työpaikka auki ja yritys tekee omaa rekrytointiprosessiaan taustalla. Yleisestikin käyttäjäyrityksien asiakkaiden kiireellinen työnkuva mainittiin ongelmakohdaksi rekrytoinnin onnistumisessa. Käyttäjäyritys voi käyttää useampia henkilöstövuokrausyrityksiä

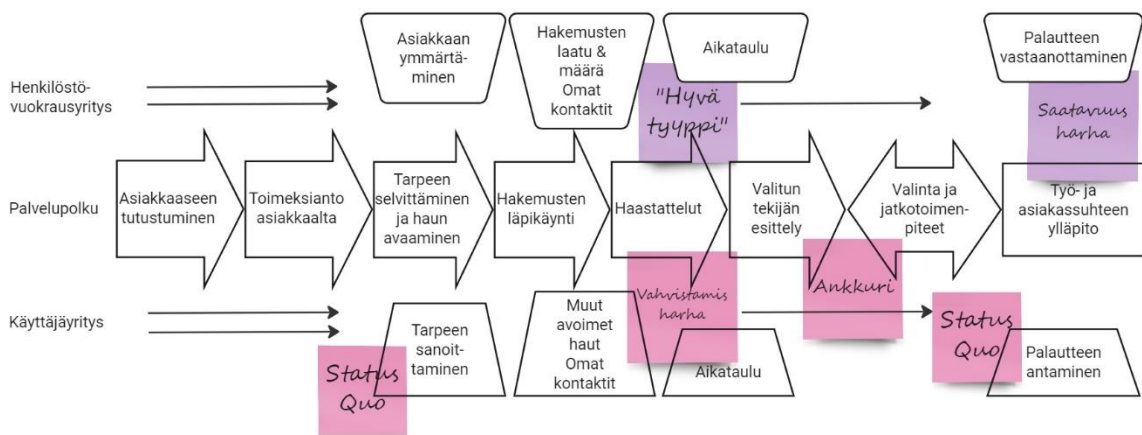
samaan aikaan, jolloin kilpailu tekijöistä ja aikataulu ovat kriittisiä tekijöitä rekrytointiprosessissa. Usein rekrytoinnilla onkin kiireellinen aikataulu, jos tilanteeseen ei ole osattu varautua. Resurssien laittaminen rekrytointiin on tärkeää, sillä aikataulun venyessä voidaan menettää potentiaalisia hakijoita nykyisessä nopeasti reagoivassa työympäristössä (Koivusaari & Techam 2020, 4).

Taistelussa aikaa vastaan paineen alaisena, ihmisillä on vielä suurempi taipumus luottaa automiseen ajatteluun, joka on väistämättäkin vinoutunut. Ihmismieli pystyy käsittelemään vain tietyn määrän informaatiota ja usein aika- ja resurssirajoitukset vaikuttavat, kuinka paljon informaatiota voidaan päätöksenteossa kerätä ja aikaa sen vertailuun käyttää. Tämän vuoksi valinta tehdään usein sen perusteella, mikä on paras vaihtoehto niistä, mitä on saatavilla. (Bazerman & Moore 2013, 3-6.) On yleistä, että päälliköt luottavat rekrytoinnissa omiin kontakteihinsa, jotta omaavat samanlaisen taustan työn ja opiskelun suhteen. Kyseessä on silloin vahvistamisharha, kun ajatellaan, että ihmiset, jotka ovat samaa ikäryhmää, saman sukupuolisia ja samoista taustoista, tekevät työyhteisöstä toimivan. On kuitenkin tutkittu, että tällainen homogeenisyys vaikuttaa negatiivisesti taloudelliseen kannattavuuteen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon (Nielsen & Kepinski 2020, 83).

Vaikka ulkopuolinen rekrytoija ei yleensä tiedä yrityksen edustajan vinoumista, hän saattaa luottaa omiinsa, erityisesti jos vaatimuksia ei olla osattu kunnolla sanoittaa. Arvio tällöin perustuu arvioijan aikaisempaan kokemukseen tai käsitykseen asiasta (Bazerman & Moore 2013, 58), ja rekrytoijan tunnistamattomiin ennakoasenteisiin ja vääristymiin (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023, 53). Tällöin omat kontaktit tai hyvää palautetta muualta saaneet tekijät voivat olla ensisijaisesti niitä, joihin tässäkin prosessissa otetaan yhteyttä. Tällainen toiminta saattaa jättää varjoonsa kuitenkin sopivamman tekijän, joka ei ole esimerkiksi ihan niin kokenut, mutta olisi sopivampi työyhteisöön henkilökemian tai motivaation puolesta. Hakemusten määrä ja laatu saattavat myös olla heikkoja ja aikataulupaineet vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen.

Helsinki-ravintoloiden päälliköt mainitsivat yleensä haastattelevansa esihenkilötasoiset rekrytoivat myös itse esittelyjen jälkeen, jotta voivat varmistua, että henkilökemiat sopivat yhteen, mutta vuokratyöntekijöitä tai työntekijätasoisia he eivät haastattele erikseen. Haastateltavat Lisäpalvelu aina esittelee päällikölle, jolloin kerrotaan heidän taustoistaan ja kokemuksestaan. Päällikkö saattaa tällöin ottaa ankkurin tiedosta, joka voi olla osaamisen ja yhteensopivuuden kannalta epärelevantti, mutta päällikön aiempien kokemusten vuoksi herättää joko negatiivisen tai positiivisen ankkurin haastattelulle. Näitä voivat olla ikä, sukupuoli, koulutustausta tai edellinen työpaikka. Joskus haastattelija ei ole edes tietoinen tästä ankkurista, mutta haastattelu etenee tämän ankkurin ehdoilla.

Kun valinta työntekijän suhteen on tehty, yrityksessä mahdollisesti palataan taas Status Quo - tilanteeseen. Lisäpalvelun asiantuntijat sanoivat, että joskus palaute työntekijän sopivuu- desta työyhteisöön tulee vasta kuukausienkin jälkeen tehdystä rekrytoinnista, joka voi johtua siitä, että perehdyttämiseen on panostettu ja uuden työntekijän etsintää ei haluta aloittaa, koska siihen ei olisi käyttää enempää resursseja. Tällöin vuokrausyrityksen toimintaa vaikut- taa saatavuusharha, koska he eivät saa palautetta huominkin onnistuneista rekrytoinnista, eivätkä silloin voi kehittää toimintaansa. Koska vuokrausyrityksen vuokratyöntekijät ovat hei- dän osa-aikaisia markkinoijiaan ja Lisäpalvelun sanoin käyntikorttinsa, henkilöstöpalveluita tarjoavana yrityksenä huonosti onnistunut rekrytointi voi aiheuttaa paljon negatiivista mai- netta yrityksen toiminnalle toiminnalleen.



Kuva 4: Heuristiikat ja vinoumat päätöksentekoprosessissa

Kuvassa 4 on esitetty niin vuokraus- kuin käyttäjäyrityksen prosessissa esiintyvät heuristiikat ja vinoumat. Yhteenvetona näitä ovat erityisesti Status Quo ja ankkurointi sekä vahvistamis- harha. Tässä työssä panostetaan Status Quo - ja ankkurointivinouman minimointiin asiakkaan osalta, sillä siten voidaan vaikuttaa positiivisesti rekrytoinnin onnistumiseen ja auttaa asia- kasta luottamaan rekrytointikonsulttien tekemään työhön. Tällöin ei tarvitsisi tehdä useam- paa rekrytointia yhtäaikaisesti ja yhden henkilöstöyrityksen mahdollisuus onnistua olisi pa- rempi. Henkilöstöyrityksen vinoumien saatavuus- ja vahvistamisharhaan vaikutetaan samalla keräämällä palautetta toiminnasta. Myös asiakkaan kohdistuvat tuuppaukset kehittävät rekry- tointikonsultin työtä, sillä he joutuvat panostamaan siihen enemmän. Nämä ovat osallistavia tuuppauksia vuokrausyrityksen kannalta.

5 Rekrytointiprosessin kehitysehdotukset

Opinnäytetyön kehitystyö koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä esitetään keinoja vaikuttaa rekrytointiprosessin pullonkaulakohtiin valintamuotoilun ja tuuppauksien avulla

erityisesti uusasiakashankinnan kannalta. Näiden avulla voidaan vähentää vinoumien vaikutusta päätöksenteossa, jolloin prosessista tehdään tehokkaampi ja asiakasystävällisempi. Toisessa osiossa kehitetään palautteen keräämisen käytäntöjä valintamuotoilun keinolla RES-PONSE-menetelmällä, joka taas kohdistuu olemassa olevien asiakkaiden palveluun.

Kohdehenkilön ymmärtäminen on tuuppauksen suunnittelussa ensisijaisen tärkeää (Jones, ym. 2022, 7). Ennen tuuppauksien suunnittelua, käsiteltiin myös yhteyshenkilön kanssa, millainen on heidän tyypillinen asiakkaansa. Asiakasprofiilin tarkoitus on olla yleistävä, jotta suuntaviivat tuuppaukselle voidaan tehdä ja se tavoittaisi mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaana tässä työssä on käyttäjäyrityksen päällikkö, ja kuvaukseen sopivat myös haastatellut käyttäjäyrityksen päälliköt.

5.1 Aktivoivat tiedostamattomat tuuppaukset rekryointiprosessissa

Tuuppaus voi olla joko haluttua toimintaa aktivoivaa ulkoiselta taholta tai itsetunnon kohottamista joko sisäisesti tai ulkoisesti. Näiden ulottuvuuksien sisällä tuuppaus voi vaikuttaa tiedostavaan tai tiedostamattomaan mieleen kannustamalla tai lannistamalla. (Ly, ym. 2013, 8.) Ihmiset usein antavat mielellään muiden tehdä päätöksiä heidän puolestaan, koska on vaikeaa tietää, millainen lopputulos valinnan tekemisellä on (Thaler & Sunstein 2021, 51). Jotta vuokrausyrityksen asiantuntijat voivat vaikuttaa käyttäjäyrityksen esihenkilön halukkuuteen rekrytoida, heidän tulee aktivoida asiakasta ja vaikuttaa heidän tiedostamattomaan mieleensä kannustamalla. Tällöin on tärkeää auttaa asiakasta hahmottamaan, millaiseen lopputulokseen hän haluaa päästä.

Ensin tuuppauksista esitellään esimerkkejä uudelleen kehystetyistä kysymyksistä, jonka jälkeen osaamiskartta, joka voidaan luoda kysymysten pohjalta. Kaksi ensimmäistä tuuppausta vaikuttavat asiakkaan toimintaan ennen rekrytoinnin tekemistä. Näiden avulla halutaan varmistaa, että käyttäjäyritys antaa tietoja, joita henkilöstöyritys erityisesti rekrytointia varten tarvitsee. Tämä parantaisi rekrytoinnin onnistumista ja nopeuttaisi prosessia. Viimeisimmällä taas tarkoitus on kerätä palautetta ja tätä kautta vaikuttaa yhteistyön jatkumiseen ja sen kehittämiseen. Näin myös henkilöstöyritys voi kehittää palautteen myötä omia toimintamallejaan.

Kysymysten uudelleen kehystäminen neutraaleista osallistaviksi voi vaikuttaa siihen, mihin kysymyksen ankkuri asettuu (Nielsen & Kepinski 2020, 95). Esimerkiksi kysymykseen ”Tarvitsetteko yksikössänne vuokratyövoimaa?” Status Quon vuoksi vastataan kieltävästi, koska sen asettelu viittaa nykyhetkeen. Jos kysymyksen esittää muodossa ”Millaisessa tilanteessa tarvitsette yksikössänne vuokratyövoimaa”, vastaukseen saadaan usein enemmän jotain, mihin tarttua. Uudelleen kehystetyissä mallikysymyksissä onkin huomioita, mihin ankkuri siirtyy, eli miten se vaikuttaa asiakkaan vastauksiin.

Kysymys	Uudelleen kehystetty kysymys	Mihin vaikuttaa?
Milloin on tarve extrahenkilökunnalle?	Millä aikavälillä tarvitsette lisäystä henkilökuntaan?	Konkreettisuus

Määritelmä, milloin tarvitaan henkilökuntaan lisäystä, voi olla hyvin häilyvä, kuten ”kesäkaudeksi”. Siksi kysymyksen asettelu voidaan muuttaa niin, että vastauksesta voidaan tehdä konkreettisempi, kuten millä aikavälillä henkilökuntaa tarvitaan lisää ja vastaukseksi saadaan ennemminkin toukokuun alusta elokuun loppuun tai touko-elokuun ajaksi. Tämän lisäksi tulee määritellä, millainen sopimus ja tuntimäärä tekijälle voidaan tarjota, joihin tarvitaan konkreettinen vastaus, jolloin kysymys kannattaa asetella niin, että siihen on annettava selkeä vastaus.

Minkäläistä osaamista henkilökunnalta vaaditaan?	Minkäläistä osaamista ravintolan toiminta vaatii henkilökunnalta?	Ravintolan profiili keskiössä
--	---	-------------------------------

Yrityksessä käynti avaa usein silmiä sille, minkäläistä osaamista vuokratyöntekijältä vaaditaan, mikä vaikuttaa siihen, miten rekrytointikonsultti sijoittaa työntekijöitä yritykseen. Jotta myös ravintolan esihenkilö osaisi sanottaa omaa tarvettaan tekijän osaamiselle, ravintolan luomat vaatimukset ovat tärkeitä ottaa huomioon rekrytoidessa uutta työntekijää. Tällaisia huomioita voi olla esimerkiksi ravintolaan pääsy: jos ravintola on kauempana tai saassa, tulee työntekijällä oma auto. Lisäksi ravintola voi olla rakennettu tilaan, jossa on paljon portaita tai tilat voivat olla erillään toisistaan, joka vaatii tietynlaista osaamista työntekijältä. Näin ei sorruta osaamiskriteerien kanssa siihen, että ne sanoitetaan liian laveasti, jolloin virheellisiä rekrytointeja tulee väistämättä.

Millaista henkilökuntaa ravintolassa on?	Millaisia ominaisuuksia henkilökunnalta toivotaan?	Yhteensopivuus
--	--	----------------

Vuokratyövoiman käytön epävarmuus käyttäjäyrityksessä voi olla tekijän sopeutuminen työyhteisöön, erityisesti kun kyseessä on keikkatyöläinen. Tämän vuoksi se, että rekrytointikonsultti tietää, millaista henkilökuntaa käyttäjäyrityksessä on, vaikuttaa siihen, millaista työntekijää hän hakee työvuoroihin. Usein ravintolan esihenkilöltä kysytään, millaista henkilökuntaa yrityksessä jo on. Tähän vaihtoehtoisesti kysymys voidaan kehystää henkilökunnan toiveiden kannalta, jolla voi olla positiivinen vaikutus yhteensopivuuden kannalta. Henkilökunnan sisällä on ja pitääkin olla useanlaisia persoonia, jolloin on selkeämpää etsiä henkilöä, joka vastaisi ominaisuuksiltaan sellaista henkilöä, jota työyhteisöön toivotaan. Tällä tavoin voidaan löytää piirteitä, jotka nostetaan työntekijän valinnassa kriteeriksi palkkaamiselle.

Kandidaatteja voidaan arvioida sen perusteella, millä tasolla he täyttävät vaatimukset, minkä jälkeen heidän soveltuvuuttaan haettavaan tehtävään voidaan vertailla. Nämä voidaan myös

esittää asiakkaalle, jos hän haluaa haastatella ehdokkaat myös itse. Tällä tavoin voidaan vahvistaa valintaprosessin perustuvan pätevyyteen ja minimoida intuitiivista päätöksentekoa (Nielsen & Kepinski 2020, 126). Keskittymällä tehtävän kannalta tärkeisiin osaamisvaatimuksiin ennemmin kuin identiteettiin tai työhistoriaan liittyviin tietoihin, siirretään haastattelijan ankkuria aiheisiin, jotka eivät ole niin vinoutuneita. Arvioinnilla voitaisiin myös analysoida vuokratyöntekijän sopivuutta yritykseen ja antaa käyttäjäryitykselle tarkempaa tietoa siitä, millaista osaamista työntekijällä jo on ja miten se soveltuu yrityksen tarpeisiin. Silloin käyttäjäryitys saisi enemmän toivomaansa tietoa tekijästä ennen keikkavuoroa.

Jos kysymysten avulla on selvitetty, että työntekijälle voidaan tarjota kokoaikaista työsopimusta määräajalle toukokuun alusta elokuun viimeiselle päivälle ja hänelle on luotu osaamis- ja ominaisuusvaatimukset tehtävän täyttämiseen, vuokrausyrityksen on selkeää tehdä tästä kaavio, joilla arvioida työntekijän soveltuvuutta. Kaaviossa voidaan arvioida kriteerin täyttymistä asteikolla 1-5, jolloin 1 tarkoittaa, että osaaminen ei täyty ja 5 ilmaisee, että täyttyy täysin. Jos asteikolla useampi kriteeri täyttyy täysin tai suurimmilta osin (3-4), mutta yksi osaamistarve tai ominaisuus jää alle keskitason, rekrytointikonsultti voi esittää työntekijän osaamiskaavion käyttäjäryityksen esihenkilölle, jolloin he voivat keskustella, miten tulisi edetä rekrytoinnin suhteen. Malli tällaisesta kaaviosta löytyy kuvasta 5.

1. Ravintolan X osaamiskaavio

	1: Ei täyty	2: Täyttyy jonkin verran	3: Keskiarvo osaaminen	4: Täyttyy suurimmilta osin	5: Täyttyy täysin
Voi työskennellä kokoaikaisesti touko-elokuun ajan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintola-alan kokemusta 2-4 vuotta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omistaa auton ja ajokortin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava työskentelytapa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyy hoitamaan itsenäisesti 20 hengen ryhmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 5: Malli osaamiskaaviosta

Osaamiskaavio on täysin kuvitteellisesti luotu eikä vastaa minkään yrityksen osaamistarvetta. Mallina sen voidaan ajatella toimivan neutraalina pohjana työntekijältä toivottaviin

vaatimuksiin. Osaamiskaaviota tulisi päivittää palautteen perusteella ja jos työntekijän osaamistarve muuttuu. Voi olla, että yrityksestä lähtee pitkäaikaista osaamista, jolloin voi olla tärkeää, että kandidaatilla on enemmän työkokemusta kuin aiemmin olisi tarvittu tai työntekijää tarvitaan vain tiettyyn aina toistuvaan vuoroon. Osaamiskaavioita voi olla myös yhden yrityksen osalta erilaisia riippuen positiosta, johon tarvitaan täydennystä.

Näiden kahden tuuppauksen jälkeen asiakas siirtyy tekemään valinnan työntekijän palkkaamisesta. Tuuppauksien onnistumista voidaan mitata liittyen aikaan, jossa löydettiin sopiva tekijä yritykseen tai sen perusteella, päättykö prosessi palkkaukseen tai pidempään satunnaiseen työsuhteeseen käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä. Koska aikataulu on usein merkittävä pullonkaulakohta, sen valossa on hyvä tarkastella, nopeutuuko prosessi sen jälkeen, kun vuokrausyrityksessä aktiivisesti alettiin hyödyntää tuuppauksia.

5.2 Palautteen keräämisen tehostaminen RESPONSE-menetelmällä

Status Quo -vinoumaan rekrytointiprosessin jälkeen vaikutetaan aktiivisella palautteen keräämisellä, johon panostetaan kehitystyön toisessa vaiheessa. RESPONSE-menetelmän tarkoituksena on suunnitella tehokas viestimalli, jonka avulla kerätään palautetta rekrytoinnin onnistumisesta. Tämä on erityisesti suunniteltu jo olemassa oleville asiakkaille, jonka vuoksi viestiä varten on luotu asiakasprofiili, joka vastaa siihen, millainen on heidän asiakkaansa, mitä viestintäkanavia he mieluiten käyttävät ja mihin aikaan heidät voisi tavoittaa. Nämä ovat reagoinnin vuoksi merkityksellisiä tietoja, jotta viesti voidaan suunnitella mahdollisimman toimivaksi. Asiakasprofiilin luomisen jälkeen käydään läpi mahdollisuudet ja esteet viestin onnistumiselle ja suunnitellaan viestin sävy tuuppauksena.

Asiakasprofiiliin kuuluvat ovat ravintolapäälliköitä niin À la carte -ravintoloista kuin hotellien ravintolatoiminnasta, kuten aamiais- ja tilaustarjoilusta. He ovat noin 35-45-vuotiaita naisia ja heidän työntekijätarpeensa perustuvat yhteen joko satunnaiseen tarjoilijaan tai sijaisuuteen tietylle ajalle. Yhteydenotot ravintolapäälliköiltä tulevat ravintolan aukiolojen puitteissa, mutta useimmiten puolenpäivän jälkeen joko soittamalla tai sähköpostitse, riippuen tarpeen kiireellisyydestä. Usein sähköposti on se kanava, jolla viestitään, sillä se on kaikilla käytössä päivittäin ja vapaa ajallisesta riippuvuudesta.

Viestin ydin on saada asiakkaissa aikaan reaktio ja toimintaa, jonka vuoksi mallina hyödynnetään ”houkuttele ja yksinkertaista”. Ihmisten on vaikea käsitellä tietoa, jos sitä on liikaa, jonka vuoksi viesti tulisi esittää yksinkertaisesti ja lyhyesti. On tärkeää saada asiakkaat ottamaan ensimmäinen askel, joka vaaditaan toiminnan kehittämiseksi, jolloin heidän on todennäköisempää myös sitoutua toimintaan loppuun asti. Viestissä voidaan esittää vahvistettuna tai väritettynä haluttuun toimintaan kehottavat sanat, esimerkiksi ”vastaa” tai ”soita”. Jos viestissä on kysely, siihen vastauksien tulee olla rajoitetulla merkkimäärällä tai valmiilla vastausvaihtoehdoilla. (Jones, ym. 2022, 12.)

Viestin suunnittelussa auttavat myös, että viesti on personoitu juuri viestin saajalle, eli käytetään esimerkiksi hänen nimeään ja se, että hänelle viestissään kerrotaan, mikä on lähettäjän vastaus viestiin. Asiakkaalle voidaan kertoa, miten kyselyn vastauksia hyödynnetään ja miten vastaaminen hyödyttää asiakasta tai milloin viestin lähettäjä palaa vastaajalle koskien hänen vastauksiaan. (Jones, ym. 2022, 13; 16.) Tällöin on tietenkin myös tärkeää pitää omasta asiakslupauksestaan kiinni, jotta luottamussuhdetta voidaan rakentaa ja ylläpitää. Kuvassa 6 on malli viestistä, jonka avulla kerätään palautetta rekrytoinnin onnistumisesta käyttäjäyrityksen näkökulmasta.

Sopiko Telma Työntekijä työyhteisöönne?

Pikakysely

Sähköpostiosoitteesi lähetetään vastauksesi mukana.

Sopiko Telma Työntekijä työyhteisöönne?

Kyllä

Ei

Haluan, että minulle soitetaan aiheesta

Klo 13-14

Klo 14-15

[Palvelun tarjoaa Microsoft Forms](#)

Moi Ritva Ravintolapäällikkö,

Rekrysimme teille viikonlopun vuoroihin Telman. Vastaa yllä olevaan kyselyyn tai linkin kautta onnistumisestamme. Sopiko Telma Työntekijä työyhteisöönne? ([Näytä tai äänestä selaimessa](#))
 Palautetta voi myös antaa sähköpostitse vastaamalla tähän viestiin tai ehdota vaihtoehtoja soittoaikaa.

Miksi keräämme palautetta:

- Keräämme palautetta tekijöiden sopivuudesta työyhteisöön, jotta löytäisimme jatkossa teille vieläkin sopivampia työntekijöitä ja voimme kehittää yhteistyötämme
- Haluamme oppia tuntemaan työntekijämme myös käyttäjäyrityksen, eli teidän näkökulmastanne

Kiitos paljon vastauksistasi ja palataan aiheeseen pian!

Ystävällisin terveisin,
 Paula
 Lisäpalvelun HoReCa-tiimi

Kuva 6: Palautteen keräämiseksi suunniteltu viesti

Viestin sävy voi asiakassuhteesta riippuen olla asiallinen tai tuttavallisempi. Viesti on suunniteltu asialliseksi ja yksinkertaiseksi, mutta viestin sävyä ja aikataulua voi muokata asiakkaan mukaan, sillä palautetta kerätään asiakaskohtaisesti. Tärkeintä on saada palautetta erityisesti satunnaisista yksittäisistä vuoroista, sillä palaute jää usein saamatta juuri niistä tekijöistä. Niillä on kuitenkin suuri merkitys onnistumisen kannalta jatkossa, koska vuokratyöntekijät ovat vuokrausyrityksen tärkein markkinointikanava.

Ajallisesti kuvan 6 viesti olisi hyvä lähettää alkuviikosta puolilta päivin, sillä asiakkaan yhteydenotot tapahtuvat usein iltapäivästä ja viestissä kysytään viikonloppuna työskennelystä työntekijästä. Voidaan päätellä, että ennen iltapäivää päälliköt ovat sähköpostinsa ääressä ja vastaanottavaisia tällaiselle viestinnälle. He ovat jo ehtineet käsitellä viikonloppun onnistumiset myös paikalla olleen henkilökunnan kanssa, jos eivät itse osallistu operatiiviseen toimintaan. Tällöin he voivat yhdellä klikkauksella vastata palautekyselyyn tai pyytää yhteydenottoa. Soittoaikataulua rekrytointikonsultti voi suunnitella myös oman päivän aikataulunsa mukaisesti, mutta koska asiakkaiden yhteenotot painottuvat iltapäivään, se olisi todennäköisesti hyvä aika ottaa yhteyttä. Myös viestin lähettäminen tulee ajoittaa kahden päivän sisälle toteutuneesta vuorosta, jotta se on vielä tuoreessa muistissa.

Viestin lähettämisen ja vastauksien keräämisen jälkeen arvioidaan, miten viestin suunnittelussa onnistuttiin, joten on hyvä etukäteen suunnitella, mitkä ovat sen mittarit. (Jones, ym. 2022, 17-18.) Mittarina voi toimia palautteiden määrän kasvu edellisvuodesta. Jos palautteita ei saada kerättyä enempää kuin aiemmin, tulee miettiä, voiko viestin sävyä muuttaa vieläkin persoonallisemmaksi tai tarvitseeko lähetettyyn viestiin vaatia vastausta. Myös toisen viestintäkanavan käyttöä voidaan harkita.

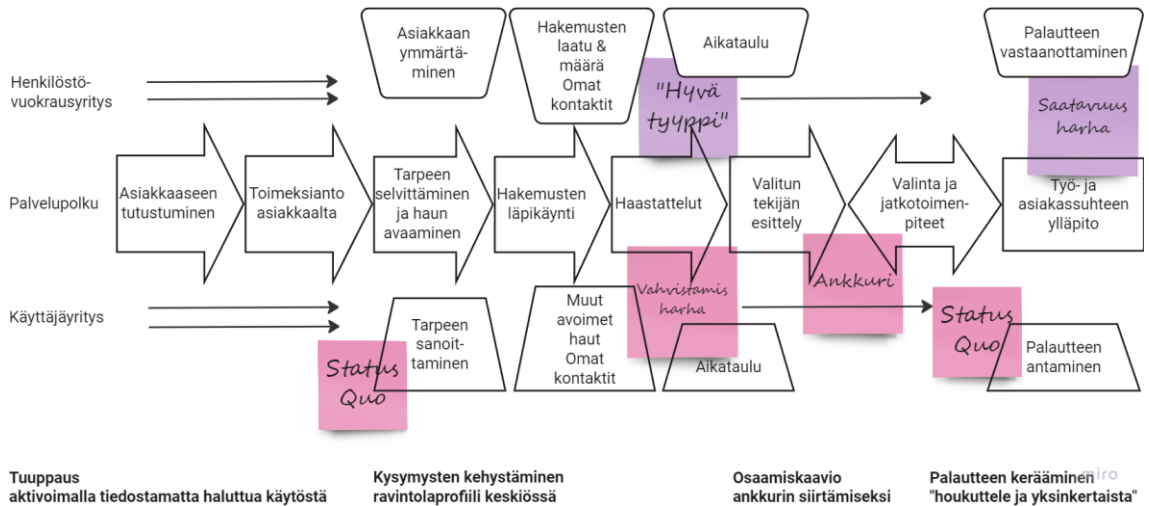
Tahtomattomia vaikutuksia ei tulisi olla, koska viestit lähetetään aina asiakaskohtaisesti eikä ryhmäpalautteen tavoin. Asiakas voi kokea kyselyn aikaa vievänä tai ärsyttävänä, jos hänellä on kiireinen työtilanne, mutta jos palautteeseen pystytään myös vastaamaan asiakkaan näkökulmasta onnistuneesti, on todennäköistä, että se vahvistaa vuokraus- ja käyttäjäryityksen välistä suhdetta. Jos palautteisiin ei tunnuta reagoivan tai kyselyihin vastaamista ei koeta asiakasnäkökulmasta hyödyllisenä, reaktio on negatiivinen. Tämän vuoksi on tärkeää, että viestiä suunnitellessa ja lähettäessä ollaan valmiita toimimaan siten, kuten viestissä luvataan. Vahva asiakassuhde rakentuu keskinäisten lupauksien vaalimiseen (Grönroos 2015, 331).

5.3 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Valintamuotoilulla halutaan kehittää rekrytointiprosessin kulkua niin, että se on kannattava niin henkilöstövuokrausyritykselle ja asiakkaalle. Asiakkaalla on myös mahdollisuus vaikuttaa prosessin kulkuun ja sen kehittämiseen, joka on asiakaskeskeisessä palvelumallissa oleellista. Tuuppaukset on suunniteltu osaksi yhdenlaista palvelupolkua, joten jokin tuuppaus voi jäädä prosessissa uupumaan, jos sille ei ole tarvetta. Kaksi ensimmäistä tuuppausta on suunniteltu erityisesti uusasiakashankintaan, kun taas palautteen kerääminen on kaikille asiakkuuksille.

Tavoitteena kysymyksien kehystämällä ja osaamiskaavion hyödyntämisellä on nopeuttaa vuokrausyrityksen rekrytointiprosessia, jolloin käyttäjäryityksen ei tarvitsisi käyttää muita hakukanavia. Tällöin aina kiireellinen rekrytointi onnistuisi asiakkaan näkökulmasta tehokkaasti, joka on molempien osapuolten kannalta tavoiteltua. Rekrytointiprosessiin panostamalla voidaan pienentää mahdollisuutta epäonnistuneeseen rekrytointiin, jolloin uusi tekijä ei sovikaan

käyttäjärityksen tarpeisiin tai työyhteisöön. Sillä tavoin voidaan vahvistaa vuokrausyrityksen asemaa ensisijaisena yhteistyökumppanina koko yrityksen rekrytoinneissa.



Kuva 7: Yhteenveto kehitysehdotuksista

Tuuppaukset on kaikki suunniteltu aktivoimaan asiakkaalta tiedostamatta haluttua käytöstä, jolloin sen toivotaan vaikuttavan muuttamalla asiakkaan nykyistä toimintaa kannattavimpiin tapoihin (Ly, ym. 2013, 19). Tuuppauksen malli valikoitui, koska haastattelujen perusteella voitiin huomata, että ravintoloiden päälliköillä ei selkeästi ole aikaa panostaa yhteistyöhön vuokrausyritysten kanssa ja Status Quo -vinouma on hyvin voimakas. Vaikuttamalla tiedostamatta päälliköiden yhteistyökykyyn voidaan saada parempia tuloksia niin, että päälliköt eivät koe, että heiltä vaaditaan osallistumista. Saattaa olla, että muuttunut prosessi jää heiltä täysin huomiotta, kunnes interventio onnistuu tavoitteissaan rekrytoinnin suhteen. Kuitenkin heitä tulee aktivoida antamaan palautetta ja osallistumaan rekrytointiprosessiin, jotta vuokrausyritys voi onnistua tavoitteissaan.

Tämä työ ainoastaan tarjoaa kehitysehdotuksia ja malleja, joilla vuokrausyritys voi toimia, ja tuuppauksen onnistumisen testaaminen jää yritykselle itselleen. Yritys voi arvioida tuuppauksen onnistumista mittarilla, jonka itselleen kokevat tärkeäksi. Niitä on esiteltyä tuuppauksien yhteydessä, mutta ne voivat olla myös omien tavoitteiden mukaisia. Asiakaskeskeisen palvelun merkityksessä asiakastytyväisyys voi toimia mittarina tai kannattavuuden tutkimisessa vuokratyöntekijöiden työllistymisen lisääntyminen tai yhteistyötä tekevien käyttäjäritysten määrän kasvu. Vaikka onnistumisen mittaaminen voi olla tylsää ja aikaa vievää, siihen kannattaa panostaa, jotta voidaan varmistua, että interventiolla on positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen ja ettei sen käytössä ole pahimmassa tapauksessa negatiivisia tahattomia vaikutuksia (Jones, ym. 2022, 18.)

6 Pohdinta

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, sen rakenteita, tekijöitä ja niiden välisiä muuttujia. Tutkimustulosten tulee myös vastata tutkimusongelmaan ja aineiston pitää tukea johtopäätöksiä. (Kananen 2012, 29; 192). Tutkimuksen tulisi olla luotettava, joka tarkoittaa, että kehittämisehdotuksien ei tulisi olla sattumanvaraisia ja tutkimus ei sisällä sisäisiä ristiriitoja (Vilkkä 2021, 185). Tässä kappaleessa tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuuden toteutumista ja eettisiä kysymyksiä sekä, mitä aiheita jäi opinnäytetyön tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstövuokrauksen rekrytointiprosessia HoReCa-alalla. Ilmiö, joka ohjasi työn aloittamiseen, oli omakohtaiset kokemukset ja haasteet aloittelevana päällikkönä ja vuokrausyritysten käyttäjänä. Henkilöstövuokrausyrityksien käyttöön taas vaikuttavat ravintola-alalla määräävät lainalaisuudet, kuten epätyypilliset työsuhteet, työnantajan ja -tekijän väliset kohtaanto-ongelmat ja pandemian vuoksi alan osaajien siirtyminen muille aloille. Yksiselitteisesti vuokrausyritysten toiminnan kehittäminen ei ollut alkuperäinen työn tarkoitus, mutta työn edetessä siitä tuli sen päätavoite ja tutkimuskysymys muutettiin vastaamaan työn tarkoitusta. Tämä vaikutti raportoinnin muutokseen ja tutkimushaastatteluissa kerättyjen tietojen uudelleen arviointiin ja käsittelyyn.

Teoriapohjassa rekrytointin ja työelämän vinoumat ja heuristiikat sekä valintamuotoilun teorit edistivät työtä ja tutkimuksissa käsiteltäviä tietoja. Rekrytointin ja työelämässä esiintyy paljon vinoumia ja heuristiikkoja, joista ei olla tietoisia. Tämä johtuu useimmiten siitä, ettei niitä tunnisteta ja liiallinen itsevarmuus antaa meille luottamusta siihen, että meidän ei tarvitse tietää niiden olemassaolosta. Työn edetessä työelämän vinoumien tunnistaminen erityisesti Nielsenin ja Kepinskin (2020) Inclusion Nudges -teoksen (osallistavat tuuppaukset) pohjalta herättelivät siihen, millaisilla valintamuotoilun keinoilla voimme luoda ympäristömme sellaiseksi, että emme tee päätöksiämme vain opittujen mallien mukaisesti. Teoksessa esitetyt olemassa olevat rekrytointin vinoumat auttoivat tunnistamaan niitä myös tutkimuksen aikana.

Kehitystyötä tehdessä tein paljon yhteistyötä ihmisten kanssa, joilla on pitkä kokemus omalta alaltaan ja pääsin kyseenalaistamaan toimintatapoja, jotka ovat vaikuttaneet työelämän päätöksiin. Yhteyshenkilö toimeksiantajayrityksestä kommentoi yhteistyöstämme näin: ”Tämä on ollut minulle erittäin mielenkiintoinen projekti osallistua. On ollut äärimmäisen antoisaa käydä omaa työtä läpi isommalla mittakaavalla asiakkaan näkökulmasta. Tämä koko prosessi on ollut helppoa läpikäytävää ja keskustelut ovat olleet antoisia. Koko opinnäytetyö itsessään oli mielenkiintoista luettavaa ja antoi paljon ajattelemisen aihetta. Sparrailu näistä asioista kollegoiden kanssa teki myöskin meille kaikille hyvää etenkin, kun tilaisuutta johti ”ulkopuolinen” henkilö. Usein tällä alalla juurtuu vanhoihin tapoihin tehdä asioita. Yhdessä puhuminen

antoi paljon uutta ajattelemista etenkin asiakkaan näkökulmasta, miten voisimme tulevaisuudessa parantaa omaa tekemistämme.”

Erityisesti työpajan organisoinnista tuli paljon kiitosta Lisäpalvelun työntekijöiltä ja olin myös itse tyytyväinen, miten hyvin he ottivat minut ja opinnäytetyöni vastaan yrityksessä. Palautetta, joka työpajan aikana esitettiin, on jo pystytty hyödyntämään heidän päivittäisessä työssään. Toimeksiantaja koki, että saavat yhteistyöstämme myös näkyvyyttä toimintaansa ja voivat hyödyntää omassa markkinoinnissaan työpajassa esitettyjä onnistumisia. Työn hyödyntäminen ja testaaminen käytännössä jäävät yrityksen vastuulle ja he voivat omien tarpeidensa mukaan hyödyntää niitä ja testata kehitysehdotusten onnistumista oman työnsä tarpeiden suhteen.

Opinnäytetyön avulla voitaisiin myös mahdollistaa työttömyyden vähentymistä alalla, jos sen keinoin oikea tekijä ja työnantaja löytävät toisensa. Henkilöstöalan liikevaihtokatsauksessa (2023) ilmenee, että vuokratyöntekijöistä yli puolet tekevät vuokratyön ohella jotain muuta, esimerkiksi opiskelevat, ovat eläkkeellä tai heillä on toinenkin työ. Lisätyölle siis on tarvetta, jolloin epätyypillisistä työsuhteista voi olla hyötyä niille, jotka eivät halua työskennellä koko-aikaisesti. Tällaiseen työttömyyteen vastaaminen on ratkaisevaa kaikkien kolmen vuokratyöhön vaikuttavan osapuolen kannalta.

6.1 Työn luotettavuus ja siirrettävyys

Laadullisessa tutkimuksessa ja toiminnallisessa opinnäytetyössä kerätyn aineiston määrä perustuu siihen, miten tutkimuskysymys on rajattu ja miten hyvin argumentti on perusteltu aineiston pohjalta. Opinnäytetyön validiteettia eli pätevyyttä voidaan arvioida sen perusteella, miten hyvin teoreettisten käsitteiden purkaminen empiiriselle tasolle on onnistunut. Opinnäytetyössä tulisi siis huomioida, miten käsitteistö ymmärrettiin kohderyhmässä ja miten niitä ymmärsi itse tekijänä. (Vilkkä 2021, 192-193.)

Puolistrukturoidut haastattelut ovat tutkimusmenetelmänä toimiva, jos halutaan kerätä tietoa tutkittavien asenteista tai mielipiteistä ja ymmärtää, mikä niiden syntymiseen on vaikuttanut. Haastatteluiden onnistumiseen ja tutkimustiedon laatuun voi kuitenkin vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan vinouma. Haastattelija itse voi esittää kysymyksiä, joilla kerää haluamiaan vastauksia tai osoittaa vastauksiin suhtautumista, joka vaikuttaa haastattelijan vastauksiin. Haastateltava taas saattaa suostua haastatteluun, mutta ei halua rehellisesti paljastaa omia mielipiteitään tai asenteitaan, jotta ei näyttäytyisi huonossa valossa. (Saunders, Lewis & Thornhill 2015, 394-397.)

Opinnäytetyötä tehdessä haastattelijan voidaan ajatella olevan valta-asituksessa suhteessa tutkimuksen kohteeseen, sillä tekijä käyttää valtaansa siinä, miten suhtautuu tutkimuskohteeseen ja miten tulkitsee aineistoa tai rajaa sitä. Mitä läheisempi suhde haastateltaviin on, sitä

herkempi tulee olla, miten käyttää tulkintavaltaa toisen yli. (Vilka 2021, 123.) Haastattelussa olin sisäpiiriläisenä, sillä tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan ja teen töitä heidän kanssaan. Oma vaikutukseni haastattelujen luotettavuuteen on tunnustettava. Asiantuntija-haastattelussa olin yrityksen asiakas, joka voi vaikuttaa siihen, miten paljon informaatiota halutaan tai voidaan antaa. Teemahaastattelussa haastateltavat olivat kollegoitani, jolloin meillä oli yhteinen kieli ja ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Tämä taas saattaa vaikuttaa siihen, miten paljon tulkinnat ovat omiani eivätkä välttämättä yksin haastateltavan mielipiteitä tai kokemuksia.

Asiantuntijahaastatteluita tehtiin vain yksi, joten siinä ilmenneet vinoumat, heuristiikat tai väitteet ovat vain yhden asiantuntijan kokemuksia. Niiden yleistäminen ei ole mahdollista, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti työn siirrettävyyteen työelämässä ja henkilöstöyrityksissä. Aiheesta oli tutkittu sitä koskevia artikkeleita ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia ennen asiantuntijahaastattelua, mikä ohjasi keskustelua, mutta vertailua ei luotettavasti voida tehdä informaation vähäisen määrän vuoksi. Työpajan avulla voitiin toki laajentaa ymmärrystä aiheesta ja löytää yleistyksiä. Koska asiantuntijahaastatteluita tehtiin vain yksi ja se oli ensimmäinen haastattelu koko työlle, jolloin haastattelijana en ollut kokenut, joten litteroinnin huolellisesta tekemisestä huolimatta joitain aiheita on voinut jäädä huomiotta tai sanallista viestintää ei ole ymmärretty kunnolla.

Koska haastatteluja tehtiin vähän, ne valikoituvat tutkimusmenetelmiksi, jotta vastaukset ja sitä kautta saatu tieto olisi mahdollisimman laadullista. Haastateltavat ovat lukeneet haastatteluihinsa liittyvät osiot ja kommentoineet tarvittaessa muutoksista tai väärinymmärryksistä, joita kuitenkin ei ole ilmennyt montaa. Täten todennäköisesti haastatteluissa ilmenneet aiheet ja niiden raportointi on ollut paikkaansa pitävää ja näin ollen tutkimukseen nähden luotettavaa. Haastateltavalle voidaan kuitenkin vain vastata myöntävästi tai olemalla positiivinen (Saunders ym. 2015, 398).

Laadullisen tutkimuksen siirrettävyys voidaan kyseenalaistaa, koska tutkittavien määrä on vähäisempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, jolloin sen yleistettävyys on huonompi. Tällöin työn tulokset eivät ole sovellettavissa toisenlaisessa ympäristössä tai toiminnassa. (Saunders ym. 2015, 398.) Tämän laadullisen tutkimuksen rajallisuuden vuoksi voidaan ajatella, että työn tulokset eivät suoraan ole siirrettävissä koko henkilöstöalan toimintaan, jonka vuoksi se on rajattu HoReCa-alan toimijoihin.

Kehitysehdotukset ovat siirrettävissä toimintaan henkilöstöalan HoReCa-toimijoille, mutta suuremmat yritykset eivät välttämättä koe niitä tarpeelliseksi oman kannattavuutensa vuoksi. Pienemmät ja keskisuuret henkilöstöalan yritykset voivat halutessaan ottaa kehitysehdotukset käyttöön ja kokeilla niiden toimivuutta käytännössä. Tämä johtuu siitä, että työn kehitysehdotuksien taustalla on myös taloudellisen kannattavuuden parantaminen ja asiakassuhteiden

ylläpito ja niiden määrien kasvattaminen. Jos taas kannattavuusnäkökulma jätetään huomiotta ja keskitytään asiakaskokemuksen ja -suhteiden parantamiseen, kehitysehdotukset ovat siirrettävissä HoReCa-alan toimijoille henkilöstöalalla yrityksen kokoon katsomatta. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan esittää tuloksia tai tietoja, joita jatkokehittämällä ja tutkimalla luodaan teorioita, eikä yleistyksiä (Saunders ym. 2015, 398).

Laadullisessa tutkimuksessa ymmärtämistä kuvaa käytetyt argumentit, päättely ja eri vaiheissa tehtyjen tulkintojen johdonmukaisuus. Työn laatua voidaan arvioida sen perusteella, miten ymmärrys on syventynyt ja miten yksittäiset seikat sopivat kokonaisuuteen. (Vilkkä 2021, 195). Tämän työn teoriassa, tutkimuksissa ja kehitystyössä esitetyt aiheet toistuvat eri osioissa, tukevat toisiaan ja luovat johdonmukaisen kokonaisuuden. Heuristiikkojen ja viinonmien sekä palveluyritysten ja asiakaskeskeisyyden käsitteet oli helppo yhdistää kokonaisuudeksi ja niiden ja tutkimushaastatteluiden avulla luotu päätöksentekoprosessi kantaa koko opinnäytetyön ajan toiminnan kehittämistä.

Tulkinnassa jokaisen vaiheen tulisi viedä kohti päämäärää eikä se sisällä mielivaltaisia päähänpätkähdyksiä tai rajoittuneita ajattelutottumuksia, vaan kohdistaa huomion tutkittavaan ilmiöön (Vilkkä 2021, 196). Aiheet, joihin etsittiin ratkaisuja, pohjautuvat tutkimustulosten analyysiin ja kehitysehdotukset vahvistavat teorian toteutumista myös käytännössä. Tutkimusten tuloksia analysoitiin teoreettisen tiedon pohjalta hyödyntämällä litterointia ja työpaikassa esitetyn kirjallisen tiedon varassa, joten sen käsittely ei ollut ainoastaan muistin varasta. Kehitysehdotukset perustuvat teoreettiseen ja tutkittuun tietoon, eikä niitä ole luotu mielivaltaisesti. Raportoinnin voidaan todeta olevan luotettavaa ja perusteltua työn tavoitteeseen nähden.

6.2 Eettisyys

Jotta työn eettisyyden toteutumista voidaan tarkastella, tulee kertoa, miten se tehtiin työn edetessä (Vilkkä 2021, 197). Toteutuneet haastattelut tehtiin yhdessä sovittuna ajankohtana ja kysymykset oli aina lähetetty tiedoksi haastateltavalle hyvissä ajoin ennen haastattelua. Asiantuntijahaastattelu tehtiin julkisella paikalla kahvilassa, mutta teemahaastattelut tehtiin päälliköiden omassa yksikössä heidän valitsemassaan ympäristössä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin minun pyynnöstäni ja haastateltavien suostumuksesta, ja litteroitiin viikon sisällä toteutuneesta haastattelusta. Yksityisyyden suojaamiseksi tässä työssä teemahaastatteluun osallistuvien henkilötietoja ei paljasteta tai heidän vastauksiaan ei jaeta. Asiantuntijahaastattelussa ja toimeksiantajan kanssa ennakkoon sovittiin, että heidän nimeään ja ammattinimikkeitään saa hyödyntää raportissa.

Tavoitteena tutkimuksessa on kerätä mahdollisimman vähän henkilötietoja, mutta tutkittavien kohteiden nimet voidaan mainita työssä, jos henkilö on itse antanut siihen luvan. Tutkitaville aineiston elinkaari tulee olla läpinäkyvä, eli heidän tulee olla tietoisia, miten se

kootaan, käsitellään ja säilytetään. Tähän liittyy myös tieto siitä, miten kerätyt tiedot hävitetään ja kuka niitä käsittelee. Eettisiä periaatteita opinnäytetyössä ovat loukkaamattomuus, itsemääräämisen kunnioittaminen, luottamuksellisuus ja yksityisyys. (Vilka 2021, 117-119.)

Haastateltavien ollessa minulle tuttuja keskustelu oli dialogista ja symmetristä, jolloin myös tapahtui paljon ajatusten vaihtoa ja tarvittaessa niin kysymyksiä kuin vastauksia voitiin tarkentaa haastattelun aikana. Kaikki haastateltavat ovat saaneet myös lukea opinnäytetyön ennen sen julkaisemista, jotta voivat vaikuttaa siihen, miten he kokevat oman osuutensa tuovan esille, mitä halusivat ilmaista. Haastattelujen aikana myös yhdessä sovittiin, että tietyt aiheet voidaan jättää haastattelun ulkopuolelle, vaikka olisivat tulleet siinä tilanteessa esille. Koska oma suhteeni haastateltaviin oli tuttavallinen, halusin korostaa haastattelujen aikana, että aiheet, joista keskustelemme, ovat yksinomaan tarkoitettu opinnäytetyötäni varten eikä muihin tarkoituksiin sen ulkopuolella. Tutkimukseen osallistumisen pitää aina perustua suostumukseen ja niin kehittämiskohteen ihmisiä kuin organisaatioita tulee informoida aineiston kokoamisesta ja tarkoituksesta (Vilka 2021, 115).

Vinoumien ja heuristiikkojen teorian esittelyn jätin haastatteluista, mutta työpajassa selvensin aihetta toimeksiantajan edustajien kanssa. Tahdoin, että he saavat ymmärryksen myös niistä taustoista, joihin opinnäytetyöllä halutaan vaikuttaa. Haastattelujen aikana en kuitenkaan maininnut vinoumia ja heuristiikkoja, koska halusin löytää ja tunnistaa niitä haastateltavien vastauksista ja ajattelin tietoisuuden niistä vaikuttavan negatiivisesti tuloksiin haastatteluiden edetessä. Haastatteluissa haasteena oli jo oma suhteeni haastateltaviin ja halusin mahdollisimman vähän vaikuttaa siihen, miten he haluavat tuoda itsensä esille. Jälkikäteen haastattelujen tuloksien esittelyssä heille ilmeni, mitä kaikkia tuloksia haastatteluilla kerättiin.

Tuuppauksen eettisyyttä taas on kyseenalaistettu yksilön valinnanvapauden menettämisestä ja yhteiskunnallisia tuuppauksia holhoavasta asenteesta. Valintamuotoilulla annetaan myös vapaus valita toisin, mutta kysymys kuuluu, voiko rajoittunut mieli tehdä päätöksen, joka on tuuppauksen vastainen (Barton & Grüne-Yanoff 2015, 348). Thaler ja Sunstein (2021, 30) ovat luoneet tuuppauksen teorian tukemaan ihmisiä pysymään päätöksissään ja pienentämään kiihkoa, joka on aikomuksen ja toiminnan välillä.

Jotta tuuppausta voitaisiin vastustaa, ihmisen tulee tietää, että häntä tuupataan ja jokaisen tuuppauksen vaiheen tulisi olla läpinäkyvä kohteelleen. Ihmisen tulisi olla hyvin valveutunut ja kykenevä pidättäytymään, jolloin voisi tietoisesti vastustaa toimimasta tuuppaajan haluamalla tavalla. (Barton & Grüne-Yanoff 2015, 343.) On kuitenkin tutkittu, että tuuppaamisella ei olisi niin paljon vaikutusta ihmisen toimintaan, kuin annetaan ymmärtää. Kolmasosa tutkituista tuuppauksista ei vaikuttanut tilastollisesti merkittävästi yksilön toimintaan. Oletusarvon käyttäminen oli tutkituista tuuppauksista useimmiten vaikuttavin. (Hummel & Maedche 2019, 23-24.)

Tämän työn tuloksissa tuuppauksen on tarkoitus vaikuttaa asiakkaan tiedostamattomaan mieleen, joten sen eettisyyttä voidaan argumentoida. Tuuppaukset on kuitenkin luotu asiakasta aktivoiviksi, joten passiivista oletusarvon käyttöä ei hyödynnetä. Tuuppauksen vaiheet eivät välttämättä ole läpinäkyviä asiakkaalle, sillä ne tehdään ankkuroinnin ja kehystämisen avulla. Rekrytointikonsultin vastuulle jää tuuppauksen eettisyydestä huolehtiminen: hänen tulee huomioida, että toimii omista vinoumistaan huolimatta tuuppausten avulla eikä pyri vaikuttamaan asiakkaan mielipiteeseen niiden avuin, vaan pysyy objektiivisena. Rekrytointikonsulttien tulisikin hyödyntää tässä työssä esitettyjä ehdotuksia niin, että he eivät anna omien myynnillisten tai henkilökohtaisten tavoitteidensa vaikuttaa rekrytointiprosessissa.

6.3 Jatkokehittämisen aiheita

Kehittämis ehdotusten toteutuminen käytännössä jää vuokrausyrityksien henkilökunnalle ja päivittäiseen toimintaan. Tässä on hyvä jatkotutkimuksen aihe, jossa voidaan käsitellä, millaisilla mittareilla tutkia kehitysehdotusten onnistumista ja mihin ja miten interventiot lopulta vaikuttivat. Toisaalta voidaan myös tutkia, miten kehitysehdotukset otettiin yrityksissä käyttöön ja miten se vaikutti henkilökuntaan. Yritysnäkökulman lisäksi voidaan huomioida asiakasnäkökulma, jossa tutkia, miten asiakkaat kokivat kehitetyn rekrytointiprosessin käytännössä.

Itseäni olisi erityisesti kiinnostanut myös vuokratyöntekijöiden sijoittamisen onnistuminen rekrytointiprosessin avulla ja palaute työntekijöiden näkökulmasta. Jos aikataulu omien opintojen suhteen olisi antanut mahdollisuuden, olisin tutkinut tätä luotaimien avulla, joilla kerättäisiin palautetta heti vuoron jälkeen työntekijältä esimerkiksi äänitteen avulla. Palautetta työntekijän sijoittamisen onnistumisesta voitaisiin kerätä ja saada samoin menetelmin käyttäjäyrityksen työntekijöiltä. Toivottavasti tämän tutkimiseen tulee mahdollisuus tulevaisuudessa.

Lähteet

Painetut

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2013. *Judgment in Managerial Decision Making*. 8. painos. Wiley.

East, R., Singh, J., Wright, M. & Vanhuele, M. 2017. *Consumer Behaviour - Applications in Marketing*. 3. painos. London: SAGE Publications Ltd.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2022. *Vuokratyö*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Tammi, Helsinki.

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta : menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nielsen, T. & Kepinski, L. 2020. *Inclusion Nudges for Talent Selection in all organisations and communities*. Poland: Amazon Fulfillment.

Marcos, J., Davies, M., Guesalaga, R. & Holt, S. 2018. *Implementing Key Account Management: Designing Customer-Centric Processes for Mutual Growth*. London: Kogan Page Publishers.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2021. *Nudge : The final edition. Updated edition*. Penguin Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Valli, R. (toim.) 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vilka, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5 päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sähköiset

Barton, A. & Grüne-Yanoff, T. 2015. *From Libertarian Paternalism to Nudging—and Beyond. Review of Philosophy and Psychology*. 6. 10.1007/s13164-015-0268-x.

Cajander, N. & Reiman, A. 2021. *Insights into Heterogeneity of Temporary Agency Work in Restaurants*. *International Journal of Business and Administrative Studies*. Volume 7 issue 1 pp. 36-47. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.7.10004-1>.

Camerer, C F., Issacharoff, S., Loewenstein, G F., O'Donoghue, T. & Rabin, M. 2003. *Regulation for Conservatives: Behavioral Economics and the Case for 'Asymmetric Paternalism'*.

University of Pennsylvania Law Review, Vol. 151, p. 1211, 2003, Columbia Law and Economics Working Paper No. 225. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=399501.

Frank, L., Poll, R., Röglinger, M. & Rupprecht, L. 2020. Design heuristics for customer-centric business processes. *Business process management journal* 2020, Vol.26 (6), p.1283-1305.

Grönroos, C. & Ravald, A. 2010. Service as business logic: implications for value creation and marketing. www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm.

Hansen, P. & Jespersen, A. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*. 4(1), 3-18. doi:10.1017/S1867299X00002762.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 No. 6/7, pp. 472-484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm.

Henkilöstöala. Viitattu 13.3.2024. Henkilöstöalan liikevaihtokatsaus, joulukuu, sisältää kvartaali- ja vuosikatsauksen. https://henkilostoala.fi/wp-content/uploads/2024/02/HELA_TOP20_joulukuu_2023.pdf

Helsinki-ravintolat. Viitattu 9.6.2023. <https://helsinki-ravintolat.fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus*. 2. painos. Ellibs. Laurea-ammattikorkeakoulun lisenssi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus : rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. *Alma Talent Verkkokirjahylly*. Laurea-ammattikorkeakoulun lisenssi.

Hummel, D. & Maedche, A. 2019. How Effective Is Nudging? A Quantitative Review on the Effect Sizes and Limits of Empirical Nudging Studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 80. 10.1016/j.socec.2019.03.005.

Hyvärinen, M., Aho, A., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. *Vastapaino*. Laurea-ammattikorkeakoulun lisenssi.

Jones, A., Vlaev, I., Herbert, F. & Richardson, S. 2022. RESPONSE: A behavioural insights checklist for designing effective communications: Practitioners playbook. The London School of Economics and Political Science. <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/Response%20Playbook%20Final.pdf>

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. *Alma Talent Verkkokirjahylly*. Laurea-ammattikorkeakoulun lisenssi.

Koivusaari, A. & Techam, M. 2020. OPAS ONNISTUNEeseen REKRYTOINTIIN - rekrytoijan selvitysoiras muuttuvaan maailmaan. *ManpowerGroup*.

Larja, L. & Peltonen, J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%c3%b6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf?sequence=10&isAllowed=y

Lisäpalvelu. Viitattu 9.6.2023. <https://lisapalvelu.net/>

Lopes, S. & Chambel, M. J. 2017. Temporary Agency Workers' Motivations and Well-Being at-Work: A Two-Wave Study. *International Journal of Stress Management*. Vol. 24, No. 4, 321-346. <https://doi.org/10.1037/str0000041>.

Ly, K., Mažar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. *A Practitioner's Guide To Nudging*. Toronto: Rotman.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2015. *Research Methods for Business Students*. 7th edition. London: Pearson. Laurean lisenssi.

School of Management, University of Toronto. Nenonen, S. & Vasara, J. 2013. Safety Management in Multiemployer Worksites in the Manufacturing Industry: Opinions on Co-Operation and Problems Encountered. *International Journal of Business and Administrative Studies*. Volume 7 issue 1 pp. 36-47. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.7.10004-1>.

Teräsaho, M., Tanhua, I. & Rantanen, E. 2023. Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla - keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz, J. P. 2010. Choice architecture. <https://www.sas.upenn.edu/~baron/475/choice.architecture.pdf>

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. AlmaTalent Businesskirjasto. Laurean lisenssi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 9.6.2023. Matkailun työllisyys. <https://tem.fi/matkailun-tyollisyys>.

Vänni, L. 2023. Viitattu 9.6.2023. HoReCaan tarvitaan työntekijöitä, vuokratyön etuna laajat työmahdollisuudet. <https://henkilostoala.fi/horecaan-tarvitaan-tyontekijoita-vuokratyön-etuna-laajat-tyomahdollisuudet/>

Julkaisemattomat lähteet

Ulvinen, P. 2023. Rekrytointiprosessi. Sähköpostiviesti 19.4.2023. Lisäpalvelu. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Malli päätöksentekokartasta ja sen pullonkaulakohdista (Ly ym. 2013, 17).....	16
Kuva 2: Työpajan jäsentely	34
Kuva 3: Päätöksentekokartta tutkimusten pohjalta	35
Kuva 4: Heuristiikat ja vinoumat päätöksentekoprosessissa.....	37
Kuva 5: Malli osaamiskaaviosta	40
Kuva 6: Malli ”houkuttele ja yksinkertaista”-viestityylistä	42
Kuva 7: Yhteenveto kehitysehdotuksista	44

Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto haastatteluissa esiintyneistä yleistyksistä ja niiden vinoumista	31
---	----

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijahaastattelun kysymykset	56
Liite 2: Teemahaastattelujen kysymykset	58

Liite 1: Asiantuntijahaastattelun kysymykset

Sinä:

Kauanko olet työskennellyt Lisäpalvelussa ja kauanko yleisesti henkilöstöalalla?

Miten paljon on ravintola-alan kenttäkokemusta?

Millainen on sinun normaali työpäivä?

Millaisia onnistumisia tai haasteita työ tuo?

Lisäpalvelu & henkilöstöala:

Miten eroatte muista alan kilpailijoista? Mikä on kilpailuetuna?

Millaisia työelämätaitoja ja piirteitä ravintola-alan asiakkaat hakevat työntekijältä? Onko mahdollista nähdä esimerkkejä työpaikkailmoituksista?

Osaavatko asiakasyritykset kuvailla ja kertoa tarpeeksi laajasti tarvitsemastaan vai vaativatko apua?

Millainen onnistuminen on löytää työntekijä ravintola-alan yritykseen tällä hetkellä? Miten on muuttunut pandemian vaikutuksesta?

Millaisia eroja työsuhteissa on ennen ja jälkeen pandemiaa? Onko kiinnostus tai tarve extraamiseen muuttunut? Onko asiakkaiden tarpeet / intressit henkilöstöalan yritystä kohtaan muuttuneet?

Vuokratyöntekijät kokemuksen pohjalta:

Hakevatko työntekijät juuri Lisäpalvelulle vai houkutteleeko tietynlaiset työpaikkailmoitukset / yhteistyöyritykset?

Lojaalius vuokrausyritykselle: onko työntekijöille monia eri työsuhteita vuokrausyritysten / ravintola-alan yritysten kanssa? Miten mahdolliset useat sopimukset vaikuttavat työntekijän ja -antajan väliseen suhteeseen?

Työntekijöiden palaute: millaisessa yrityksessä halutaan extrata? Millaisessa ei? Mitkä tuovat arvoa hyvänä käyttäjäyrityksenä työntekijöille? Miten palautetta kerätään?

Miten avoimesti työntekijät lähtevät kokeilemaan uusia kohteita ja mitkä asiat yrityksessä kiinnostavat työntekijää ennen työvuoroa?

Onko havaittavissa muutosta työhakemuksissa ravintola-alan avoimia työpaikkoja kohtaan?

Millaisia vaatimuksia vuokratyöntekijöillä on käyttäjäyritystä kohtaan?

Liite 2: Teemahaastattelujen kysymykset

Yhteistyö henkilöstövuokrausyrityksen kanssa

1. Mitä henkilöstövuokrausyrityksiä käytät tällä hetkellä ja miksi juuri niitä?
2. Mitä kehitettävää löytäisit näiden yritysten toiminnasta?
3. Millainen tarve on vuokratyöntekijöille: kausiluonteinen / sairauslomien paikkaus etc.
4. Kuinka paljon työllistät vuokratyöntekijöitä suurin piirtein vuodessa?
5. Oletko rekrytoinut vakituista henkilökuntaa vuokrausyrityksen kautta?

Työntekijät ja työyhteisö

6. Minkälaista työntekijää etsit vuokrausyrityksen kautta persoonallisuuden ja osaamisen suhteen? Kuinka hyvin käyttämäsi vuokrausyritykset vastaavat näihin tarpeisiin?
7. Minkälaisena koet työyhteisösi tällä hetkellä? Minkälaisia persoonia ja osaajia yhteisössä on? Minkälaista osaamista kaipaisit lisää?
8. Miten vuokratyöntekijät otetaan yhteisössä vastaan ja miten he sopeutuvat?
9. Kaipaatko tai tavoitteletko vuokratyöntekijöiden suhteen pysyvyyttä?