

Työympäristö palveluna -malli palvelujen hankinnan näkökulmasta

Nina Wallin

Opinnäytetyö

Lokakuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Käyttäjälähtöiset tilat

Tekijä(t) Wallin, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä lokakuu 2018
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työympäristö palveluna -malli palvelujen hankinnan näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kirsti Hintikka-Mäkinen		
Toimeksiantaja(t) Martela Oyj		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Martela Oyj on tuomassa markkinoille Työympäristö palveluna -mallia, jonka tavoitteena on mahdollistaa yrityksille uudenlainen tapa hankkia ja ylläpitää työympäristöjä. Osana palvelumallin kehitystyötä haluttiin saada tarkempaa tietoa asiakasorganisaatioiden odotuksista kehitteillä olevaa palvelumallia kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli saada kuvaus siitä, mitä ovat palvelujen hankinnan erityispiirteet ja millaisia odotuksia Työympäristö palveluna -malli herättää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, jonka aineistonkeruumenetelmistä käytettiin haastattelua. Haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kolmen eri organisaation edustajalle. Organisaatiot rajattiin yksityisen sektorin keskisuuriin ja suuriin yrityksiin, joissa työskentelyn pääasiallisena muotona oli tietotyö. Kerätty aineisto koodattiin ja luokiteltiin teemojen mukaan vastaamaan tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työskentely on muuttunut ja työympäristöllä on vaikutusta työntekemiseen. Vaikutuksen kohteita ovat työhyvinvointi, viihtyvyys, työn tuottavuus ja brändimielikuva. Odotuksista Työympäristö palveluna -mallille suurin oli palvelun huolettomuus. Tärkeänä pidettiin, että palvelumalli on aidosti asiakkaalle täysin huoleton, jolloin työympäristö säilyy optimoituna ja tukee työskentelyä.</p> <p>Tulokset lisäsivät ymmärrystä työympäristön merkityksestä ja työympäristön hankinnasta palveluna. Haastatteluilla saatiin selville asiakkaiden odotuksia Työympäristö palveluna -mallista, joita toimeksiantaja hyödyntää palvelumallin kehitystyössä. Tutkimuksen tuloksista on myös hyötyä muille toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita työympäristöistä ja palvelujen hankinnasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Työympäristö, työskentelytavat, työviihtyvyys, työhyvinvointi, palvelujen hankinta		
Muut tiedot		

Author(s) Wallin, Nina	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 39	Permission for web publication: x
Title of publication Workplace as a Service -model from the service acquisition perspective		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Hintikka-Mäkinen, Kirsti		
Assigned by Martela Oyj		
Abstract <p>Martela Oyj is bringing a Workplace as a Service -model to the market, the aim of which is to make it possible for companies to acquire and maintain work environments in a new way. As part of the service model's development process, the company wished to gain more specific information about customer organizations' expectation of the model being developed. The aim of the thesis was to get a description of what were the special features of service acquisitions and what kind of expectations the Workplace as a Service -model brings about.</p> <p>The study was conducted by using a qualitative research and the used data collection method was an interview. The chosen interview type was a theme-interview and the interviews were conducted as individual interviews to three different organisations' representatives. The organisations were delimited to privet sectors medium and large organisations where the main form of work is knowledge work. The collected data was coded and categorized according to the themes to respond to the research questions.</p> <p>The results of the study showed that work has changed, and the workplace has an impact on working. The subjects of influence were well-being at work, job satisfaction, productivity and the brand image. The greatest expectation to the Workplace as a Service -model was the ease of the service. It was considered important that the service model is truly carefree in which case the workplace stays optimized and supports working.</p> <p>The results added understanding about the importance of workplaces and workplace acquisition as a service. Interviews showed the customers' expectations of the Workplace as a Service -model, which the client will use in the model's development process. The study results are also useful to other actors interested in workplaces and service acquisitions.</p>		
Keywords/tags (subjects) Workplace, working methods, job satisfaction, well-being at work, service acquisition		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Työympäristöt kohti palvelua	2
2	Tutkimusasetelma	3
3	Toimeksiantaja ja toimintaympäristö.....	7
4	Työympäristö palveluna -malli.....	8
5	Työympäristö ja sen merkitys	9
	5.1 Vaikutukset työhyvinvointiin ja työntekijän tuottavuuteen	10
	5.2 Luovuus työympäristössä	11
6	Palvelut hankinnan kohteena	13
	6.1 Hankinnat ja niiden merkitys.....	13
	6.2 Palvelun hankinnan erityispiirteitä.....	15
7	Tutkimustulokset.....	19
8	Johtopäätökset.....	28
9	Pohdinta.....	31
	Lähteet	34
	Liitteet.....	36

Kuviot

Kuvio 1. Kerätyn aineiston määrä	20
---	-----------

1 Työympäristöt kohti palvelua

Työympäristöjen kehitys on murrosvaiheessa, ja työskentelytavat muuttuvat jatkuvasti. Perinteisesti työympäristöt on suunniteltu kestämaan useita vuosia muuttumattomina, mutta työskentelytapojen muuttuessa työympäristönkin on muututtava. Joustavuus ja muunneltavuus ovat modernin työympäristön etuja, joiden avulla yritys huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta. Työelämän muuttuessa yritysten on pyrittävä maksimoimaan tuottavuutensa pysyäkseen kilpailussa mukana. Se onnistuu esimerkiksi keskittymällä omaan ydinliiketoimintaan ja hankkimalla liiketoiminnan tukitoiminnot ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Palveluna hankkiminen on helppo ratkaisu toteuttaa ja ylläpitää työympäristöä, joka on parhaimmillaan tukemassa työntekoa.

Martela Oyj on ensimmäisenä Suomessa kehittänyt työympäristöihin liittyvän kokonaispalvelumallin, jonka ansiosta työympäristö pysyy jatkuvasti optimoituna. Tässä Työympäristö palveluna -mallissa asiakas hankkii palveluna kaikki työympäristöön liittyvät ominaisuudet aina kalusteista suunnitteluun ja ylläpitoon. Palvelupaketin kustannukset paketoidaan kiinteäksi kuukausihinnaksi, jolloin yllättäviä kuluja ei pääse muodostumaan. Työympäristö palveluna -malli on kehitysvaiheessa, ja ensimmäiset pilotoinnit asiakasorganisaatioiden kanssa ovat käynnissä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mitä ovat palvelujen hankinnan erityispiirteet ja millaisia odotuksia Työympäristö palveluna -malli herättää. Tutkimusongelmaa lähestyttiin selvittämällä tietoperustassa palvelujen hankintaa ja työympäristön merkitystä työntekoon. Tutkimusosuus toteutettiin yksilöhaastatteluina Martela Oyj:n asiakasorganisaatioiden edustajille. Haastatteluissa keskityttiin haastateltavien näkemyksiin työympäristön merkityksestä ja työympäristön mahdollisesta hankinnasta kokonaispalveluna. Tutkimuksen tuloksista on hyötyä paitsi toimeksiantajayritykselle palvelumallin kehitystyössä, myös muille toimijoille, jotka tutkivat tai haluavat kehittää työympäristöjä. Aihe auttaa vahvistamaan tutkijan omaa ammattitaitoa ja asiantuntijuutta restonomiopinnoissa, joissa pääpainona on ollut Käyttäjälähtöiset tilat -suuntautuminen ja tiloihin liittyvä palveluliiketoiminta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajayritys Martela Oyj:n, myöhemmin Martela, kehittämää uutta palvelumallia nimeltään ”Workplace as a Service” eli Työympäristö palveluna. Martela on ensimmäisenä Suomessa tuomassa markkinoille kokonaispalvelupaketiksi muotoiltua tapaa suunnitella, hankkia ja ylläpitää työympäristöjä. Palvelumallin kehittäminen toimii ratkaisuna tilanteessa, jossa asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisen ratkaisun. Työympäristö palveluna -malli on pilotointivaiheessa, jossa muutama yritys on ottanut mallin käyttöön ja sen toimivuutta testataan etukäteen määritellyn ajan. Pilotointivaiheen jälkeen saadut tulokset analysoidaan ja mallia kehitetään edelleen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Liiketoiminnan palvelullistumisen seurauksena yhä useammat asiakkaat odottavat markkinoilta valmiita ratkaisuja avaimet käteen -periaatteella. Työympäristö palveluna -mallissa asiakasorganisaatio voi hankkia yksittäisten toimistokalusteiden sijaan joustavan kokonaisuuden, jonka myötä työympäristö on jatkuvassa muutoksessa käyttäjiensä muuttuvien tarpeiden mukaan. Martelan artikkelissa Uusi palvelu työympäristön kehittämiseen (2017) Offering Manager Eerikki Mikkola kuvailee Työympäristö palveluna -mallia seuraavasti:

Palvelumalliin siirtyminen myös työympäristöjen kohdalla on luonteva edistysaskel. Kokonaisuuden palvelumuotoilu on tehty tiiviissä yhteistyössä asiakkaidemme ja muiden sidosryhmiemme kanssa. Yksittäisten kalustetilausten sijaan asiakas saa jatkossa koko toimiston elinkaaren kattavan kokonaisajattelun sekä palvelupaketin, joka pitää huolta tiloista, kalusteista ja ihmisten hyvinvoinnista.

Opinnäytetyön aihe muotoutui tarpeesta selvittää, millaisia ajatuksia Työympäristö palveluna -malli herättää potentiaalisissa asiakasorganisaatioissa. Asiaa selvitettiin tutustumalla työympäristöjen merkitykseen työnteossa sekä työympäristön hankintaan palveluna. Tietoperustan pohjalta toteutettiin haastattelututkimus asiakasorganisaatioiden edustajille tavoitteena kuulla heidän näkemyksiään siitä, millainen hankinta on työympäristö palveluna.

Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata työympäristön hankintaa kokonaispalveluna. Tutkimusongelma oli tästä johdettuna: mitä on työympäristön hankinta palveluna ja mitä odotuksia potentiaalisilla asiakasorganisaatioilla on. Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä ovat työympäristöpalvelujen hankinnan erityispiirteet?
- Millaisia odotuksia potentiaalisilla asiakasorganisaatioilla on liittyen työympäristön hankintaan kokonaispalveluna?

Aiemmat tutkimukset aiheesta

Suomessa työympäristöjä ja toimitiloja on tutkittu useista näkökulmista ja erilaisista lähtökohdista. Toimitiloihin ja työympäristöihin liittyvässä keskustelussa ja kehitystyössä aktiivisia toimijoita ovat muun muassa Kiinteistöalan yhteistyöjärjestö Rakli ry, Innovaatorahoituskeskus Tekes, Työsuojeluhallinto ja Työterveyslaitos. Esimerkiksi Työterveyslaitos tuottaa säännöllisesti uutta tutkittua tietoa ja antaa suosituksia työympäristöjen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Julkisten organisaatioiden lisäksi myös yksityisen sektorin toimijat ovat kiinnostuneita työympäristön vaikutuksista. Esimerkiksi rakennusalan yritys Are Oy tilasi tutkimuksen toimistotyöpaikkojen sisäympäristön laadusta vuonna 2013. Tutkimuksen toteutti Suomen Taloustutkimus Oy, ja siihen vastasi yli tuhat toimistossa työskentelevää henkilöä ympäri Suomen. Kyseisessä tutkimuksessa selvisi, että fyysisellä työympäristöllä on valtava vaikutus työhyvinvointiin ja työntekijät arvottavat miellyttävän työympäristön korkeammalle kuin hyvän palkkauksen ja työn tahdin. (Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka n.d.)

Työympäristön vaikutuksesta hyvinvointiin on tuotettu tutkittua tietoa jo yli vuosikymmenen ajan. Työ- ja oppimisympäristöjen asiantuntija dosentti Suvi Nenonen on julkaissut raportin ”Työympäristö osana kokonaisvaltaista hyvinvointia” jo vuonna 2003. Kyseinen artikkeli on osa Turun ammattikorkeakoulun artikkelijulkaisua ”Näkökulmia hyvinvointiin 2”. Nenonen on ollut mukana monissa työympäristöihin ja hyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa, ja hänet tunnetaan alansa johtavana asiantuntijana Suomessa.

Työn rajaukset ja niiden perustelut

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan työympäristöä kokonaispalveluna. Liiketoiminnan tukipalveluista useat voidaan liittää työympäristöpalveluihin, kuten huolto-, aula- ja puhtaanapitopalvelut. Ne eivät kuitenkaan kuulu Martelan Työympäristö palveluna -malliin, joten niiden käsittely jätetään tässä yhteydessä pois. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työympäristön kokonaispalvelupakettiin, joka kattaa työympäristön määrittelyn, suunnittelun, toteutuksen ja ylläpidon tilasuunnittelun näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää potentiaalisten asiakasorganisaatioiden edustajilta, millaisia odotuksia heillä on Työympäristö palveluna -mallista. Tutkittavat asiakasorganisaatiot rajattiin yksityisen sektorin yrityksiin, jotka ovat kooltaan keski-suuria tai suuria, ja joissa työnteon pääasiallisena muotona on tietotyö ja siihen rinnastettavat työskentelytavat. Tietotyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä asiantuntijoiden tekemää työtä, jossa hyödykkeiden sijaan tuotetaan, jalostetaan ja yhdistellään tietoa (Työympäristöt n.d.). Tutkittaviksi valitut organisaatiot ovat yksityisen sektorin yrityksiä, jotka ovat kokonsa ja toimintatapojensa puolesta keskenään verraten samanlaisia. Julkisen sektorin toimijoiden tutkiminen jätettiin tästä opinnäytetyöstä kokonaan pois. Keskiössä olivat asiakasorganisaatiot Suomen markkinoilla, ja muut markkina-alueet jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Asiakasorganisaatioiden edustajiksi valittiin henkilöitä, jotka ovat vastuuasemassa yrityksen hankintoihin liittyvissä asioissa. Haastatteluihin valittiin henkilöitä, joilla oli jo kokemusta nimenomaan työympäristöön liittyvistä pienistä ja suurista hankinnoista ja niiden toteutuksista.

Tutkimusote ja analyysimenetelmät

Tutkimusongelma ohjaa valitsemaan lähestymistavaksi joko kvalitatiivisen eli laadullisen tai kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen (Kananen 2015, 63). Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta, koska tavoitteena oli ymmärtää, mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on kyse. Tässä tapauksessa ilmiötä ei tunnettu, sillä se on uusi ja kahden muun ilmiön yhdistelmä. Työympäristöistä ja niiden vaikutuksista työntekijöihin on olemassa tutkittua tietoa, kuten myös palveluista hankinnan kohteena. Näitä kahta ei kuitenkaan tiettävästi ole aiemmin tutkittu yhdessä. Palvelujen hankinnan näkökulma on uusi tapa tarkastella työympäristöjä ja niiden merkitystä organisaatiolle.

Laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmistä käytettiin haastattelua. Haastattelun tarkoituksena oli saada aikaan vuoropuhelua ja nostaa esiin uusia asioita keskusteltavaksi. Tästä syystä haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan Kanasen (2017, 88) mukaan kahden ihmisen välistä keskustelua ennalta määriteltyjen aiheiden mukaan. Keskustelun tarkoituksena on käsitellä laajempaa asiakokonaisuutta eli teemaa. Ilmiön ollessa vielä tuntematon liian tarkkojen kysymysten asettelu on hankalaa ja voi olla jopa vahingollista tutkimuksen lopputuloksen kannalta. (Kananen 2015, 148.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli saada haastateltavien omia näkemyksiä kuuluviin mahdollisimman paljon, jolloin teemahaastattelu soveltui tarkoitukseen parhaiten.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Skypein välityksellä. Haastatteluja saatiin 3 kappaletta eri yritysten toimitilapäälliköiltä tai vastaavassa asemassa toimivilta henkilöiltä. Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto yhteismitallistettiin, eli litteroitiin keskenään yhdenmukaiseen muotoon. Käytännössä nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon. Sen jälkeen aineisto koodattiin ja luokiteltiin teemojen mukaan vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 131-132.) Eritellyt teemat olivat työympäristön merkitys työntekoon, työympäristön hankinta palveluna ja haastateltavien omat odotukset kyseiselle palvelulle.

Luotettavuustarkastelu

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu mahdollisimman totuudenmukaisuuteen pyrkiminen ja työn luotettavuuden arviointi. Luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin käytetty tutkimusmenetelmä vastaa tutkittavaa asiaa. (Kananen 2015, 343.) Tässä työssä reliabiliteetin arvioiminen on haastavaa, sillä tutkimus pitäisi pystyä toistamaan uudessa kohteessa saaden samat lopputulokset. Toistettavuus vaatisi samat olosuhteet ja lähtökohdat onnistuakseen. (Kananen 2015, 353.) Tutkittaessa ihmisten ajatuksia ja asenteita tutkimustilanteiden vakioiminen on kuitenkin lähes aina mahdotonta (Kananen 2017, 173).

3 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Martela Oyj. Martela on yksi Pohjoismaiden johtavia työympäristöihin keskittyneitä yrityksiä, joka tarjoaa myös alan laajimman valikoiman sisustusratkaisujen muutoksia ja ylläpitoa tukevia palveluja. Martelan kokonaispalvelut kattavat tarvittaessa koko toimitilan muutoksen työympäristötarpeen määrittelystä ja suunnittelusta aina muuttoon ja ylläpitoon saakka. (Martela nyt n.d.)

Kokonaisvaltaisia työ- ja oppimisympäristöratkaisuja tarjoavia yrityksiä toimii Suomessa vain muutamia. Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon yhteisen Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) mukaan näistä yrityksistä muutaman päätoimiala on konttori- ja myymäläkalusteiden valmistus tai tukkumyynti. Muiden yritysten päätoimialoja ovat esimerkiksi suunnittelutoiminta ja kiinteistöhallinta. Suomen markkinoilla konttori- ja myymäläkalusteiden tai toimitilakalusteiden valmistajista näkyvimmit toimijat ovat isoista yrityksistä Martela Oyj, Isku Interior Oy ja Kinnarps Oy sekä pienemmistä toimijoista esimerkiksi Modeo Oy, Kuopion Woodi Oy, AJ Tuotteet Oy ja EFG Toimistokalusteet Oy. Työympäristöpalveluja ilman omaa kalustevalmistusta tarjoavat esimerkiksi Senaatti Kiinteistöt, ISS-konserni ja Technopolis Oyj.

Opinnäytetyö tehdään ensisijaisesti hyödyttämään toimeksiantajayritystä eli Martela Oyj:ta. Alan toimijoiden vähyyden vuoksi opinnäytetyön voidaan kuitenkin katsoa hyödyttävän myös muita toimijoita. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös työntekemisen muutokseen ja työympäristöjen kehitykseen liittyvissä tutkimuksissa.

4 Työympäristö palveluna -malli

Työympäristö palveluna -malli on yrityksille tarjottava palvelukokonaisuus, jonka Martela on kehittänyt yhdessä asiakkaidensa kanssa. Palvelumallin kehittäminen syntyi asiakkaiden tarpeesta ylläpitää jatkuvasti optimaalista tilaratkaisua, joka vastaa käyttäjien tarpeeseen myös jatkuvassa muutoksessa. Työympäristö palveluna -mallin ideana on mahdollistaa yrityksille uudenlainen tapa hankkia ja ylläpitää työympäristöjään. Usein työympäristöjen muutokset toteutetaan suurina ja pitkinä projekteja, jotka kuluttavat paljon resursseja ja häiritsevät ajoittaisesti työntekoa. Kustannusten vuoksi suurista tilaprojekteista halutaan saada mahdollisimman suuri hyöty mahdollisimman pitkäksi ajaksi. Perinteisesti toimitilat onkin suunniteltu kestämään useita vuosia, mutta työelämän muuttuessa vauhdikkaasti työympäristön olisi kyettävä muuttumaan samassa tahdissa. Henkilöstön määrä ja työskentelyntavat kehittyvät jatkuvasti, joten esimerkiksi vuosi sitten tehty tilamuutos ei enää välttämättä tue käyttäjien työntekoa toivotulla tavalla. (Työympäristö palveluna 2016.)

Työympäristö palveluna -palvelumallin ansiosta työympäristö vastaa jatkuvasti käyttäjiensä todellisia tarpeita. Suurten muutosprojektien sijaan työympäristöä ja sen käyttöä seurataan ja muokataan koko ajan, jolloin tila elää käyttäjiensä muutosten mukana. Näin tila pysyy parhaimmillaan muutostenkin aikana, eikä suuria muutosprosesseja välttämättä tarvita. Erilaisten tilojen ja työpisteiden todellista käyttöastetta mitataan jatkuvasti, ja vähällä käytölle jäävät tilat muokataan toiseen, paremmin tarpeisiin vastaavaan käyttötarkoitukseen. Oikea käyttötarkoitus ja tarpeet selviävät määriteltäessä, keitä ovat tilan todelliset käyttäjät ja millainen ratkaisu palvelee heitä parhaiten. Jokaisella organisaatiolla on oma toimintakulttuurinsa, joten onkin luontevaa, että palvelukokonaisuus räätälöidään aina asiakaskohtaisesti. Kokonaisuus voi sisältää palveluja työympäristön suunnitteluun, kalustukseen, käyttöasteen mittaukseen sekä muutosten toteuttamiseen yhdessä henkilöstön kanssa työpa-jatoiminnalla. Palvelumallin kustannukset paketoidaan kuukausihinnaksi, ja palvelukokonaisuutta voidaan muokata aina uudestaan tarpeiden mukaan. (Uusi palvelu työympäristön kehittämiseen 2017.)

5 Työympäristö ja sen merkitys

Työ ja sen tekeminen ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Maailmantalouden murros, globalisaatio, teknologian kehitys, ympäristön muutokset sekä väestönmuutos vaikuttavat liiketoimintaan ja työskentelyn edellytyksiin. Aiemmat toimintatavat eivät enää riitä pitämään yritystä mukana kansainvälisessä kilpailussa, jossa nopeus, mukautumiskyky ja innovatiivisuus ovat liiketoiminnan perusedellytyksiä. (Manka & Manka 2016, 13.) Toimintaympäristön muuttuessa myös työympäristön on muututtava. Työympäristön on vastattava muuttuviin tarpeisiin ja oltava omalta osaltaan tukemassa ja mahdollistamassa työntekoa. Työympäristön kehittäminen on siis jatkuvaa ja vaatii niin johtamisstrategioilta kuin koko organisaatioilta mukautumista uudenlaiseen toimintaan. (Työympäristöt n.d.)

Työympäristöllä ei tarkoiteta vain konkreettista tilaa. Mertasen (2015, 13) määritelmän mukaan työympäristö koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Fyysinen työympäristö muodostuu työtiloista ja muista työnteon aineellisista osista. Psyykkiseen työympäristöön kuuluvat työn henkinen kuormittavuus, työn sisältö sekä työhyvinvointi ja viihtyminen työssä. Sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan muun muassa työilmapiiriä, toimintakulttuuria ja johtamistapaa. (Mertanen 2015, 13.) Kiinteistöalan yhteistyöjärjestö Rakli ry:n (Työympäristöt n.d.) määritelmä työympäristöstä on kattavampi, sillä siinä huomioidaan myös työympäristön virtuaalinen puoli. Raklin määritelmä kuuluu seuraavasti:

Työympäristö on kokonaisuus, joka muodostuu kaikista niistä fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista tiloista ja paikoista, joissa työtä tehdään. Se käsittää mm. organisaation toiminnan, tilat, työkalut, teknologian ja palvelut sekä kokemukselliset tekijät, kuten asiakaskokemuksen, tilojen käytettävyyden ja elämyksellisyyden.

Työympäristö on siis monista osioista koostuva kokonaisuus, joka muotoutuu käyttäjiensä näköiseksi. Työympäristö on toimiva silloin, kun se tukee varsinaista työntekoa, työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja työntekijän hyvinvointia. Parhaimmillaan työympäristö lisää työssäjaksamista ja työn tuottavuutta. (Sisäympäristö n.d.) Toimivan työympäristön suunnittelussa otetaan huomioon työtilan riittävyys, työpisteiden ja alueiden rytmitys sekä viestinnän sujuvuus. Työpaikan suunnittelu on toteutettava harkittuna kokonaisuutena, jotta työn luonteen mukaisia toimintoja osataan

tuoda tiloihin sopivassa suhteessa ja järkevästi sijoiteltuna. Työympäristöä ja työskentelytapaa on syytä seurata jatkuvasti. Työympäristön tulee elää työntekijöiden tarpeiden mukana. Kun tilojen suunnittelu tapahtuu yhteistyössä suunnittelijoiden ja työntekijöiden eli tilan käyttäjien kanssa, saadaan aikaan mahdollisimman käyttäjälähtöiset ja työskentelyä tukevat tilat. (Oksama 2006, 38.)

5.1 Vaikutukset työhyvinvointiin ja työntekijän tuottavuuteen

Työelämän rakennemuutos johtaa siihen, että entiset toimintatavat eivät enää riitä pitämään yritystä mukana kilpailussa. Perinteisesti liiketoiminnassa on pyritty kehittämään aineellista pääomaa, kuten rakennuksia, koneita ja työntekijöiden määrää. Tämä ei kuitenkaan enää hyödytä yritystä toivotulla tavalla, vaan aineellisen pääoman kasvattamisen sijaan on keskityttävä aineettomaan pääomaan. Aineeton pääoma on henkilöstön osaamista ja sen hyödyntämistä. Henkilöstön osaaminen muodostaa yritykselle tuottavuuspotentiaalin, joka onkin oikein jalostettuna yritykselle kilpailuvaltti. Tästä syystä jokaisen yrityksen tulisi panostaa aineettomasta pääomasta huolehtimiseen ja sen kehittämiseen. Aineettoman pääoman kehittäminen alkaa siitä, että sen kaikki muodot tunnistetaan organisaatioissa. Se ei aina ole yksinkertaista, sillä aineeton pääoma on sidoksissa jokaisen organisaation yksilölliseen yrityskulttuuriin, johon vaikuttavat yrityksen historia, työnteon prosessit sekä ihmisten asenteet ja osaaminen. (Kesti 2013, 14-15; Manka & Manka 2016, 51-52.)

Liiketoiminnallisessa mielessä on kannattavaa kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn, sillä hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu työstään paremmin ja tuotteliaammin kuin huonosti voiva. Hyvinvoivat työntekijät myös palvelevat asiakkaitaan myönteisemmällä otteella. Hyvinvointi lisää työntekijöiden positiivisia asenteita ja motivaatiota sekä auttaa luomaan hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Vaikutukset tuottavuuteen voidaan todeta erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi mittaamalla sairauspoissaolojen määrää ja pituutta. Sairauspoissaolot kertovat henkilöstön fyysisen terveyden tilasta, mutta myös työpaikan psykososiaalisilla piirteillä, kuten yhteishengellä, on vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja sitä myöten työkykyyn ja jaksamiseen. Sairauspoissaolojen mittaaminen ei siis suoranaisesti ole kattavat mittari kertomaan henkilöstön hyvinvoinnin todellista tilaa. Se on kuitenkin helppo tapa seurata henkilöstön jaksamista, sillä tuottavuuden mittaaminen sinänsä on

haasteellista. Ihmisten henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa samanaikaisesti monta asiaa ja muuttuvat olosuhteet tekevät luotettavasta mittaamisesta lähes mahdotonta. (Manka & Manka 2016, 56-57.)

Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työskentelyyn sekä työympäristöön ja toimintatapoihin (Oksama 2006, 28). Jokaisella on omat yksilölliset tarpeensa, ja henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen kannattaa suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa. Henkilöstön työkykyä ylläpitävillä toimilla tarkoitetaan konkreettisesti esimerkiksi työn ja työympäristön parantamista, työyhteisön kehittämistä sekä henkilöstön terveyden ja ammatillisen osaamisen edistämistä. (Oksama 2006, 11.)

5.2 Luovuus työympäristössä

Luovuudella on suuri merkitys paitsi liiketoiminnalle, myös kansantaloudelle. Suomi ei pysty kilpailemaan maailmanmarkkinoilla alhaisilla hinnoilla, jolloin Suomen kilpailukyvyyn on perustuttava muuhun kuin mataliin kustannuksiin. Suomen todelliset kilpailuvaltit ovat korkeatasoinen tietotaito ja uudet innovaatiot. Tulevaisuudessa suurin osa suomalaisista työllistyy palvelualoille tai kehitystyöhön. Näillä aloilla luovuus ja innovatiivisuus ovat yrityksen menestyksen ja kasvun kannalta kriittisiä ominaisuuksia, sillä luovasti toimivat yritykset kasvavat nopeammin kuin vähemmän innovatiiviset yritykset. (Juuti & Vuorela 2015, 33; Launonen 2014, 38-40.)

Menestyksenkäs yritystoiminta perustuu siis pohjimmiltaan luovuuteen. Luovuutta tarvitaan liiketoiminnassa ongelmien ratkaisemiseen, innovointiin sekä uusien menestystuotteiden ja -palvelujen kehittämiseen. (Launonen 2014, 37.) Toisin sanoen luovaa työtä eivät ole vain niin sanotut perinteiset luovat alat, kuten esimerkiksi mainonta, muotoilu tai graafinen ala. Kun suurin osa työstä tapahtuu tietotyönä tai asiantuntijaorganisaatiossa, lähes minkä tahansa tehtävän voi toteuttaa luoden jotain uutta. Luovuuden ymmärtäminen ja tukeminen yrityksessä ovat olennainen osa kilpailukyvyyn rakentamista. (Tukiainen 2010, 18-20.)

Luovuus ja innovaatiot eivät synny pakottamalla. Luovuuden edeltä on poistettava esteet, jotta sitä pystytään hyödyntämään. Esteitä ovat muun muassa stressi, kiire ja haastavat olosuhteet. (Launonen 2014, 62.) Huono työilmapiiri, jäykät toimintamallit

ja tiukat säännöt vähentävät työntekijän halua nostaa esiin uusia ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Hyvä työilmapiiri sen sijaan rohkaisee luovuuteen ja vallitsevien toimintamallien kyseenalaistamiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 116.) Innovaatiot syntyvätkin aktiivisten ja hyvinvoivien ihmisten toimesta, jotka uskovat työhönsä ja panostavat sen lopputulokseen. Henkilöstön työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen on samaan aikaan yrityksen luovuudesta huolehtimista, sillä vain hyvinvoiva henkilö pystyy luomaan innovaatioita. Työhyvinvointi, työn ilo ja innovatiivisuus ovat kaikki kytöksissä toisiinsa. (Juuti & Vuorela 2015, 33-34.)

6 Palvelut hankinnan kohteena

6.1 Hankinnat ja niiden merkitys

Hankinnoilla on suuri merkitys liiketoiminnalle. Globalisaation ja digitalisaation myötä on lähes mahdotonta johtaa liiketoimintaa muista toimijoista riippumattomasti. Kilpailutilanne kiristyy kaikilla liiketoiminnan aloilla ja yrityksillä on paine parantaa omaa tuloksellisuuttaan. Yritysten täytyy pyrkiä mahdollisimman tehokkaaseen liiketoimintaan pärjätäkseen markkinoillaan. Yritystoiminnan tehokkuutta edistetään muun muassa keskittymällä omaan ydintoimintaan, eli siihen osa-alueeseen, jossa yritys pärjää ja menestyy parhaiten. Ydintoiminta tarvitsee kuitenkin toimiakseen monia tukitoimintoja, joiden ylläpitäminen vie osan yrityksen resursseista pois itse ydintoiminnasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21.)

Hankintatoimen tarkoitus on hankkia yrityksen ulkopuolelta kaikki mitä yrityksen ei ole kannattavaa tuottaa tai tehdä itse. Hankinnan kohteita ovat esimerkiksi raaka-aineet, puolivalmisteet, komponentit, tuotannon tarveaineet, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet sekä palvelut (Huuhka 2017, 43-44). Yrityksen ei kannata käyttää resursseja jokaisen tarvittavan hyödykkeen ja tukitoiminnon kehittämiseen erikseen, vaan hankkia tarvitsemansa hyödykkeet ja tukitoiminnot ulkopuolisilta toimijoilta. Tällöin yritys voi rauhassa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja sen prosessien kehittämiseen. Hankintatoimi on yritykselle tärkeä toiminto, joka mahdollistaa ydintoimintojen sujuvuuden ja kannattavuuden. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21; Nieminen 2016, 11.)

Perinteisesti ajateltuna hankinnaksi lasketaan kaikki, mistä tulee yritykselle lasku. Tämän ajatteluun kuuluu hankinnan tarkastelu pääsääntöisesti pelkän ostohinnan perusteella. Se on kuitenkin kapea tapa tarkastella hankintoja, sillä hankinnan rooli on muuttunut liiketoiminnan kannalta strategiseksi toiminnoksi, jolla varmistetaan yritykselle kaikki tarvittavat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. (Huuhka 2017, 11-15; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52-54.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 53) ovat koostaneet hankinnasta laajan määritelmän, joka vastaa hyvin nykypäivän näkemystä hankinnasta ja sen merkityksestä. Määritelmä kuuluu seuraavasti:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.)

Kuten jo todettu, kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Kaikki muu on usein viisainta hankkia ulkopuolelta, jolloin hankintojen taloudellinen merkitys kasvaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 73-74.) Hankintoja ei kannata tehdä hätiköiden tai ilman tarkkaa paneutumista, sillä hankintojen osuus yrityksen kustannusrakenteesta on yleensä suuri. Toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen hankinnan osuus kokonaiskustannuksista on noin 50-80 % yrityksen liikevaihdosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21-22.) Hankinnat ovat hallitseva kustannuserä tuloslaskelmassa ja niillä on ratkaiseva merkitys liiketoiminnan edellytyksille. (Huuhka 2017, 31.)

Yritys voi pyrkiä parantamaan tulostaan tehostamalla omia toimintojaan. Jos yrityksen toiminnot ovat kuitenkin riippuvaisia ulkopuolisista toimijoista, tuottavuus ei pääse juurikaan paranemaan ilman ulkopuolisia resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 33.) Tästä johtuen yrityksen taloudellinen menestys riippuu pitkälti ulkoisten resurssien käytön kustannuksista. Yrityksen on helpompi vähentää kustannuksia kuin lisätä myyntiä. Lisäksi yhden euron säästö hankintakustannuksissa parantaa yrityksen voittoa lähes eurolla. Myynnin lisääminen on haastavampaa, sillä yhden euron verran lisää myyntiä tuo vain muutamia senttejä lisää tulosta. (Huuhka 2017, 31.) Hankkimalla palvelun ulkopuoliselta toimijalta yritys voi saada erikoistunutta asiantuntijuutta hyödynnettäväkseen täysin uudessa mittakaavassa. Kyseiseen palveluun erikoistunut yritys on jo hionut toimintonsa huippuunsa ja näin ollen pystyy tuottamaan palvelut tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jolle kyseinen palvelu on vain yksi monista tukitoiminnoista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Hankinnan rooli ja tavoitteet

Hankinnan rooli liiketoiminnassa on täydentää ja tukea organisaation muita osia (Huuhka 2017, 179). Parhaimmillaan hankinnat ovat yritykselle merkittävä strateginen toiminto, joka on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta (Nieminen

2016, 12-13). Hankinnoista saadaan todellinen hyöty irti muuttamalla hankintatoimet passiivisista toiminnoista aktiivisiksi. Tämä korostuu erityisesti palvelujen hankinnassa. (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 13.)

Yleisellä tasolla puhuttaessa hankintojen tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Muiden tavoitteiden tunnistaminen sekä yleisellä, että yrityskohtaisella tasolla on tärkeää erityisesti hankintojen johtamisen kannalta. Hankintojen johdon täytyy huolehtia, että hankintaprosessit ja hankintoihin liittyvät strategiset tehtävät tukevat yrityksen liiketoimintaa. Hankintojen johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on jatkuvaa tasapainoilua hankintakustannusten, riskitekijöiden ja arvon parantamisen välillä. (Huuhka 2017, 24-26.)

Ulkoistaminen

Hankintoihin liittyvään termistöön kuuluu myös ulkoistaminen. Vaikka ulkoistamisella ja hankinnalla on olennaisia eroja, nämä käsitteet menevät helposti sekaisin. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 17) määrittelevät ulkoistamisen tarkoittavan kaikkea sellaista toimintaa, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken aiemmin itse toteutetuista toiminnoistaan ulkopuoliselle taholle. Mikäli yritys perustaa osan toiminnastaan suoraan ostettujen palvelujen varaan, tällöin puhutaan nimenomaan palvelujen hankinnasta, ei ulkoistamisesta. Käytännön tasolla ulkoistaminen on yrityksen ja ulkopuolisen palveluntarjoajan välinen sopimus, jolla yritys luovuttaa vastuun tiettyjen prosessinsa suorittamisesta palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17, 33.)

6.2 Palvelun hankinnan erityispiirteitä

Palvelujen osuus ja merkittävyys hankinnoista on ollut kovassa kasvussa. Alkuun ulkopuolisina palveluina ostettiin esimerkiksi siivous- ja huoltopalvelut, sittemmin palvelujen tarjonta on kasvanut massiivisesti ja iso osa yrityksistä hankkii ulkopuolisilta tarjoajilta muun muassa tietoliikennepalvelut, markkinointi- ja taloushallintopalvelut sekä jopa suunnittelu- ja tuotekehitystyön. Organisaatioiden hankinnoista suuri osa onkin joko näkyviä palveluita, tai materiaaleihin ja resursseihin liittyviä palveluita. Useat palveluhankinnat ovat edelleen kiinteästi yhteydessä fyysisen tavaran hankintoihin, esimerkiksi teollisuudessa koneet ja niiden ylläpito ostetaan yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 202; Nieminen 2016, 190.) Palvelujen

hankinnassa on omat haasteensa verrattuna puhtaasti fyysisten tuotteiden hankintaa. Palvelujen hankinnan erityispiirteitä ovat palvelutarpeen määrittelyn haastavuus, kustannusten hajautuminen, palvelutason ja -laadun vakioiminen sekä toimintaympäristön jatkuva muutos- ja kehityspaine. (Nieminen 2016, 190-191.)

Palvelutarpeen määrittely

Palvelujen hankinnan selkein erityispiirre on haaste määrittellä, mitä oikeasti tarvitaan. Hankinnan onnistumisen edellytyksenä on aina ymmärrys siitä tarpeesta ja niistä tuloksista, joita hankinnalla lähdetään tavoittelemaan. Määrittelyvaiheen tärkeyttä ei voi ylikorostaa, sillä mitä enemmän tässä vaiheessa panostetaan tiedonkeruuseen niin omasta tarpeesta, kuin toimittajamarkkinoista, sitä täsmällisemmin tarve ja hankinnan kohde pystytään määrittelemään. (Huuha 2017, 255.)

Hankinnan kohde voi joskus olla täysin uutta tai niin poikkeavaa, ettei asiakas tai loppukäyttäjä joko tunnista, tai osaa ilmaista tarvettaan. Loppukäyttäjä ei myöskään välttämättä tiedosta eroa halun ja tarpeen välillä. Palveluntarjoajan edustajan on tällöin kyettävä selvittämään ja määrittelemään ratkaisu, joka hyödyttää parhaiten sekä asiakasta, että palveluntarjoajaa. Palvelutarpeen puutteellinen tai virheellinen määrittely voi johtaa siihen, että lopulta asiakas ei saa tarvitsemaansa tai saa liikaa ja kokee siksi maksavansa turhasta. Kumpikin tilanne johtaa tyytymättömyyteen asiakkaaseen, jonka tiedostamattomat hiljaiset odotukset ovat jääneet täyttämättä. Tiedonkerääminen, tarpeen analysoiminen ja toimittajamarkkinoihin perehtyminen ovat hoidosta ja resursseja kuluttavaa tutkimustyötä, joka on kuitenkin lopputuloksen kannalta välttämätöntä. Palveluntarjoajan ottaminen mukaan jo palvelun määrittelyvaiheeseen mahdollistaa kyseiselle asiakkaalle sopivan palvelun, joka on alusta alkaen räätälöity asiakasorganisaation todelliseen tarpeeseen. (Nieminen 2016, 192-194.)

Kustannusten jakautuminen

Palvelujen hankinnassa kustannusten arvioiminen ja laskeminen voi olla haasteellista. Aineetonta asiaa on paitsi hankalampi määrittellä, myös hankalampi mitata. Muun muassa tästä syystä palvelujen kustannusten hahmottamista pidetään yleisesti hankalampana kuin fyysisten tuotteiden. Palvelujen ja tuotteiden hankinnan välillä ei kuitenkaan ole periaatteessa juurikaan eroa. Palvelujen kustannusten arvioimisen edellytyksenä on tunnistaa kaikki palvelun suorat ja epäsuorat kustannusvaikutukset,

jotta jokaiselle toiminnolle pystytään arvioimaan oikea kustannusarvo. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 165.)

Usein hankinnan kustannuksen ajatellaan muodostuvan pelkästään hankintahinnasta. Varsinkin palvelujen hankinnassa kustannukset muodostuvat monista osista, joista välitön hankintahinta on vain pieni osa. Muita kustannuksia on paljon ja ne on kaikki huomioitava hankintaa ja palvelua suunniteltaessa. Kustannuksien kokonaisuutta on vaikea arvioida ja mitata, etenkin jos ne jakautuvat pitkälle aikavälille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 152.) Palvelujen hankinnassa kokonaiskustannusvaikutukset ovat usein paljon merkittävämpiä kuin pelkkä välitön hankintahinta. Kustannusten arvioimiseksi käytetään kokonaiskustannusajattelua eli toimintoperusteista kustannuslaskentaa (*Activity-Based Costing, ABC*). Kokonaiskustannusajattelu perustuu siihen, että jokaiselle hankintaan liittyvälle yksittäiselle toiminnolle, tehtävälle tai toimenpiteelle voidaan laskea tarkka aika ja kustannus. (Huuhka 2017, 35.)

Kustannuksia tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää, että kustannustehokkuus ei ole sama asia kuin alhainen ostohinta. Ostohinnasta tinkiminen ei välttämättä vaikuta kustannustehokkuuteen lainkaan. Päinvastoin, toimittajan valinta pelkän ostohinnan perusteella voi johtaa pitkällä aikavälillä suurempiin kustannuksiin kuin mitä ostohinnaltaan kalliimpi ratkaisu olisi johtanut. Ostohintaa ei voi myöskään loputtomasti polkea alaspäin, vaan kustannuksista vastineeksi saatava hyöty on pyrittävä maksimoimaan muilla keinoilla. Yksi tapa on keskittää hankinnat vain muutamalle toimittajalle. Suuremmalla volyyymilla ostaminen houkuttelee palveluntarjoajia puoleensa, jolloin yrityksen on mahdollista neuvotella kilpailukykyinen hankintasopimus ja kustannustehokas palvelumalli. (Nieminen 2016, 30.)

Palvelutasosopimus ja laadun vakioiminen

Palvelukokonaisuus sekä sen tasokriteerit täytyy määritellä. Kriteeristöä sovitaan palvelutasosopimuksessa (*SLA, service-level agreement*), jonka tarkoitus on kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitä asiakas voi ja saa odottaa palvelulta ja millä tasolla palvelun laadun on vähintään oltava. Riittävän tarkka määrittely on tässä vaiheessa kriittistä onnistumisen kannalta. Palvelua määriteltäessä on muistettava ja tunnistettava palvelun todelliset loppukäyttäjät. Organisaatiossa voi olla satoja lop-

pukäyttäjiä eri yksiköissä ja heillä kaikilla on omat odotuksensa palvelusta ja sen toteutumisesta. Käyttäjät on hyvä ottaa mukaan palvelun suunnitteluun ja heille tulee kertoa selkeästi, mitä palvelu sisältää ja mitä ongelmaa se on tuotu ratkaisemaan. (Nieminen 2016, 192.)

Palvelujen haasteena on palvelun aineeton luonne. Jokainen yksilö kokee asiat eri tavalla ja toiselle hyvä palvelu voi olla toiselle huonoa. Pettymysten minimoimiseksi käyttäjien odotukset tulisi saada mahdollisimman samalle tasolle. Tämä on tärkeää myös palvelun lopputuotoksen kannalta, jotta jälkikäteen pystytään arvioimaan, täytikö tuotetun palvelun laatu sille asetetut tavoitteet. Palvelun laatua tulee arvioida myös palveluntuottamisen aikana. Laadun on oltava koko ajan samalla tasoa ja jokaisen palvelutilanteen on täytettävä minimitasovaatimukset. Palvelun laadun jatkuva arvioiminen suhteessa palvelutasosopimuksessa sovittuun vaatii omat mittaamisensa ja seurantansa. (Nieminen 2016, 192.)

Toimintaympäristön muutos

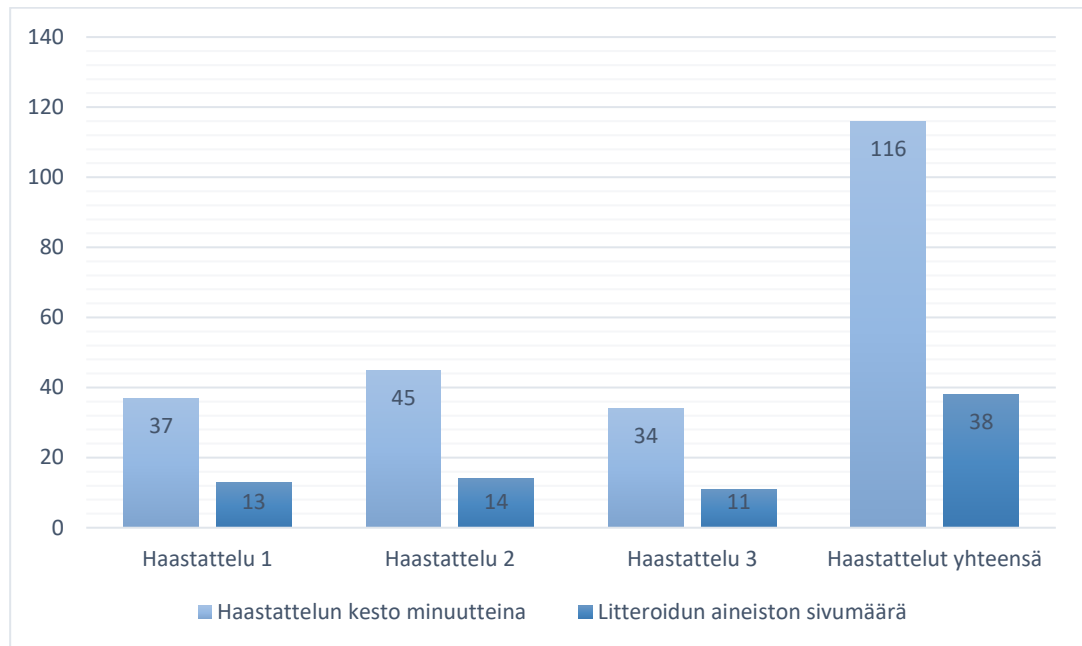
Yritysten toimintaympäristöt ja sen myötä yritykset ovat jatkuvassa kehityksessä. On vaikea löytää aidosti vakaita tai ennustettavia markkinoita, sillä maailmanlaajuiset megatrendit kiihdyttävät muutosta entisestään. Näiden megatrendien seurauksena muun muassa kilpailusta on tullut globaalia, innovaatiot ja laatustandardit kehittyvät kansainvälisesti, tuotteiden toimitusajat lyhenevät ja laadun odotetaan jatkuvasti paranevan. Hyvän tuottaminen ei enää riitä, vaan yritysten on jatkuvasti pystyttävä parantamaan tuotantonopeuttaan, joustavuuttaan reagoida asiakkaiden tarpeisiin ja innovatiivisuuttaan tuottamalla jatkuvasti uutta. Tällainen muutosvolyymi luo valtavan paineen yrityksille. Lähes kaikki on kopioitavissa ja aina joku muu pystyy tekemään saman halvemmalla. Tästä syystä yrityksen todelliseksi voimavaraksi nousee sen henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen. Osaaminen onkin nostettu useissa tutkimuksissa yrityksen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. (Huuha 2017, 38.)

7 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina keskustellen työympäristön hankintaan liittyvistä teemoista. Teemoja olivat työympäristön merkitys työntekoon, työympäristön hankkiminen palveluna ja odotukset Työympäristö palveluna -mallille. Haastattelut kerättiin yrityksiltä, jotka ovat eri vaiheessa Työympäristö palveluna -malliin tutustumisessa. Yrityksistä ensimmäisellä Työympäristö palveluna -malli oli jo käytössä, toiselle malli oli entuudestaan tuttu, mutta ei vielä käytössä ja kolmannelle malli oli tuntematon. Yrityksistä haastatteluun valitut henkilöt edustavat yrityksiään toimitiloihin liittyvissä asioissa ja ovat olleet mukana tiloihin liittyvissä hankinnoissa.

Haastateltava 1 edustaa yritystä, joka tarjoaa tilintarkastusta, veroneuvontaa ja liikkeenjohdon konsultointia. Yritys on yksi pilottiyrityksistä Martelan Työympäristö palveluna -mallin kehittämisessä, ja malli on ollut haastatteluhetkellä käytössä noin puoli vuotta. Haastateltava 2 edustaa energianhallinta- ja etäluentaratkaisuja tarjoavaa yritystä, jolle ollaan suunnittelemassa Työympäristö palveluna -mallin toteuttamista. Haastateltava 3 edustaa kuljetus- ja logistiikkapalveluita tarjoavaa yritystä, jolle malli oli entuudestaan tuntematon.

Haastattelut tehtiin vuoden 2018 maalis-elokuun välillä. Kolmesta erillisestä haastattelusta tuli kestoaltaan yhteensä 1 tunti ja 56 minuuttia materiaalia, joka litteroituna oli yhteensä 38 sivua. Alla olevassa kuviossa on esitetty erikseen jokaisen haastattelun kesto täysinä minuutteina ja litteroidun aineiston sivumääränä (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Kerätyn aineiston määrä

Haastattelun alkuvaiheessa tiedusteltiin haastateltavien ajatuksia työympäristön merkityksestä työnteossa. Kysymystä tarkennettiin vielä nostamalla esille työhyvinvoinnin, työn tuottavuuden ja luovuuden näkökulmat. Lisäksi kysyttiin haastateltavien omia näkemyksiä siihen, mistä työympäristön vaikutukset johtuvat ja miksi niitä pidetään tärkeinä. Näiden yleisluontoisten kysymysten jälkeen tiedusteltiin tarkemmin, millaisia ajatuksia herättävät työympäristön hankinta palveluna ja palvelukokonaisuuden hinnoittelu kuukausiperusteisesti. Lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia odotuksia tälle palvelulle olisi omassa yrityksessä.

Työympäristön merkitys työnteeseen

Ensimmäisenä kysyttiin mielipiteitä työympäristön merkityksestä työnteeseen. Haastateltava 1 listasi tärkeimmiksi asioiksi työympäristön vaikutuksen yrityksen brändi- mielikuvaan, työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen sekä yrityskulttuuriin. Hän koki, että tilojen on pystyttävä jatkuvasti tukemaan työskentelyä työnteon vaatimusten muuttuessa. Haastateltava 1:n mielestä syitä työskentelyn vaatimusten muutokselle ovat esimerkiksi teknologian kehittyminen ja digitalisaatio. Digitalisaatio on mahdollista-

nut kirjanpito yrityksessä paperiarkistojen vähenemisen, minkä ansiosta seinä- ja lattiapinta-alaa on pystytty vapauttamaan muuhun käyttöön, kuten työ- ja virkistysalueiksi. Tällä muutoksella on hänen mielestään ollut myös vaikutusta toimistojen yleisilmeeseen.

Haastateltava 2 uskoo työympäristön vaikuttavan työntekoon. Hän kokee nähneensä työssään käytännössä, miten moderni työympäristö pystyy tukemaan liiketoimintaa. Hänestä työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työympäristöstään ja haluavat vaikuttaa omiin työoloihinsa. Tämä painottuu erityisesti muutoksissa. Haastateltava kokee, että koska työntekijät viettävät keskimäärin kahdeksan tuntia päivästä työpaikallaan, he pitävät työympäristöön vaikuttamista äärimmäisen tärkeänä.

Haastateltava 3:n mielestä työympäristöllä on erittäin suuri vaikutus työntekijöihin ja heidän viihtyvyytensä. Hän kertoo työympäristön koostuvan useista kokonaisuuksista, esimerkiksi infrastruktuurista, työvälineistä ja -tiloista. Haastateltava tarkentaa, että erityisesti olosuhteilla on suuri merkitys viihtyvyyteen.

No ajatellaan nyt sitä, että tota, sullahan pitää olla nää olosuhteet, niin valaistus, ilmanvaihto, työpöydät, tuolit... jos nää asiat ei oo kunnossa niin sillonhan tota, ensinnäkin sen ihmisen työmotivaatio laskee, virheitä sattuu, vahinkoja sattuu, vaaratilanteita sattuu, tuottavuus laskee elikkä sillä on hyvin suuri merkitys sillä olosuhteella. -Haastateltava 3

Haastateltava 3:n mielestä työskentelytavat ovat muuttuneet paljon vuosien takaiseen verrattuna. Työtehtävien määrä ja laatu vaihtelevat, jolloin tilojakin tarvitaan useammanlaisia. Myöskin toimihenkilöiden määrä on vähentynyt, sillä muuttuneet työtehtävät ovat vähentäneet toimihenkilöiden tarvetta. Tämä vaikuttaa suoraan tilojen tarpeeseen ja siihen, että useat tilat ovat jääneet liian suuriksi.

Haastateltava 2 painottaa, että työympäristön suunnitteluun ja ylläpitoon tarvitaan alan asiantuntija. Työympäristön muutokset ovat niin suuria projekteja, että organisaatiossa on vain harvoja henkilöitä, jotka pystyisivät viemään niitä eteenpäin. Ei kuitenkaan olisi tarkoituksenmukaista sitoa yrityksen omaa henkilökuntaa vastaamaan työympäristöstä, sillä yrityksen ja sen työntekijöiden tarkoitus on toteuttaa omaa ydinliiketoimintaansa eikä käyttää resurssejaan työympäristöstä huolehtimiseen. Tähän tarkoitukseen palkataan alan ammattilaiset. Hän selventää asiaa seuraavasti:

Tyypillisesti normikäyttäjän päässä tai organisaatiossa on vain harvoja ihmisiä, jotka pystyy niinku talon sisällä viemään tämmöistä suunnittelua eteenpäin. Ja siihen menee myös ihan älyttömästi aikaa ja meidän se ydin on tehdä rahaa yritykselle meidän asiakkaiden kanssa, eikä suunnitella, ylläpitää ja kehittää meidän työympäristöä. Tietysti meillä on jotain tämmöisiä support funktioita mut ei niiden paukut riitä. Ne osaa niinku tilata työpöydän ja tuolin. Ja sit jos sen jättää sen suunnittelun sinne käyttäjille, niin siellä on sitten Jyväskylän tapauksessa 275 kappaletta erinäköistä suunnitelmaa. Se ei johda mihinkään hyvään.

-Haastateltava 2

Haastateltava 1 sanoo, että työympäristöllä on vaikutusta työnhakijoihin. Hyvän työympäristön koetaan olevan houkutteleva tekijä työnhakijoille. Myös haastateltava 2 pitää työympäristöä yhtenä vetovoimatekijänä parhaiden työntekijöiden saamiseksi yritykseen ja heidän pitämisekseen tyytyväisinä. Työnhakijoita kierrätetään tiloissa ja mikäli työympäristö miellyttää ja työntekijät vaikuttavat tyytyväisiltä, sillä on vaikutusta työnhakijalle muodostuvaan mielikuvaan yrityksestä. Haastateltava 2 muistuttaa, että työnhakuprosessissa on aina kaksi osapuolta, työnhakija ja yritys, joiden molempien pitää sopia toisilleen. Omaan yritykseen halutaan aina parhaimmat tekijät, joten yritys pyrkii lisäämään omaa houkuttelevuuttaan työnhakijoiden silmissä. Työympäristö on yksi houkuttelevuuteen vaikuttava asia, ja pienilläkin asioilla on uskottoman iso merkitys. Haastateltava 3 kokee, että työympäristön vaikutus työnhakijoihin on hyvin yksilöllistä. Jotkut hakijat kiinnittävät työympäristöön huomiota, toiset eivät ollenkaan. Haastateltavasta työympäristöllä on kuitenkin vaikutusta yrityksen imagoon, sillä työympäristön herättämä ensivaikutelma vaikuttaa hakijan käsitykseen yrityksestä.

Työympäristön hankkiminen palveluna

Seuraavana kysyttiin ajatuksia työympäristön hankkimisesta palveluna yksittäisten hankintojen sijasta. Kokonaispalveluna toteutettava työympäristö herätti haastateltava 1:ssä positiivisia ajatuksia erityisesti yhteistyöhön liittyvästä jatkumon tunteesta. Haastateltava 1 kokee rauhoittavana ajatuksena kaikkien työympäristöön liittyvien palveluiden hankkimisen yhden yhteistyökumppanin kautta. Kun kyseessä on monivuotinen työympäristön muutosprosessi, jatkuva kilpailuttaminen ja uusien yhteistyökumppanien etsiminen ovat kovaa työtä. Yhden hyväksi todetun kumppanin kanssa toimiminen säästää toistuvalla pohjatietojen kertomiselta ja yhteistyösuhteen

rakentamiselta. Pitkään mukana olleella palveluntuottajalla on laajempi näkemys asioiden laidasta, joten yksittäisiä asioita ei tarvitse enää erikseen avata tai selitellä. Toimittaessa saman kumppanin kanssa yhtäjaksoisesti molemmat osapuolet osaavat jo automaattisesti suunnata katseensa tulevaisuuteen yhteistyönsä kannalta. Haastateltava kuvaili työympäristön hankintaa palveluna seuraavasti:

Mun mielestä siinä tulee mieleen semmonen kun luottamus, elikkä se, että sitoudutaan tämäntyyppiseen toimintamalliin, niin sehän tarkoittaa silloin sitä, että molemmin puolin luotetaan toisiimme siinä, että se yhteistyö tulee onnistumaan, ja että siihen sitoudutaankin tavaltaan. Ja sitten tiedetään, että ei ole kyse vaan tästä hetkestä vaan automaattisesti katsoo sinne tulevaisuuteenkin ja sit se et siinä, se kuulostaa musta varsin semmoiselta, ehkä tässä hektisessä maailmassa vähän rauhoittavaltakin, että on joku jatkumo siinä. Näinkin isot muutokset, jotka ei ole tällaisia kuukauden eikä puolen vuoden juttuja niin tota, että sä tiedät, että se yhteistyökumppani tulee säilymään siinä ainakin jonkun aikaa, ettei tarvii aina aloittaa alusta. Koska kyllä ne aina tarvitaan ne pohjatiedotkin sinne ja vähän sitä historian taustaa ja kaikkea tämmöistä niin tota, kyllä mä näen, että se on... tämmöisiä adjektiiveja mä käyttäisin siinä. -Haastateltava 1

Haastateltava 2:n mielestä tällaisen kokonaispalvelupaketin on oltava asiakkaalle täysin huoleton. Kaikki kalusteet ja työympäristöpalvelut sisältävän palvelukokonaisuuden tärkein piirre on varmistaa, että asiakas voi olla varma siitä, että työympäristö on mahdollisimman optimoitu työntekijöiden tarpeeseen. Kokonaispalvelu mahdollistaa toiminnan joustavuuden, kun tilatarpeet eivät kierrä enää usean ihmisen kautta, vaan yksi asiantuntija hoitaa ja huolehtii kaikki pienet ja suuret projektit soljuvasti alusta loppuun. Haastateltava avaa ajatuksiaan seuraavasti:

Tärkeätä on, tos vähän puhuttiin, että se ois meille huoletonta. Että meidän ei tarvitse mieltä, että onks se työympäristö ajan tasalla. Ja sitten kun ne ihmiset niinkun... tai kun tyypillisesti menee tällä hetkellä, että jos joku mättää niin ne ottaa johonkin ihmiseen yhteyttä. Ja sit siitä aiheutuu työtä, jos se ostetaan palveluna niin sit se first point of contact on se teidän palvelumanageri, tai kuka ikinä, miks ikinä kutsuttekaan, joku service delivery manageri, jolle se kontakti tulee, "Hei, nyt mun työpisteellä tai tiimillä on tämmönen tilanne ja täällä pitäis tehdä tätä ja tätä" ja sit se lähtee soljumaan siitä eteenpäin. Et tavallaan sen pitäis olla tämmönen aito palvelu. Ja sitten sovitusti, vaikka kvartaaleittain tai en mä tiedä mikä on sopiva, se on varmaan taas sitten teidän asiantuntemusta, miten usein sitä tilannetta päivitetään meillä. Eli tavallaan katsotaan, että vastaako nyt tämä työympäristö meidän liiketoiminnan tarpeita. En tiedä mikä järkevä päivitys, sen sitten varmaan aika ratkaisee, että voi olla puoli vuotta tai joku ja sit tehdään semmonen "Jaa-ha,

mitäs täällä on tapahtunu, pitääks tehä jotain muutoksia” ja näin. Ja sit se kaikki pitäis periaatteessa sisältyä siihen palveluun, myös ne muutokset ja jos tarvii jotkut pöydät rajaa pois ja tuoda jotain muuta tilalle, ne kaikki sisältyy siihen palveluun. Et se on niinku sellanen täyden palvelun palvelu. Et meidän ei tarvi mieltä ”No jaaha, täs tulee taas tämmönen ja tämmönen kustannus ja blaa blaa”, vaan se kuuluu siihen pakettiin.

-Haastateltava 2

Haastateltava 3 kuuli Työympäristö palveluna -mallista ensimmäistä kertaa haastattelun aikana. Ensimmäiset ajatukset työympäristön hankkimisesta palveluna olivat positiivisia, ja aihe herätti kiinnostusta. Haastateltava kokee tällaisen palvelun tarpeelliseksi ja pitää sitä erittäin potentiaalisena vaihtoehtona perinteiselle kalusteiden omistamiselle. Haastateltava kertoo, että yrityksessä toimihenkilöiden määrä vaihtelee ja vanhat tilat ovat usein tarpeeseen nähden liian suuret. Logistiikka-alalla tiloja vuokrataan käyttöön samaksi ajaksi kuin mitä asiakassopimukset solmitaan. Sopimusten päättyessä tilat jäävät turhiksi ja niiden vuokrasopimukset puretaan. Tällöin tiloihin ostetut kalusteet jäävät ylimääräisiksi ja ilman käyttöä. Näiden kalusteiden siirtäminen, varastoiminen ja kierrättäminen vievät resursseja. Tähän ongelmaan Työympäristö palveluna -malli olisi haastateltavan mielestä täydellinen ratkaisu.

Haastateltava 1 sanoi, että kiinteästi hinnoiteltu palvelu tekee budjetoinnista todella helppoa, sillä suuntaviivat ovat jo etukäteen selvillä seuraavalle tiikaudelle. Kiinteä sopimus vapauttaa resursseja, koska ei tarvitse enää jatkuvasti pyytää, vertailla ja hyväksyttää tarjouksia. Muutosprosesseissa nousee usein esille asioita, joita ei ole osattu etukäteen ennakoida ja pyytää sisällytettäväksi palveluun. Työympäristö palveluna -mallissa tällaisetkin asiat sisältyvät kokonaispalveluun ja asiakkaan ei tarvitse ottaa niitä huolehdittavakseen. Palveluissa on paljon näkymätöntä työtä, jolle on vaikea antaa rahallista arviota välillisten vaikutusten takia. Toimijoilla pitää olla puolin ja toisin luottamus siihen, että molemmat hyötyvät riittävästi samassa suhteessa. Haastateltava 1 pohti myös hinnoittelun oikeellisuuden varmistamista. Tarvittaessa hintoja voisi kerran vuodessa tasata samalla tavalla kuin esimerkiksi sähköyhtiöt ennen tekivät lähettämällä vuosittain tasauslaskuja. Tällä tavalla myös huolehditaan yhteistyön jatkumisesta hyvässä hengessä, kun molemmat osapuolet kokevat saavansa riittävästi hyötyä sopivassa suhteessa.

Haastateltava 2 muistuttaa, että työympäristön ylläpidolla on aina kustannus. Joku joutuu huolehtimaan työpisteisiin liittyvistä hankinnoista ja suunnittelusta. Ulkopuolelta ostetuista palveluista joutuu aina kysymään tarjoukset ja on käytävä vuoropuhelua paitsi palveluntarjoajan, myös käyttäjien ja esimiesten kanssa. Se vie runsaasti työaika ja resursseja muista työtehtävistä, varsinkin jos työympäristöstä vastaaminen ei ole henkilön päätoimenkuva. Tästä kaikesta muodostuu yritykselle välillisiä ja välittömiä kustannuksia. Haastateltava 2:n mielestä olisi tärkeää, että kuukausihintainen palvelu on oikeasti kiinteähintainen. Ylimääräisiä kustannuksia esimerkiksi työpisteiden siirroista ei saa muodostua, vaan kaikki pienet ja suuret muutokset tulee sisällyttää samaan kiinteään hintaan. Tämä on hänen mielestään erittäin oleellinen asia, sillä pelkästä konsultoinnista ei ole järkeä maksaa kuukausihintaa, vaan palvelupaketin on oltava kokonaisvaltainen eikä yllättäviä kuluja saa muodostua.

Haastateltava 3:n mielestä kiinteä kuukausihinta tuntuu järkevältä ratkaisulta työympäristön hankkimisessa palveluna. Kiinteä hinta on helppo ratkaisu ja säästää tarjousten pyytämiseltä. Haastateltavaa mietitytti palvelun sopimuskauden pituus. Vuosimaksu voi nousta todella korkeaksi, erityisesti kun kyseessä on monen sadan ihmisen toimitilat.

Odotukset Työympäristö palveluna -mallille

Viimeiseksi kysyttiin, millaisia odotuksia haastateltavilla on Työympäristö palveluna -mallista. Haastateltava 1 odottaa, että tällainen palvelumalli voimistaa toimijoiden välistä vuoropuhelua ja että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi työympäristöön liittyvissä asioissa. Tärkeää on myös antaa vielä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa, erityisesti kun käyttäjät oppivat hyödyntämään kaikkia palvelun ominaisuuksia ja tottuvat uudenlaiseen palvelumalliin. Odotuksiin kuuluu myös luottamus siitä, että yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on molemmin puolin tuloksellista. Haastateltava pohtii kustannusten jakautumista seuraavasti:

Jos sulla on tällainen sopimus, se vapauttaa sulta myöskin esim. täällä päässä resursseja siihen, että ei tarvitse niitä tarjouksia pyytää ja tota, ei tarvii sitten niitä tarjouksia vertailla ja pyytää hyväksyntää ja kaikkee muuta tällasta näin. Niin kyllähän sillekin, sehän on sitä näkymätöntä työtä, missä tavallaan raha ei näy niinkun niin suoranaisesti, mutta sillä on välilliset vaikutukset kuitenkin, samoin kuin teidän päässä. Että ei teillä tartte näpytellä niitä tarjouksia välttämättä siellä tai jotain niin,

kaipa meidän pitäis niinkun puolin ja toisin ymmärtää tämä näkymätönkin työ, mikä siinä ehkä jää sitten niinkun vähemmälle ja luottaa siihen, että puntit menee tasan jossain kohtaa. -Haastateltava 1

Haastateltava 1 toivoo myös, että palvelumallin myötä yhteistyö muodostuu tiiviimäksi. Ihanteellista olisi, että toimijoiden välillä vallitsee molemminpuolinen ymmärrys ja joustavuus asioiden etenemisessä. Haastateltava uskoo, että hyvä työympäristö paitsi vahvistaa brändimielikuvaa, myös lisää työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta.

Haastateltava 2 odottaa, että Työympäristö palveluna -mallin myötä työympäristö heijastaa muuttunutta työntekemistä ja vastaa käyttäjien tarpeisiin. Hän odottaa myös, että palveluna hankkiminen tuo lisää joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Palveluna hankkimisen on oltava kokonaisuudessaan kalusteineen ja palveluineen vähintään yhtä kannattavaa, kuin että palvelua ei olisi ja kalusteet omistettaisiin itse. Haastateltava myös odottaa, että asiantuntijat käyttävät ammattitaitoaan ja arvioivat käyttäjien toiveita ja tarpeita realistisesti. Haastateltava kuitenkin toteaa, että kaikkea ei voi mitenkään ennakoida ja siksi muutostöiden on tapahduttava nopeasti ja vaivattomasti heti tarpeiden ilmaantuessa. Tärkeänä odotuksena haastateltava nosti esille jo edellä mainitun kustannuspuolen: kiinteän kuukausihinnan tulee kattaa kalusteet ja työympäristöön liittyvät palvelut. Oletusarvona on, että Työympäristö palveluna -malli kattaa aidosti kaiken työympäristöön liittyvän ja asiakas pääsee mahdollisimman helpolla työympäristöön liittyvissä asioissa.

Haastateltava 3 ei osannut erityisemmin ilmaista odotuksiaan mallille, mutta hän kertoi olevansa aidosti kiinnostunut. Haastateltava uskoo, että Työympäristö palveluna -malli herättää positiivisia ajatuksia ja kiinnostusta muissakin henkilöissä, ja sitä pääsee helposti viemään eteenpäin organisaatiossa. Yhteyshenkilön kanssa käydään läpi tarpeet, tilat ja olemassa olevat kalusteet, jonka jälkeen laaditaan tarjous kuukausihintaisesti palvelukokonaisuudesta. Sopimus solmittaisiin vastaamaan omien asiakassopimuksen voimassaoloaikaa. Jos sopimusta jatketaan alkuperäistä sopimuskautta pidempään, hinnoittelu tarvittaessa tarkistetaan.

Yhteistä kaikille kolmelle haastateltavalle oli, että kaikki jäivät suurella mielenkiinnolla seuraamaan, millaisia kokemuksia ja tuloksia pilottirytyksissä saadaan Työympäristö palveluna -mallista. Haastatteluilla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Asiakasorganisaatioiden odotukset Työympäristö palveluna -mallille selvisivät hyvin haastateltavien vastauksista. Toiseen tutkimuskysymykseen työympäristöpalvelujen hankinnan erityispiirteistä saatiin vastauksia tietoperustassa ja samat asiat nousivat esille epäsuorasti myös haastatteluissa. Haastateltavat mainitsivat erityisesti kustannusten jakautumisen ja palvelun laadun ja odotusten vakioimisen. Palvelutarpeen määrittely ja toimintaympäristön muutos ilmenivät haastateltavien vastauksista joko epäsuorasti, tai eivät ollenkaan.

8 Johtopäätökset

Kaikki haastateltavat tunnistivat työntekemisen muuttuneen ja olevan jatkuvassa muutoksessa. He kokivat, että työympäristöllä on vaikutusta työntekemiseen. Vaikutuksen kohteista esille nousivat työhyvinvointi, viihtyvyys, työn tuottavuus ja työmotivaatio. Kukaan haastateltavista ei maininnut tai kommentoinut työympäristön vaikutuksesta luovuuteen. Yksikään haastateltavien edustamista yrityksistä ei toimi perinteisessä mielessä luovalla alalla, joten haastateltavat eivät ehkä osanneet liittää luovuutta osaksi oman alansa työtä.

Haastateltavat kertoivat, että työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työympäristöönsä. Työntekijät ovat tietoisia omasta hyvinvoinnistaan, ja esimerkiksi sisäilmanlaatu on paljon keskustelua herättänyt työympäristöön liittyvä asia. Työntekijät haluavat huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, ja työympäristöllä olisi hyvä olla siihen positiivinen, tai vähintäänkin neutraali vaikutus. Mikäli työympäristön tai siihen liittyvän ominaisuuden koetaan heikentävän työntekijän hyvinvointia, tähän pitää puuttua nopeasti. Sisäilma, vetoisuus ja ergonomia ovat asioita, jotka ovat yleistietoa ja melkein kaikki työntekijät odottavat niiden olevan kunnossa.

Kaikki haastateltavat uskoivat työympäristöllä olevan vaikutusta brändimielikuvaan. Positiivinen brändimielikuva halutaan johtaa paitsi asiakkaiden, myös työnhakijoiden mielikuviin. Työnhakijaa halutaan houkutella hyvillä työtiloilla ja tiloilla, jotka korostavat yrityksen arvoja ja lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Tätä toteutetaan esimerkiksi käyttämällä brändin värejä sisustuksessa. Uuden työntekijän on helpompi asettua työyhteisöön, jos työympäristökin tukee yhteisöllisyyttä ja yhdessäoloa. Kaikki ihmiset eivät kiinnitä huomiota ympäristöönsä, eivätkä koe sillä olevan heihin vaikutusta. Jokainen ihminen kuitenkin havainnoi tiedostamattaan tiloja, kuten kaikkea muutakin näkemäänsä. Ihminen voi siis ajatella, ettei tiloilla ole vaikutusta häneen, mutta ensivaikutelma ympäristöstä syntyy aina astuttaessa uuteen paikkaan, oli siitä tietoinen tai ei. Siinä missä työympäristö vaikuttaa brändimielikuvaan, se myös heijastaa yritystä itseään ja sen arvomaailmaa. Työympäristöstä huolehtiminen on henkilöstön hyvinvoinnista, viihtyvyydestä ja tuottavuudesta huolehtimista. Tämä on osoitus yrityksen arvoista, sillä arvostus työntekijään kohtaa näkyy työympäristöön ja työoloihin panostamisena.

Haastatteluista selvisi, että odotukset Työympäristö palveluna -mallille olivat suuret. Kaikki haastateltavat näkivät valtavan potentiaalin Työympäristö palveluna -mallissa ja mallia kohtaan oli aitoa kiinnostusta. Haastateltavat osasivat soveltaa mallia ajatuksen tasolla omaan organisaatioonsa, ja pitivät sitä erittäin hyvänä vaihtoehtona. Tämä oli odotettavissa haastateltavilta 1 ja 2, joille malli oli jo entuudestaan tuttu ja se on joko käytössä ja suunnitellaan otettavaksi käyttöön. Haastateltava 3 kuuli mallista ensimmäistä kertaa haastattelussa, mutta sisäisti Työympäristö palveluna -mallin idean heti, ja innostui siitä erittäin paljon. Haastateltava keksi sopivan osa-alueen omasta yrityksestään mihin mallia voisi soveltaa, ja hän aikoo lähteä viemään asiaa eteenpäin organisaatiossaan.

Palvelumalliin kohdistuneista odotuksista suurin ja selkein oli huolettomuus. Haastateltava 2 painotti useasti, että palvelumalli on parhaimmillaan asiakkaalle täysin huoleton, eikä asiakkaan tarvitse tehdä itse mitään työympäristön eteen. Haastateltava tarkoitti tällä työympäristön säilymistä optimoituna, kun kaikki muutokset tapahtuvat palveluntarjoajan valvomina ja toteuttamina. Haastateltava 1 taas toi esille asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyön jatkuvuuden tärkeyden. Tämäkin pohjautuu huolettomuuteen, sillä saman palveluntarjoajan kanssa on helpompi toimia kuin uuden. Uuden toimijan kanssa on aina käytävä läpi toiveet, odotukset, historia ja monet muut asiat ennen itse palvelusuhteen ja palvelun alkamista. Saman palveluntarjoajan kanssa toimimisella vältetään uuden palvelusuhteen ja yhteisymmärryksen luominen sekä palvelusopimusten laatiminen. Haastateltava 3 ajatteli mallin helpottavan käytännön asioita. Tilatarpeiden muuttuessa ei enää tarvitsisi pyytää tarjouksia uusista kalusteista, tai käyttää resursseja olemassa olevien kalusteiden siirtämiseen, varastointiin tai kierrättämiseen. Työympäristö palveluna -malli vapauttaisi yrityksen omia resursseja, kun ulkopuolinen palveluntarjoaja ylläpitää ja huolehtii, että työympäristö tukee parhaimmalla mahdollisella tavalla työskentelyä. Työympäristö palveluna -mallin suurin etu on asiakkaalle muodostuva helppous työympäristön kehittämiseen ja ylläpitoon liittyen.

Työympäristö palveluna -malli oli siis koettu houkuttelevana ja sen soveltamisalalla on paljon mahdollisuuksia. Yritykset ovat kiinnostuneita helppoista kokonaispalveluratkaisuista, jotka auttavat parantamaan tuottavuutta. Kokonaispalveluratkaisut voi-

vat olla monelle yritykselle täydellinen vaihtoehto, kunhan palvelujen tarve ja odotukset selkenevät sekä saadaan solmittua molempia osapuolia hyödyttävä sopimus. Kiinteä kuukausihinnoittelu koettiin järkevänä ratkaisuna, erityisesti jos siihen saadaan sisällytettyä kaikki kalusteiden ja palveluiden kustannukset. Kiinteän hinnoittelun koettiin myös olevan kustannustehokas ratkaisu, varsinkin jos oman yrityksen tarpeita on vaikea ennustaa.

9 Pohdinta

Tutkimuksessa yhdisteltiin aikaisempaa tietoa ja saatiin uutta tietoa haastatteluilla. Työympäristöä ja sen vaikutuksia on tutkittu aiemminkin, ja haastatteluissa saadut vastaukset työympäristön vaikutuksista olivat linjassa tietoperustaan kerätyn tiedon kanssa. Haastatellut henkilöt ymmärsivät työympäristön merkityksen ja kertoivat, että sille osataan antaa yrityksissä arvoa. Työympäristön kehittämisen syyt pohjautuivat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Se on liiketoiminnallisesti järkevää, sillä yritysten aineettomasta pääomasta eli henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen näkyy työntekijöiden tuloksellisuudessa. Työympäristö on osa työntekijän hyvinvointia ja sen ylläpitämisellä vahvistetaan yrityksen tuottavuutta. Tietoperustassa todettiin, että työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöönsä. Haastattelujen perusteella monet haastateltavien yritysten työntekijöistä ovat kiinnostuneita omasta työympäristöstään ja haluavat vaikuttaa siihen. Työntekijöiden osallistuminen työympäristönsä suunnitteluun ja kehittämiseen auttaa ylläpitämään viihtyvyyttä ja työkykyä.

Toimintaympäristön muutos pakottaa yritykset keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa, mikä näkyy tarpeena saada liiketoiminnan muut toiminnot mahdollisimman vaivattomasti ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Haastatteluissa selvisi, että kokonaispalvelupaketissa viehättää eniten helppous. Työympäristö palveluna -malli mahdollistaa, että työympäristö on jatkuvasti parhaimmillaan ilman organisaation omaa erillistä vaikuttamista. Työympäristön toteuttaminen palveluna ammattitaitoisen ja asiaan erikoistuneen palveluntarjoajan toimesta mahdollistaa palvelujen tuottamisen tehokkaasti ja laadukkaasti. Palveluntarjoaja on usein jo hionut oman palveluprosessinsa huippuunsa. Asiakkaan tarpeet osataan kysyä ja kyseenalaistaa, tilat ja niiden käyttäjät huomioida ja työympäristömuutosprosessit ohjata, organisoida ja ylläpitää. Kokonaisuuksien hallitseminen ja pitkälle hiotut palveluprosessit ovat palveluntarjoajien liiketoiminnan perusta.

Tutkimuksessa saatiin tietoa asiakasorganisaatioiden odotuksista Työympäristö palveluna -mallista. Tietoa työympäristöpalvelujen hankinnan erityispiirteistä saatiin suhteellisen vähän haastatteluista, mutta tietoperustassa jonkin verran. Haastattelukysymykset ja -teemat oli rakennettu siten, että saadaan mahdollisimman selkeästi

haastateltavien näkemyksiä työympäristön merkityksestä, työympäristön hankinnasta palveluna ja odotuksista Työympäristö palveluna -mallista. Haastateltavat pohivat työympäristön hankintaa palveluna enemmän malliin peilaten, kuin itse hankintaa ja sen erityispiirteitä arvioiden. Työympäristöpalvelujen hankinnan erityispiirteisiin ei siis saatu haastatteluilla selkeitä vastauksia, ainoastaan työympäristön hankintaan liittyviä näkemyksiä. Työympäristöistä ja palveluista hankinnan kohteena on olemassa tutkittua tietoa. Näiden ilmiöiden yhdistäminen ei kuitenkaan onnistunut riittävän hyvin tässä tutkimuksessa. Työympäristöjen tarkastelu palvelujen hankinnan näkökulmasta olisi ollut tietävästi aiemmin tutkimaton ilmiö, mutta tässä tutkimuksessa ei päästy riittävän lähelle kyseistä ilmiötä, jotta siitä voitaisiin kertoa uutta tietoa.

Luotettavuusarvio

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea eri henkilöä, joten otanta ei ole riittävä antamaan yleispätevää tulosta Työympäristö palveluna -malliin suhtautumisesta. Tutkimus kertoo kuitenkin, miten haastateltavat henkilöt suhtautuivat malliin. Tätä ei voida yleistää koskemaan koko potentiaalista asiakaskuntaa. Haastattelujen tulokset rohkaisevat kuitenkin kehittämään mallia eteenpäin ja tavoittamaan lisää asiakkaita asian tiimoilta. Haastateltavat henkilöt olivat jo erilaisissa asiakassuhteissa toimeksiantajayritykseen, joten lähtökohtainen suhtautuminen yritykseen ja sen palveluihin on ollut positiivinen.

Tutkimuksen luotettavuus ei ole erityisen vahva. Kun toimeksiantajana on yritys ja tutkitaan kyseisen yrityksen asiakkaita, tulosten puolueettomuutta ei voida taata. Lisäksi tutkija on itse työsuhteessa toimeksiantajayritykseen, joten vaikka pyrkimyksenä on ollut olla vaikuttamatta tuloksiin, täyttä puolueettomuutta ei voida taata. Tietoista puolueellisuutta ei ollut, mutta laadullisessa tutkimuksessa ja henkilöiden kokemuksiin perustuvassa tutkimuksessa tutkimustuloksiin täytyy suhtautua varauksella.

Suurempi otos olisi antanut luotettavamman tuloksen. Haastateltavien määrä olisi ollut hyvä vähintään kaksinkertaistaa, jolloin olisi saatu eri vaiheessa oleville yrityksille vertailukohtat keskenään. Käytännössä olisi ollut parempi valita haastatteluihin kaksi yritystä, joilla Työympäristö palveluna -malli oli jo käytössä, kaksi yritystä, joille

malli oli tuttu, mutta ei vielä käytössä ja kaksi yritystä, joille malli oli entuudestaan tuntematon.

Jatkotutkimusaiheet

Työympäristön vaikutusta työntekoon on tutkittu jo aiemmin, mutta vielä on paljon tutkittavaa jäljellä. Niin nykyiset kuin uudetkin toimialat tarvitsevat työskentelyn ja työympäristöjen määrittelyä, sekä arvioita siitä, millainen ympäristö palvelee tiettyä alaa parhaiten. Samaa voidaan tutkia myös eri kokoisissa yrityksissä. Eri toimialoihin ja eri kokoisiin yrityksiin perehtyvää tutkimusta voitaisiin toteuttaa tutkimalla työympäristöjen kehittymistä ja niiden vaikutusta yrityskulttuuriin. Myös työskentelytapojen tutkiminen eri kulttuurien välillä voisi tuottaa paljon hyödyllistä tietoa. Kansainvälinen työskentely on yleisesti tutkittu aihe, mutta erilaisten työympäristöjen ja työskentelytapojen vertaileminen on vielä pitkälti tutkimatonta aluetta.

Työympäristö palveluna -mallia tullaan varmasti tutkimaan ja arvioimaan toimeksiantajayrityksen puolelta. Palvelumalli on vielä kehitysvaiheessa, joten palveluprosessin optimoiminen jatkuu vielä pilotointivaiheen päätyttyäkin. Tutkitun tiedon tuottaminen lisää tietämystä palveluprosessin vaiheista ja auttaa jatkokehityksessä.

Lähteet

Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. 2013. Purchasing business services. Helsinki: The Federation of Finnish Technology Industries.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.

Launonen, K. 2014. Luovuus lähtee käsistä. Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään. Helsinki: Gummerus.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela nyt. N.d. Martela Oyj:n kotisivut. Viitattu 21.9.2017.
<http://www.martela.fi/martela-nyt>

Mertanen, V. 2015. Työturvallisuuden perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Oksama, P. 2006. Toimistojen työsuojelu. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, teollisuuden toimistojen työalatoimikunta.

Sisäympäristö. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 27.1.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/sisaymparisto/>

Tukiainen, M. 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustieto.

Työympäristö palveluna. 2016. Martela Oyj:n kotisivut, uutiset, artikkelit ja lehdistötiedotteet. Viitattu 18.12.2017. <https://www.martela.fi/uutiset-artikkelit-ja-lehdistotiedotteet/tyoymparisto-palveluna>

Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka. N.d. Are Oy:n julkaisut. Viitattu 29.1.2018. <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>

Työympäristöt. N.d. Rakli ry:n verkkosivut. Viitattu 26.1.2018.
<http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>

Uusi palvelu työympäristön kehittämiseen. 2017. Artikkelit. Martela Oyj:n kotisivut. Viitattu 18.12.2017. <https://www.martela.fi/uutiset-artikkelit-ja-lehdistotiedotteet/uusi-palvelu-tyoympariston-kehittamiseen>

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Mitä mieltä olette työympäristön merkityksestä työntekoon?
 - a. Työympäristön vaikutus työhyvinvointiin, tuottavuuteen tai luovuuteen?
 - b. Onko vaikutusta? Mistä johtuu? Miksi panostaa?
2. Mitä ajatuksia herättää työympäristön hankinta palveluna?
3. *Palveluna toteutettavat työympäristöt (Workplace as a Service, WaaS) räätälöidään aina asiakaskohtaisesti. Pakettiin voi sisältyä esimerkiksi työympäristön suunnittelu, kalustus- ja sisustusratkaisut, tilojen käytön ja käyttökokeuksen mittaaminen sekä muutosten toteuttaminen ja työtapojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. Kustannukset paketoidaan kuukausihinnaksi.*
 - a. Mitä ajatuksia kuukausihintainen palvelukokonaisuus herättää?
 - b. Pystyttekö näkemään työympäristön hankkimisen tällä tavalla yrityksessänne?
4. Jos tämä toteutettaisiin yrityksessänne, mitkä olisivat odotuksenne kyseiselle palvelulle? Top 3?