

Anni Widing

Teatteripalvelu Oivan asiakaspalvelun prosessianalyysi

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (AMK)
Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
12.5.2014

Tekijä Otsikko	Anni Widing Teatteripalvelu Oivan asiakaspalvelun prosessianalyysi
Sivumäärä Aika	50 sivua + 2 liitettä 12.5.2014
Tutkinto	Kulttuurituottaja (AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on selvitys henkilöstöpalveluyritys Teatteripalvelu Oivan palvelujen tuotteistamisesta asiakaslähtöisesti. Työn tavoitteena on kehittää Teatteripalvelu Oivan palvelut prosessianalyysin keinoin vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Työ pyrkii selvittämään, miten Teatteripalvelu Oivan palveluja olisi kehitettävä, jotta yritys voisi jatkossa toimia tehokkaammin ja vakiinnuttaa paikkansa alalla.</p> <p>Teatteripalvelu Oiva on vuonna 2013 perustettu henkilöstöpalveluyritys. Yrityksen idean takana on Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiä. Aloitin Teatteripalvelu Oivan tuottajana lokakuussa 2013. Palvelun kehittämiseksi on yrityksessä tarvetta.</p> <p>Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys toimii työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään asiakasyritykselle. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, vaikka varsinainen työ suoritetaan asiakasyrityksessä.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä käytettiin palvelujen tuotteistamista, asiakkuuksia, tuotteistamisen asteita, palvelutarjoomaa sekä palvelupolkua. Ostaja-asiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden kokemuksia palvelun tämän hetkisestä tilasta kartoitettiin haastattelujen ja verkkokyselyn avulla. Nämä teoriat ja aineistot toimivat pohjana Teatteripalvelu Oivan palvelujen kehittämiseksi ja tuotteistamiseksi prosessianalyysin keinoin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että ostaja-asiakkaat pitivät teatterialan henkilöstöpalveluyrityksen tärkeimpänä asiana luotettavuutta ja jatkuvaa kommunikointia. Työntekijöiden perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen koettiin kaipaavan kehittämistä. Työntekijä-asiakkaat toivoivat, että Teatteripalvelu Oiva panostaisi tulevaisuudessa työn kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Molemmat asiakasryhmät ovat olleet tyytyväisiä Teatteripalvelu Oivan toimintaan ja ovat halukkaita osallistumaan palvelun kehittämiseen yhdessä Teatteripalvelu Oivan toimijoiden kanssa.</p>	
Avainsanat	Henkilöstöpalvelu, prosessianalyysi, Teatteripalvelu Oiva, tuotteistaminen, palvelu

Author Title Number of Pages Date	Anni Widing Process Analysis of Customer Service. Case Teatteripalvelu Oiva 50 pages + 2 appendices 12 May 2014
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This thesis is the report of the personnel service company for theatre, called Teatteripalvelu Oiva and customer-oriented productization. The aim is to develop Teatteripalvelu Oiva's services by means of process analysis to meet the customers needs and wants. The work aims to explain how the Teatteripalvelu Oiva's services should be developed to enable the company to continue to operate more efficiently and to establish a position in the field.</p> <p>Teatteripalvelu Oiva is a 2013 founded personnel service company. Behind this idea is the Teatteripalvelu Oiva's project manager Panu Sirkiä. I started to work for Teatteripalvelu Oiva in October 2013 as a producer. Development of the service is the need for the company.</p> <p>In temporary work, the personnel service operates as an employer, but the work is done in the customer company. The employee's point of view, this means that the employee writes the contract with the personnel company, even if the actual work is performed at the customer company.</p> <p>The theoretical frameworks of the thesis are as follows: productization of the services, customerships, degrees of productization, supplies of services and service path. Buyer-customers and employee-customers experiences of the current status of Teatteripalvelu Oiva's services charted through the interviews and online inquiry. These theories and data serve as the basis of Teatteripalvelu Oiva's services for the development and productization that were carried out by process analysis.</p> <p>The results showed that the buyer-customers found reliability and constant communication the most important aspects. Planning and executing the workers orientation was seen as in need of development. Employee-customers wanted the Teatteripalvelu Oiva to invest that supply and demand of work is matching. Both customers have been pleased with the Teatteripalvelu Oiva's actions and are willing to participate in the development of the service in conjunction with the Teatteripalvelu Oiva.</p>	
Keywords	Personnel service, process analysis, productization, service, Teatteripalvelu Oiva

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tapauksena henkilöstöpalveluyritys Teatteripalvelu Oiva	2
3	Palvelujen tuotteistamisen vaiheet	5
3.1	Palvelujen tuotteistaminen	5
3.2	Tuotteistamisen asteet	8
3.3	Asiakkuudet suhdestrategian näkökulmasta	9
3.4	Palvelutarjooma	10
3.5	Palvelupolku	12
4	Tutkimuskysymykset	13
5	Palvelun tuotteistaminen prosessianalyysin keinoin	13
5.1	Prosessianalyysi eli blueprinting	14
5.2	Prosessianalyysia varten kerätyt aineistot ja menetelmät	16
6	Teatteripalvelu Oivan asiakaslähtöinen prosessianalyysi	18
6.1	Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooma	18
6.2	Teatteripalvelu Oivan palvelupolku	21
6.2.1	Ostaja-asiakkaan palvelupolku	21
6.2.2	Työntekijäasiakkaan palvelupolku	23
6.3	Teatteripalvelu Oivan palvelujen kartoitus asiakaslähtöisesti	25
6.3.1	Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaiden haastattelujen tulokset	25
6.3.2	Teatteripalvelu Oivan työntekijäasiakkaiden verkkokyselyn tulokset	31
7	Pohdinta ja kehittämissuhteet	40
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Verkkokysely	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on selvitys henkilöstöpalveluyritys Teatteripalvelu Oivan palvelujen tuotteistamisesta asiakaslähtöisesti. Työn tavoitteena on kehittää Teatteripalvelu Oivan palvelut prosessianalyysin keinoin vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Pysin selvittämään, miten Teatteripalvelu Oivan palveluja olisi kehitettävä, jotta yritys voisi jatkossa toimia tehokkaammin ja vakiinnuttaa paikkansa alalla.

Teatteripalvelu Oiva on teatterialan henkilöstöpalveluyritys. Henkilöstöpalveluyrityksen asiakkaina ovat sekä palvelun ostajat että työntekijät. Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään asiakasyritykselle. Teatteripalvelu Oivan idean takana on yrityksen projektipäällikkö Panu Sirkiä. Sirkiällä on yli kymmenen vuoden kokemus teatterialalta ja vuosia sitten herännyt ajatus teatterialan henkilöstövuokrausyrityksestä toteutui keväällä 2013, kun Teatteripalvelu Oiva perustettiin.

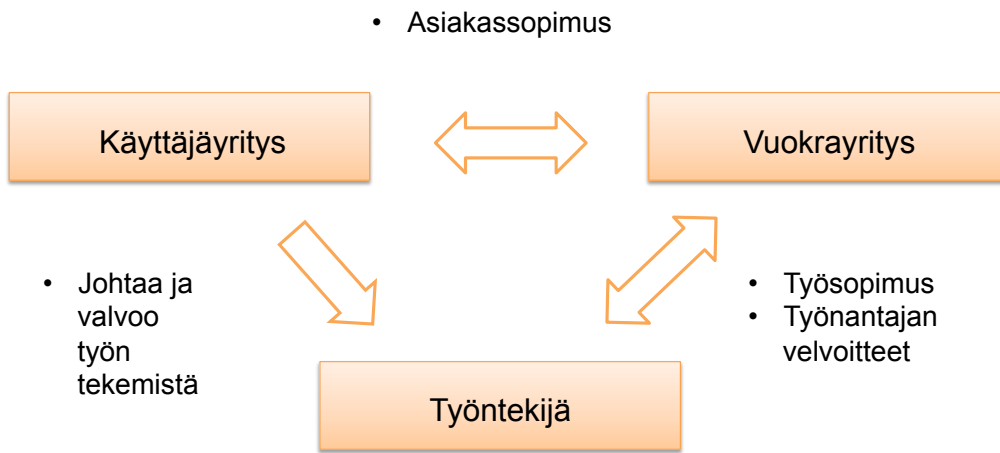
Aloitin Teatteripalvelu Oivan tuottajana lokakuussa 2013. Työni kautta huomasin, että palvelun kehittämiseksi olisi yrityksessä tarvetta. Keskustelin Panu Sirkiän kanssa opinnäytetyöni esiselvitysvaiheessa helmikuussa 2014, että tulevaisuuden kannalta olisi hyödyllistä valita selvityskohteeksi palvelujen tuotteistaminen. Koska Teatteripalvelu Oivan toiminta on vielä nuorta, eikä vastaavanlaista palvelua ole tarjolla, palvelun kehittämistä ja tuotteistamista päätettiin lähestyä olemassa olevien asiakkuuksien kautta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksia ja palvelun kehittämiseideoita haastattelun ja verkkokyselyn avulla.

Teatteriala on tällä hetkellä muutoksen alla ja organisaatioiden rakenteita tullaan muuttamaan tulevaisuudessa, jotta teatterilaitosten säilyminen nykyisellään mahdollistuu. Esimerkiksi henkilöstön palkkaamiselle on mietittävä uudenlaisia käytäntöjä rahoitusmallien muuttuessa ja kiristyessä. Uskon, että henkilöstöpalveluyritykset tulevat lisääntymään ja vakiinnuttamaan paikkansa kulttuurialalla.

Koska työskentelen Teatteripalvelu Oivan tuottajana, opinnäytetyöstä saadut tulokset tulevat kauttani suoraan yrityksen käyttöön. Olen työskennellyt teatterialalla viisi vuotta ja sitä kautta saanut laajaa tuntemusta teatterikentästä. Näiden perusteella koen, että aihe sopii opinnäytetyöksi.

2 Tapauksena henkilöstöpalveluyritys Teatteripalvelu Oiva

Vuokratyössä yritys, joka tarvitsee työntekijöitä, tekee sopimuksen vuokrayrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Tätä vuokratyöntekijöitä tarvitsevaa yritystä kutsutaan käyttäjäyritykseksi tai asiakasyritykseksi. Vuokrayrityksestä käytetään nimitystä henkilöstöpalveluyritys. Henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijänsä asiakasyritykselle tai etsii saamansa toimeksiannon perusteella uuden työntekijän ja vuokraa tämän asiakasyritykselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Vuokratyöopas, 5.)



Kuvio 1. Henkilöstöpalveluyrityksen asiakkuudet. (Mukaellen Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, Vuokratyöopas, 5.)

Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys toimii työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään asiakasyritykselle. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, vaikka varsinainen työ suoritetaan asiakasyrityksessä. Henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijän palkan sekä hoitaa muut työnantajalle kuuluvat velvoitteet esimerkiksi työterveyshuollon. Asiakasyrityksen tehtävänä on puolestaan ohjata, opastaa ja valvoa työntekijän työntekoa työn suorituspaikalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Vuokratyöopas, 5.)

Tilastokeskuksen vuonna 2013 tekemän työvoimatutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden osuus oli vain noin prosentin verran kaikista palkansaajista. Vuokratyön tekeminen on siis varsin marginaalinen työnteon muoto Suomessa. (Tilastokeskuksen internet-sivut, Työllisyys ja työttömyys vuonna 2013, luettu 18.4.2014.) Helsingin Sanomien artikkelissa (28.10.2013) Henkilöstöpalveluyritysten Liiton puheenjohtaja Minna Vanha-

la-Harmanen ja toimitusjohtaja Merru Tuliara nostavat kuitenkin esiin, että vuokratyö tarjoaa tällä hetkellä työtä 100 000 suomalaiselle, joka on enemmän, kuin useimmat perinteiset toimialat. Työllistäjänä vuokratyöala on kirinyt muun muassa paperiteollisuuden ohi. He uskovat, että tulevaisuudessa vuokratyön osuus tulee kasvamaan, koska moninaiset työnteon muodot – satunnainen, osa-aikainen tai lyhytaikainen työ – ovat tätä päivää. (Vanhala-Harmanen & Merru 2014, Vuokratyö hyödyttää työntekijöitä ja yrityksiä, Helsingin Sanomat, luettu 21.4.2014)

Promenade Researchin (2012) toteuttamassa vuokratyöntekijätutkimuksessa on kartoitettu henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevien vuokratyöntekijöiden näkemyksiä työn sisällöstä ja työn tekemisestä henkilöstöpalveluyrityksissä. Tutkimus on toteutettu Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (<http://www.hpl.fi/www/fi/toimialasta/tutkimukset.php> Luettu 20.4.2014) toimeksiannosta. Tutkimus on tehty sähköisesti ja tutkimukseen vastasi yhteensä 6124 vuokratyöntekijää. Tutkimuksesta selviää, että työllistyminen henkilöstöpalveluyrityksen kautta on nopeaa, sillä vastanneista työntekijöistä 49% ilmoitti työllistyneensä viikon sisällä. 52% vastanneista teki vuokratyötä, jotta välttyisi työttömyydeltä ja 44% vastanneista teki vuokratyötä, jotta työpaikan ja työajan voisi valita itse. Tutkimukseen vastanneista 33% oli ennen vuokratyötä opiskelija ja lähes viidennes työtön tai vaarassa joutua työttömäksi. Vuokratyö työllisti 35% vastaajista 31-40 tuntia viikossa ja 20% vastaajista 10 tuntia tai vähemmän. Vastaajista 14% oli ilman työtä tai odotti seuraavaa toimeksiantoa. (Promenade Research 2012, Vuokratyöntekijätutkimus 5-14. Luettu 20.4.2014.)

Teatteripalvelu Oiva on vuonna 2013 perustettu henkilöstöpalveluyritys, joka toimii esittävien taiteiden parissa. Yrityksen perustamisen takana on Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiä. Sirkiä aloitti uransa Suomen Kansallisoopperassa vuonna 2002 ja toimi siellä kymmenen vuotta näyttämömestarina. Vuonna 2005 Sirkiä valittiin Kansallisoopperan luottamusmieheksi ja vuonna 2007 hänen osastoltaan irtisanottiin 12 henkilöä. Sen seurauksena Sirkiälle heräsi ajatus palvelusta, jonka avulla voisi työllistää alan ammattilaisia. Vuodesta 2012 Sirkiä on toiminut Aleksanterin teatterin näyttämömestarina.

Teatteripalvelu on jotain sellaista mihin kaikki sano, että tuossa ei ole mitään järkeä ja asioita ei voi muuttaa. En tiedä onko vielä muuttunut, mutta uskon edelleen, että joustavuus ja ennenkaikkea jos on joku ala joka voi vielä kilpailla ei hinnalla, vaan ihmisillä ja räätälöidyllä palvelulla. Niin se on tämä. (Tiedonanto, Panu Sirkiä 24.4.2014.)

Vuosia sitten herännyt ajatus Teatteripalvelu Oivan kaltaisesta teatterialan henkilöstöpalveluyrityksestä sai toimintaluvan toukokuussa 2013, kun sille perustettiin aputoiminen Aleksanterin teatterin takana toimivan Tuotantoyhtiö Oivan alle. Tarve perustamiselle oli kaksijakoinen. Ammatti- ja harrastajateattereiden kausiluontoinen työ vaatii runsaasti resursseja, mutta niiden tehokas käyttö ympäri vuoden on haastavaa. Projektien järjestäjillä ei myöskään välttämättä ole riittävän kattavaa kokemusta tai alan verkostoja. Teatteripalvelu Oiva pyrkii omalta osaltaan yhdistämään resurssit ja tapahtumien järjestäjien tarpeet, jolloin asiakas saa ammattimaista työvoimaa ja resursseja.

Tekniikka on taiteen palveluksessa ja tekee taiteen mahdolliseksi. Joten ajatus oli koota ne tyypit yhteen. Ja vähentää ainakin tekniikan osalta sitä haittaavaa tekemistä siinä luovassa prosessissa. (Tiedonanto, Panu Sirkiä 24.4.2014.)

Teatteripalvelu Oivan asiantuntijaverkosto koostuu teatterialalla toimivista yrityksistä ja teattereissa työskentelevistä ammattilaisista. Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaina on tällä hetkellä neljä hyvin erikokoista toimijaa. Suurimpana Suomen Kansallisooppera, jossa Teatteripalvelu Oivan kautta työskentelee noin kymmenen pukijaa, pukuhuoltajaa ja tarpeistonhoitajaa. Lisäksi Teatteripalvelu Oiva on työllistänyt ääni- ja valotyöntekijöitä, pyroteknikon ja näyttämömiehen pienempiin ja lyhytkestoisempiin projekteihin. Työntekijä- ja yhteistyöverkosta kasvatetaan kysynnän mukaan. Tulevaisuudessa yritys pyrkii kehittämään palveluaan niin, että asiakas ja ammattitaitoinen työntekijä löytävät toisensa helpommin. Teatteripalvelu Oivan tavoitteena on olla helppo kanava työnantajien ja työntekijöiden välillä. Yrityksen ajatuksena on tarjota kokonaisen teatterituotannon eri osa-alueiden ammattilaiset saman katon alta, pois luettuna esiintyjät.

Vuokratyörytymisen listoilla oleminen ei tarkoita, että työntekijä olisi työsuhhteessa. Työsuhde työntekijäasiakkaaseen syntyy, kun laaditaan työsopimus. Tällä hetkellä Teatteripalvelu Oiva sopii työntekijäasiakkaidensa kanssa niin sanotun nollasopimuksen, jolloin minimitunteja ei ole pakko tarjota. Nollasopimus mahdollistaa sen, että Teatteripalvelu Oivan listoilla pystytään pitämään enemmän henkilöstöä, kuin töitä olisi tarjolla.

Oma työnkuvani Teatteripalvelu Oivassa on hoitaa suurimman asiakkaamme, Suomen Kansallisoopperan työntekijäasiakkaiden käytännön asioita. Kansallisoopperan kanssa on sovittu, että Teatteripalvelu Oiva tekee omille työntekijöilleen työvuorot Kansallisoopperan toimittamien toiveiden mukaan. Työvuorojen tekeminen ja työntekoon liittyvien asioiden informoiminen asiakkaidemme välillä ovat pääasiallisia työtehtäviäni.

Teatteripalvelu Oivan asiakkaita ovat työntekijöitä tarvitsevat yritykset ja työntekijät. Tässä opinnäytetyössä olen nimennyt heidät ostaja-asiakkaiksi ja työntekijäasiakkaiksi. Teatteripalvelu Oivasta käytän termiä toimija.

3 Palvelujen tuotteistamisen vaiheet

Tässä luvussa käsittelen palvelujen kehittämisen teoriaa, asiakkuuksia, tuotteistamisen asteita, palvelutarjoomaa sekä palvelupolkua. Nämä teoriat toimivat pohjana Teatteripalvelu Oivan palvelujen kehittämiseksi ja tuotteistamiseksi prosessianalyysin keinoin. Valitsemieni teorioiden avulla pyrin saamaan kattavan kuvan siitä mihin suuntaan Teatteripalvelu Oivan palveluja olisi kehitettävä, jotta yritys voisi jatkossa toimia tehokkaammin ja vakiinnuttaa paikkansa alalla.

3.1 Palvelujen tuotteistaminen

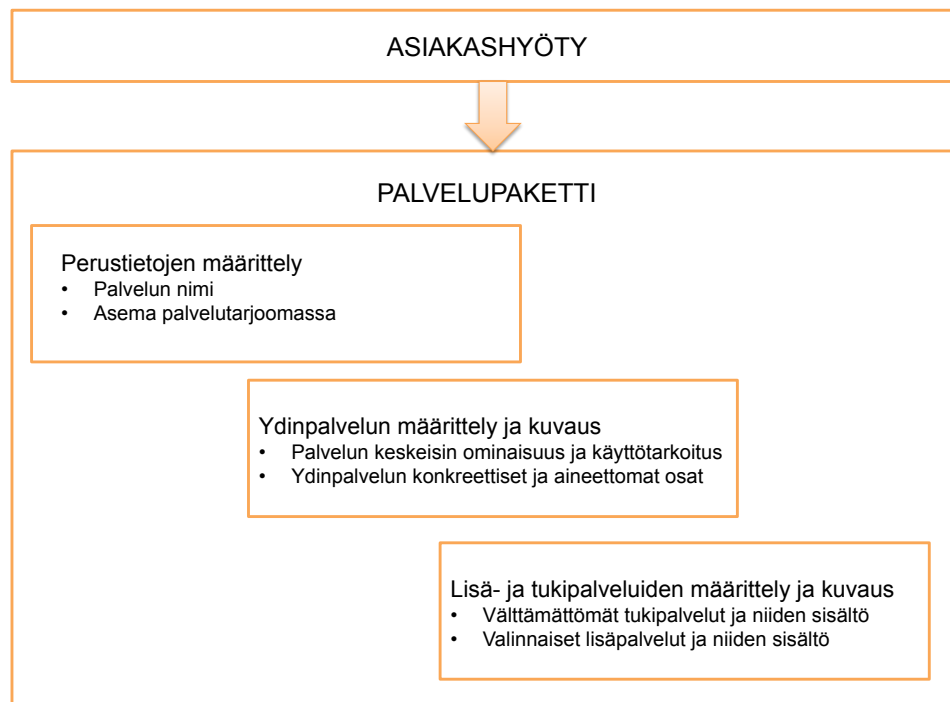
Christian Grönroosin (2009) mukaan palveluilla on yleisesti ottaen kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja - ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja - usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Kolmen peruspiirteen lisäksi palveluissa on muitakin mahdollisia erityspiirteitä. Palveluita ei esimerkiksi voida varastoida samalla tavalla kuin konkreettisia tuotteita. Koska palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset, joko henkilökunta, asiakkaat tai molemmat, prosessissa on usein vaikea säilyttää johdonmukaisuutta. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama "sama" palvelu. Vaikka kaikki muu säilyisikin ennallaan, sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas saattaa toimia eri tavoin. (Grönroos 2009, 79-81.)

Ritva Kinnusen (2003) mukaan palvelua voidaan tarkastella sekä tuottajan että kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja tuo mukanaan palveluun tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Palvelun tuottaja voi määrittää vain omia toimiaan ja pyrkiä saamaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla. Asiakkaalle palvelun käyttäminen voi olla joko ainutlaatuinen, rutiininomainen, välttämätön toimenpide tai jopa huomaamaton tapahtuma. Asiakas ei niinkään mieti tuottajan suorittamia prosesseja tai toimenpiteitä palvelua kuluttaessaan. Hyöty on yleensä suurempi mitä pienemmin uhrauksin asiakas palvelunsa saa. (Kinnunen 2003, 7.)

Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja tarjottuihin lisä- ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellinen osa ja syy, miksi asiakas tuotetta käyttää. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuutta. Tukipalvelut voivat olla keino erottua kilpailijoista ja nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Ydinpalvelun ohessa tuotettavien lisäpalvelujen ei tarvitse tuottaa rahallista katetta, jos niiden avulla saadaan lisättyä asiakkuuksia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11-12.) Kuvio 2 tiivistää ydin- ja lisäpalvelujen määrittelemisen osana yrityksen palvelupakettia.



Kuvio 2. Palvelun sisällön keskeiset elementit. (Mukaellen Jaakkola, Orava & Varjonen. 2009, 12.)

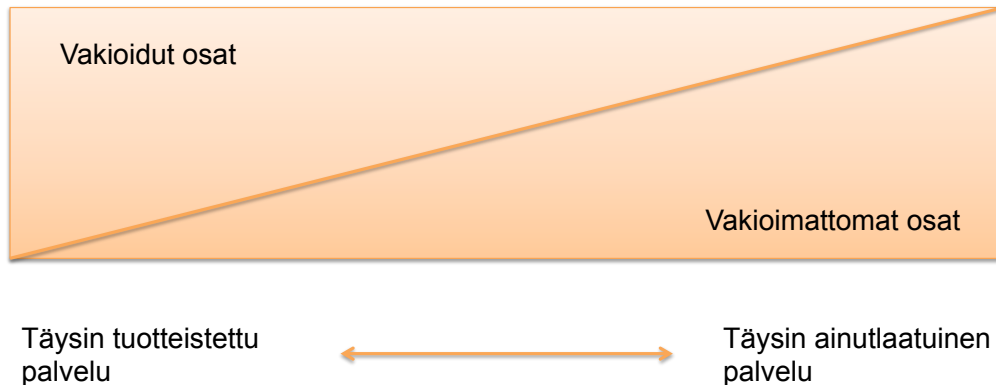
Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää ymmärtää, mitä aineellista ja aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteutustapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.)

Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakioimista, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaille näkyviin prosesseihin. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamista voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä, vaikka tavoitteena ei olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.) Jari Parantainen (2008, 11) taas määrittää tuotteistamiseksi sen työn, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Palvelujen kehittämisen tarkoituksena on luoda kilpailukykyä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat. Keskeisiä yrityksen toimintaa määritteleviä kysymyksiä ovat: millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan, mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Menestyksekkäs palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Kehitystyötä tehtäessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Usein on myös tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi. Näin varmistetaan, että kehitystyön tulos todella vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaan osallistumisen laajuus riippuu yrityksen ja palvelun laajuudesta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

3.2 Tuotteistamisen asteet

Palvelujen vakioimisella tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi. Vakioituja osia voidaan toistaa useille asiakkaille, jolloin palveluista tulee tehokkaampia ja kannattavampia. Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19.)



Kuvio 3. Tuotteistamisen asteet. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19.)

Kuviosta 3 käy ilmi, kuinka palvelujen toisessa ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja elementtejä. Toisessa päässä sen sijaan on täysin tuotteistettu palvelu, joka toistuu asiakkaasta tai palvelutilanteesta riippumatta täysin samansisältöisenä. Palvelun luonteesta riippuu, mikä tuotteistamisen aste on kannattavin. Olennaista on määrittää palvelua niin, että se tukee asiakkaan toivomaa ja kokee arvoa. Vakioitu palvelu on kannattavaa silloin, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta sekä asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samankaltaiset. Palvelun räätälöinti on tärkeää silloin, kun asiakkaiden joukko ja tarpeet ovat heterogeenisiä. Räätälöinti voi toimia myös erottumiskeinona. Olennaista on määritellä yrityksen palvelujen vakiointi oikealle tasolle. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19.)

Palvelu voi koostua vakioitujen osien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä. Asiakkaat arvostavat usein räätälöityä palvelua, koska sen koetaan vastaavan yksilöllistä tarvetta. Palvelun osittainen vakioiminen kertoo asiakkaalle asiantuntemuksesta ja kokemuksesta eikä sulje pois räätälöinnin mahdollisuutta. Palvelun vakioiminen ja monistettavuus vaativat dokumentoitua tietoa pitkältä aikaväliltä. Aluksi dokumentointi vie aikaa ja tuottaa lisätyötä, mutta kun perustyö on tehty, dokumentointi alkaa säästää aikaa ja resursseja. Kun vakioitavissa olevien vaiheiden suorittaminen nopeutuu, rutiinimaisiin

tehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan tehtäviin, jotka vaativat räätälöintiä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 20-22.)

3.3 Asiakkuudet suhdestrategian näkökulmasta

Hyvin menestyvät uudet palvelut pohjautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Palveluidea voidaan määritellä karkean tason luonnehdinnaksi jostain uudesta toiminnasta, jonka avulla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeeseen tai ratkaistaan asiakkaan tiedostama ongelma. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina ole perillä toiveistaan tai tarpeistaan. Tällaisissa tilanteissa palvelujen tuotteistamista voidaan lähestyä analyyttisesti hyödyntäen jo olemassa olevaa tietoa sekä palvelujen käyttäjien ajatuksia. Analyyttisen ideoinnin lähtökohtana on hyödyntää tietyn alan tutkimustietoa, jotta asiakkaiden tarpeista saadaan alustava käsitys. Samalla voidaan asiakkaiden haastattelujen avulla löytää uusia ongelmia ja tarpeita, joiden pohjalta palveluja lähdetään suunnittelemaan. Asiakkaiden todellisten tarpeiden ja ongelmien selville saaminen on palvelujen suunnittelutyön keskeisin vaihe. Jos suunnittelutyö perustuu ainoastaan oletuksille ja arvailuille, ei palvelulla voi menestyä tulevaisuudessa. (Kinnunen 2003, 42-44.)

Grönroosin (2009) mukaan suhdemarkkinoinnissa asiakas ja toimija ovat aina jonkinasteisessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä keskenään eivätkä toimi toisistaan riippumatta. Kun asiakkaita on rajallisesti ja vuorovaikutusta jatkuvasti, suhdenäkökulman omaksuminen käy vaivattomasti, jos sitä pidetään kannattavana ja asiakkaat arvostavat sitä. (Grönroos 2009, 48-49.) Suhdemarkkinoinnin perustana käytetään seuraavaa määritelmää:

Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävää suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksien antamisella ja niiden täyttämällä. (Grönroos 2009, 53.)

Grönroosin (2009) mukaan suhdemarkkinoinnille voidaan lisäksi määrittää kolme tärkeää strategista vaatimusta, jotka muodostavat suhteiden hallinnan strategisen perustan.

Yritys tulee määrittää palveluyritykseksi ja kilpailu tulee mieltää palvelukilpailuksi. Yrityksen tulee kilpailla koko palvelutarjoomalla, eikä esimerkiksi vain yhdellä tuotteella.

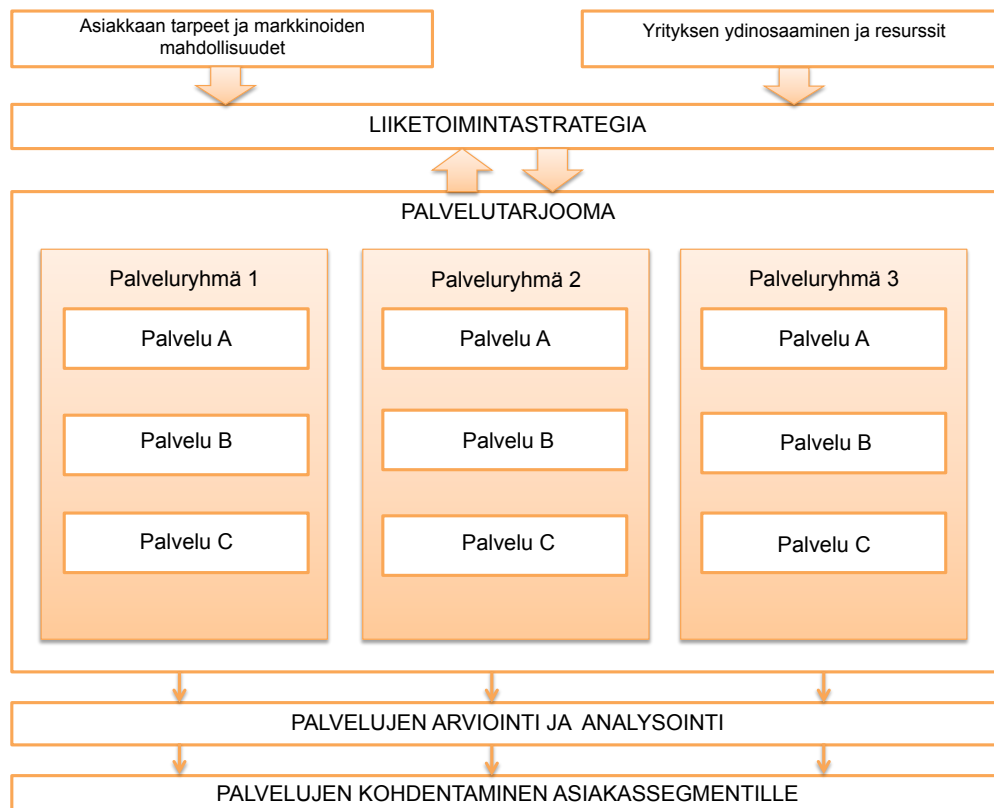
Asiakkaat eivät ainoastaan etsi tuotteita ja palveluja, vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. Asiakkaat haluavat saada palvelun eri osa-alueet ajallaan, luotettavasti ja jouthevasti. Palvelutarjoaman koko toimintoketjua täytyy koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yritysten tulisi tehdä vain sellaisia toimia, jotka antavat lisäarvoa asiakkaille. Kolmanneksi koko palveluprosessin hoitamiseksi on tarpeen perustaa kumppanuuksia ja verkostoja. Suhdemarkkinointi perustuu yhteistyöhön. Yritykset toimivat luontevimmin kumppaneina kaikkia osapuolia tyydyttävässä suhteessa. Voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjoamaan täydentävät osuudet. Tämä edellyttää kuitenkin suhdemarkkinoinnin yhtä peruspiirrettä: verkoston osapuolten pitää luottaa toisiinsa ja mieltää toisensa kumppaneiksi. (Grönroos 2009, 54-58.)

Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana, kun hän on markkinointi- tai myyntitoimenpiteiden kohteena. Suhdemarkkinoinnissa tilanne on erilainen, koska suhde on jatkuva prosessi. Asiakkaiden tulisi kokea jatkuvasti, että toinen osapuoli on valmis auttamaan ja tukemaan myös silloin, kun he eivät tee ostoja. (Grönroos 2009, 63.)

Juha Tuulaniemen (2001) mukaan erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota ainoastaan, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat palvelun tarjoaman. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelunkykyä vastata asiakkaan funktionaalisen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tunnetaso tarkoittaa välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia koetusta palvelusta. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuvia ja merkityksiä. Nämä kolme tasoa kattavat koko yrityksen palvelutarjoaman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

3.4 Palvelutarjoama

Palvelujen kehityshankkeiden perustana on yritysten palvelutarjoaman määrittelemisen: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Palvelutarjoamalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuutta. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7.)



Kuvio 4. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista. (Mukaellen Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 9.)

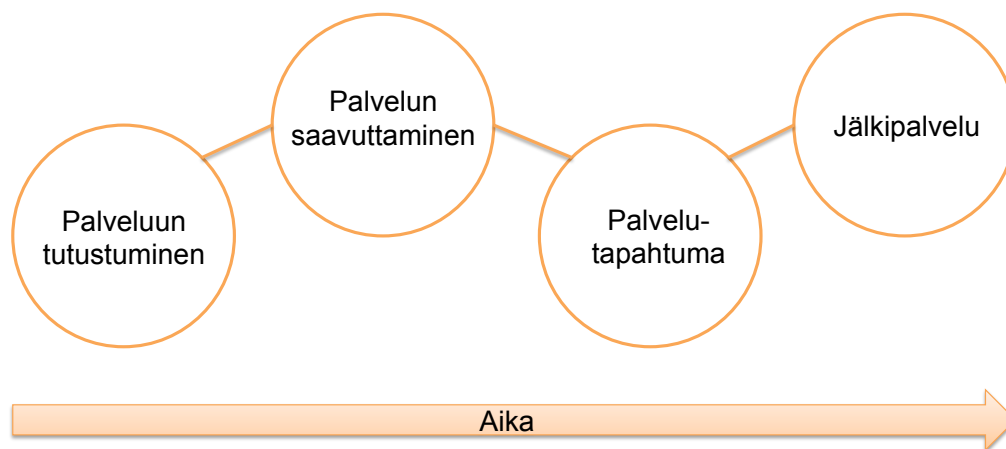
Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaan ja myös niitä ennakkoiden. Yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palvelujen ja asiakkaiden välillä on oltava selkeä linkki. Palvelutarjoomaa kannattaa analysoida säännöllisesti, jotta jatkuvaa kehitystyötä voidaan ohjata. Myös uusien palveluideoiden on sovittava yrityksen palvelujen kokonaiskuvaan. Kuvion 4 avulla yrityksen palvelutarjoomaa voidaan analysoida asettamalla sinne nykyisiä ja suunniteltuja palveluja. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8.)

Christian Grönroos (2009) määrittelee palvelutarjooman prosessiin ja lopputulokseen liittyvien piirteiden kokonaisuudeksi. Grönroosin mukaan palvelutarjooma on prosessiin ydin ja jos sitä ei perinpohjaisesti ymmärretä, kaikki pyrkimykset palvelun suunnitteluksi ja kehittämiseksi epäonnistuvat tai ovat ainakin tehottomia. Palvelutarjooman käsitteellistämisen on otettava lähtökohdaksi asiakkaan näkökulma. Markkinoille tarjottavien palvelujen käsitteellistämisen tukeudutaan liikaa sisäisiin näkökohtiin, eikä ymmärretä asiakkaan näkökulmaa. Palvelutarjooman kehittäminen edellyttää, että palvelun tuotantoon ja toimitukseen, eli palveluprosessiin, liittyvät kysymykset liitetään osaksi palvelutarjooman suunnittelua. (Grönroos 2009, 222.)

Teatteripalvelu Oivan nykyinen palvelutarjooma kartoitettiin toimijalähtöisesti projekti-päällikkö Panu Sirkiän kanssa ja se esitellään luvussa 6.1. Kehitystyötä ohjaamaan voidaan määritellä lisäksi tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7). Teatteripalvelulle määriteltiin myös toivottu palvelutarjooma, joka esitellään luvussa 6.2. Vertaamalla nykytilannetta ja tavoitteellista tilannetta saadaan selville miten liiketoimintaa pitäisi uudistaa ja kehittää.

3.5 Palvelupolku

Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa sitä miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, jossa asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)



Kuvio 5. Palvelutuokiot palvelupolulla. (Mukaellen Tuulaniemi. 2011, 79.)

Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Näitä vaiheita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa luodaan arvon muodostumista. Tässä esipalveluvaiheessa asiakas on esimerkiksi yhteydessä puhelimitse yritykseen. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa palvelusta varsinaisen arvon ja jälkipalvelulla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalautteita. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, miten Teatteripalvelu Oivan palveluprosesseja tulisi kehittää vastaamaan teatterialan nykyisiä vaatimuksia. Palvelun kehityskohteista keskustelin yhdessä Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa. Teatteripalvelu Oivan palvelun kehittämisen kohteeksi valittiin ostaja-asiakkaan, työntekijä-asiakkaan ja toimijan väliset suhteet ja kontaktit. Tämä opinnäytetyö on siis luonteeltaan tapaustutkimus palvelun prosessianalyysin keinoin. Pyrin selvittämään vastaako Teatteripalvelu Oivan tämän hetkinen palvelumalli asiakkaiden odotuksia ja saamaan konkreettisia parannusehdotuksia asiakkaiden kokemuksien kautta. Selvitystulosten avulla on tarkoitus kehittää Teatteripalvelu Oivan palvelupolkua ja palvelutarjoomaa, jotta yritys voisi jatkossa toimia tehokkaammin ja vakiinnuttaa paikkansa alalla.

Saadakseni vastauksia tutkimuskysymyksiin tein kaksi haastattelua Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaille sekä lähetin nimettömänä tehtävän verkkokyselyn työntekijä-asiakkaille. Verkkokyselyyn vastasi kuusi henkilöä viidestätoista nykyisestä työntekijä-asiakkaasta. Lisäksi mallinsimme Panu Sirkiän kanssa Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooman ja palvelupolun omiin kokemuksiimme ja alan teorioihin nojaten.

5 Palvelun tuotteistaminen prosessianalyysin keinoin

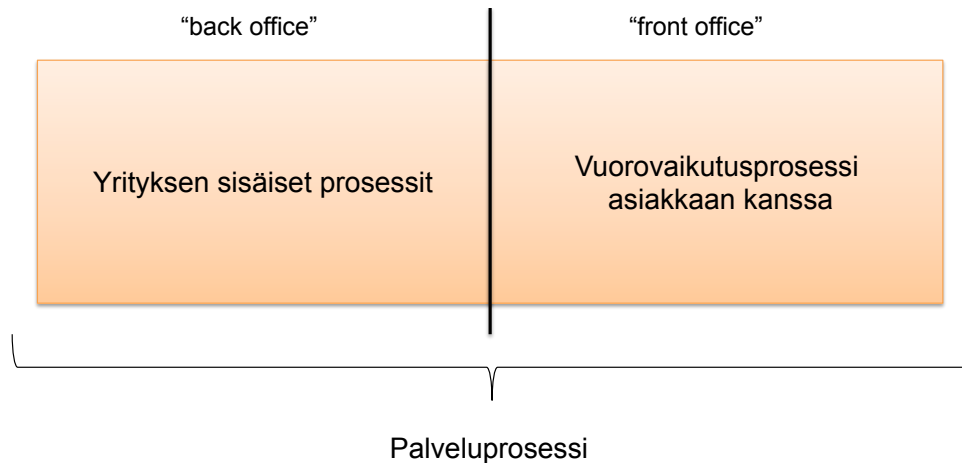
Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa Teatteripalvelu Oivan palveluja kehitetään prosessianalyysin keinoin, asiakkaille tehtyjen haastattelujen ja kyselyn avulla. Palvelun asiakkaina toimivat sekä palvelun ostaja-asiakkaat että työntekijä-asiakkaat. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännössä esiin nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18). Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi palvelu ja sen tuotteistaminen tai uusille markkinoille laajentaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24.) Teatteripalvelu Oivan asiakkaiden avulla kartoitin palvelujen tämän hetkisen tilanteen ja mahdolliset kehittämisen kohteet.

Valittuani kehittämiskohteeksi Teatteripalvelu Oivan palvelut, aloin selvittää millaiset tutkimusmenetelmät tukisivat aihettani parhaiten. Koska kyseessä on konkreettinen palvelun kehittäminen koin, että työni olisi tapaustutkimus. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti yksittäisen organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-19). Tapaustutkimukselle ominaista on, että tietoa kerätään monilla eri aineistonkeruumenetelmillä. Jotta saisin mahdollisimman laajan ja luotettavan tutkimustuloksen päädyin käyttämään triangulaatiota eli tutkimaan ilmiötä useasta eri näkökulmista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94). Valitsin Teatteripalvelu Oivan palvelun kehittämismenetelmäksi prosessianalyysin eli blueprintingin, jota varten keräsin aineistoa asiakkaiden näkökulmasta haastattelun ja kyselyn keinoin.

5.1 Prosessianalyysi eli blueprinting

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Palvelun blueprinting on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaan, rooleja. Palvelun blueprintingin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö ja asiakkaat ymmärtävät kaikki samalla tavalla millainen palvelun kokonaisuus on. Näin on helpompaa esimerkiksi keskustella palvelun kehittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158-159.)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun vaiheet mahdollisimman tarkasti. Osa prosessista on asiakkaalle näkyvää ja osa ei. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)



Kuvio 6. Palveluprosessi kokonaisuutena. (Mukaellen Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Palveluprosessin vaiheet voidaan kuvata yksityiskohtaisemmin blueprinting-menetelmän eli prosessianalyysin avulla. Siinä prosessin vaiheet kuvataan kaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ("front office") toiminnot yrityksen sisäisistä ("back office") toiminnoista kuten kuvioista 6 käy ilmi. Blueprinting-kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet tarkasti ja objektiivisesti. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009) luettelee palvelun blueprintingin rakentamiseen kuuluvat kuusi kohtaa.

1. Valitaan kehitettävä palveluprosessi

Yleensä kohteeksi valitaan jonkin laajan prosessin osa, jolloin on määriteltävä kohteena olevan prosessin alku- ja loppukohta.

2. Valitaan palvelun asiakassegmentti

Erialaisten asiakasryhmien tarpeet ovat yleensä erilaiset, joten myös eri ryhmiä varten kehitettävät palveluprosessit eroavat toisistaan. Jokaista erilaista asiakassegmenttiä varten on yleensä hyvä tehdä oma blueprinting.

3. Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta

Tässä vaiheessa selvitetään kaikki valinnat ja toiminnot, jotka asiakas tekee harkitessaan ostoa, ostaessaan, kuluttaessaan ja arvioidessaan palvelua. Tärkeintä olisi selvittää asiakkaiden odotukset kaikissa vaiheissa.

4. Selvitetään asiakaskontakteissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaille näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet. Blueprintingiin piirretään vuorovaikutuksen ja näkyvyyden rajapinnat.

5. Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin
Blueprintingiin piirretään sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Tämän jälkeen selvitetään asiakaskontaktiin suoraan liittyvien toimien ja niitä tukevien toimien yhteydet.

6. Lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon

Viimeisenä vaiheena blueprintingiin lisätään ne fyysiset osat, jotka asiakas näkee tai vastaanottaa palveluprosessin eri vaiheissa. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2009, 160-162.)

Palvelun blueprintingin erityisominaisuus verrattuna muihin prosessikaavioihin on siinä, että se korostaa asiakkaan roolia prosessissa, mikä tekee siitä käyttökelpoisen työkalun palvelujen kehittämisessä. Se auttaa näkemään palveluprosessin kriittisiä ja heikkoja kohtia, jotka kaipaavat kehittämistä ja mitkä kohdat erityisesti vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 162.) Teatteripalvelu Oivan blueprinting-kaaviot esittelen luvussa 7.

5.2 Prosessianalyysia varten kerätyt aineistot ja menetelmät

Koska kyseessä on yrityksen palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti, oli luontevaa valita menetelmäksi haastattelu. Erilaiset haastattelut ovat tyypillisiä siksi, koska tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55). Tässä tapauksessa asiantuntijoina toimivat Teatteripalvelu Oivan toimijoiden lisäksi kaksi neljästä olemassa olevasta ostaja-asiakasta sekä kuusi viidestätoista työntekijäasiakkaasta.

Aluksi suunnittelin tekeväni haastattelut suurimmissa helsinkiläisissä teattereissa ja näin kartoittaa heidän kiinnostustaan ja ajatuksiaan henkilöstövuokrauksesta teatterialalla. Koin kuitenkin, että Teatteripalvelu Oivan kehittämisen kannalta olisi hyödyllisempää keskittyä haastattelemaan jo olemassa olevia asiakkaita, joista useiden kanssa on tarkoitus kehittää pidempää ja jatkuvaa yhteistyötä. Heidän kokemuksiansa kaut-

ta oli tarkoitus saada hyödyllistä tietoa tämän hetkisestä palvelusta, sen toiminnasta ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Lisäksi olemassa olevien asiakkaiden kanssa palvelun kehittäminen yhdessä haastattelun keinoin voisi mahdollistaa yhteistyön jatkumisen.

Päädyin puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, koska en halunnut ennalta ohjailta vastauksia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voi muuttaa tai jättää tilanteeseen sopimattomat kysymykset kokonaan pois. Vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia muita kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Haastatteluiden avulla on tarkoitus käydä ostaja-asiakkaiden kanssa palvelun tämän hetkistä rakennetta läpi ja löytää sitä kautta kehityksen kohteita. Teatteripalvelulla on tällä hetkellä neljä ostaja-asiakasta. Valitsin haastateltaviksi näistä kaksi, jotka ovat kooltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia. He ovat myös ostaneet Teatteripalvelu Oivalta erilaisia palveluja. Toinen pukijoita, pukuhuoltajia ja tarpeistonhoitajia ja toinen valo- ja äänitekniikkaa.

Ostaja-asiakkaiden haastattelukysymysten (ks. Liite 2) pohjana käytin projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa tekemäämme Teatteripalvelu Oivan palvelupolkukartoitusta, jonka esittelen luvussa 6.2.1. Palvelupolku-mallin avulla rakensin kysymykset selvittämään ostaja-asiakkaiden kokemuksia palvelusta. Ensimmäisen haastattelun tein maaliskuussa 2014, kun haastattelin Kansallisoopperan näyttämön apulaispäällikköä Anna Järvi-mäkeä. Toisen haastattelun tein huhtikuussa 2014 haastatteleamalla 6Pack-musiikkiteatteriryhmän tuottajaa Annina Rubinstein-Vihmaa. Käytin samoja kysymyksiä molemmissa haastatteluissa.

Työntekijäasiakkaille suunnittelin aluksi pitäväni ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelussa organisaation ulkopuolinen henkilö on usein parempi ja neutraalimpi vetäjä, sillä ihmisten tulisi keskustelutilanteessa tuntee olonsa vapaaksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 101). Tästä syystä päädyin työntekijäasiakkaiden kohdalla sähköiseen kyselyyn (ks. Liite 1). En halunnut ottaa riskiä, että haastattelutilanteessa haastateltavat eivät vastaisi varsinkaan palvelun ongelmakohtiin liittyviin kysymyksiin täysin rehellisesti, jos itse olisin toiminut haastattelun vetäjänä. Kyselytutkimusten etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä samoja asioita. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea. (Ojasalo,

Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin. Kehittämistyössä kyselyllä voidaan esimerkiksi kartoittaa, kuinka hyvin palveluyritys on pystynyt toiminnassaan toteuttamaan asiakkailleen tärkeät asiat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.)

Teatteripalvelu Oivan työntekijäasiakkaiden kokemuksia ja palvelun kehittämisehdotuksia kartoitettiin verkkokyselyllä, jonka toteutin Google Drive-palvelulla. Verkkokysely oli avoinna 14.-26.4.2014. Lähetin verkkokyselylomakkeen työntekijäasiakkaille sähköpostilla, saatekirjeen kera. Viikon jälkeen lähetin muistutusviestin kaikille työntekijäasiakkaille, koska vastauksia oli siinä vaiheessa ainoastaan muutama. Kysely lähetettiin kaikille viidelletoista Teatteripalvelu Oivan työntekijälle ja vastauksia tuli loppujen lopuksi kuusi kappaletta. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, jolloin vastausten perusteella ei käy ilmi vastaajan henkilöllisyyttä. Koin tämän tärkeäksi asiaksi, koska Teatteripalvelu Oiva työllistää tällä hetkellä vielä pienen määrän työntekijöitä ja esimerkiksi työpaikan menettämisen pelossa vastaukset olisivat saattaneet jäädä pintapuolisiksi tai pois kokonaan. Saamani vastaukset ovat kattavia ja avaavat työntekijäasiakkaiden kokemuksia Teatteripalvelu Oivan palveluista ja kehittämisen kohteista. Verkkokyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1.

6 Teatteripalvelu Oivan asiakaslähtöinen prosessianalyysi

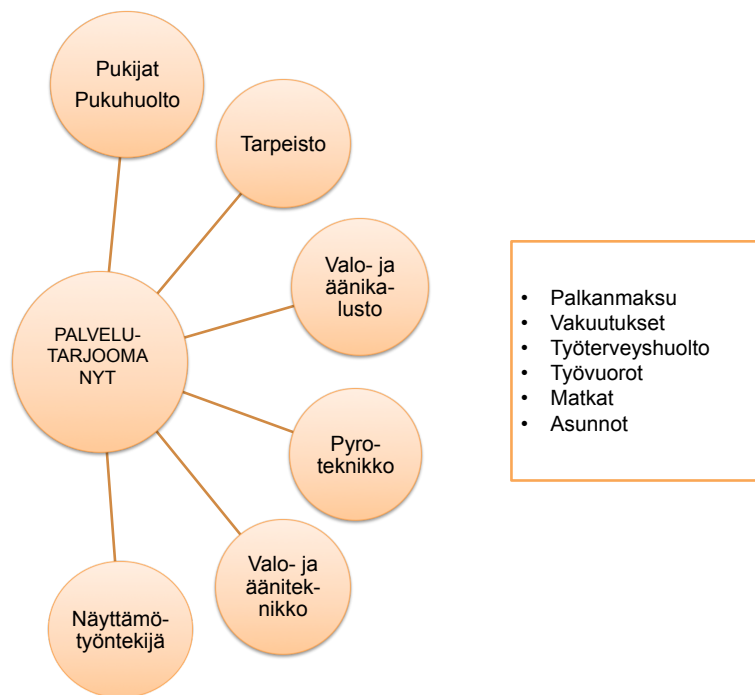
Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tulokset. Esittelen Teatteripalvelu Oivan nykyisen ja toivotun palvelutarjooman sekä palvelupolut ostaja-asiakkaan ja työntekijäasiakkaan kannalta. Avaan sitä, kuinka Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaat sekä työntekijäasiakkaat ovat palvelun kokeneet ja millaisia huomioita ja parannusehdotuksia heille tehtyjen haastatteluiden ja kyselyn kautta on noussut esiin.

6.1 Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooma

Palvelutarjooman nykyinen ja toivottu tilanne kartoitettiin toimijalähtöisesti Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa helmikuussa 2014.

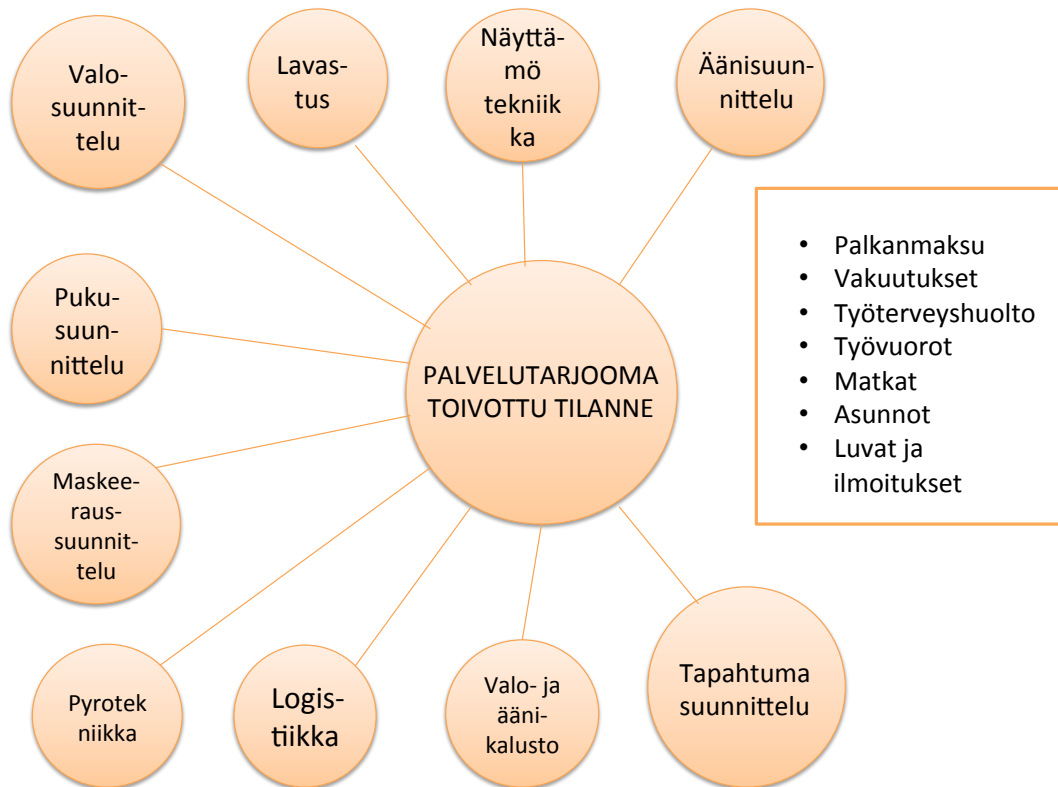
”Palvelupaketti määrittää, mitä yksittäisiä osapolkuja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen:

ydinpalveluun ja liitännäispalveluun.” (Grönroos 2000; Miettinen 2011, 43.) Jotta yrityksen palveluja voidaan kehittää, tulisi määrittää palvelun nykyinen sekä toivottu tarjooma.



Kuvio 7. Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooman nykyinen tilanne. (Esiselvitysvaihe Sirkiän kanssa 12.2.2014)

Teatteripalvelu Oivan tämän hetkisen palvelutarjooman ydinpalveluiksi nimettiin ne palvelut, joihin Teatteripalvelun kautta on työllistynyt työntekijöitä. Kuvio 7 selviää Teatteripalvelu Oivan nykyiset ydin- ja tukipalvelut. Suomen Kansallisoopperassa työskentelee tällä hetkellä pukijoita, pukuhuoltajia ja tarpeistonhoitajia. Savonlinnan Oopperajuhlille on edellisenä ja tulevana kesänä palkattu pyroteknikko Teatteripalvelu Oivan kautta. Svenska Teaternin Kristina från Duvemåla-esityksessä työskenteli yksi näyttämöhenkilö koko esityksen näytäntökauden. Valo- ja äänityöntekijä sekä valo- ja äänikalustoa on ollut 6Pack-musiikkiteatteriryhmän neljässä yritysesityksessä mukana. Kaavioon on myös merkattu Teatteripalvelu Oivan liitännäispalvelut eli tukipalvelut, joihin lukeutuu palkanmaksu, työterveyshuolto, vakuutukset, työvuorojen teko sekä matka- ja asumiskulut niitä tarvitseville. Nämä tukipalvelut koskevat kaikkia Teatteripalvelu Oivan asiakkaita.



Kuvio 8. Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooman toivottu tilanne. (Esiselvitysvaihe Sirkiän kanssa 12.2.2014)

Teatteripalvelu Oiva kasvattaa tällä hetkellä palvelutarjontaa ja asiantuntijaverkostoa kysynnän mukaan. Toivotussa tilanteessa Teatteripalvelu Oivan palvelutarjooma kattaisi esittävien taiteiden esitysten ja tapahtumien koko suunnittelu- ja toteutusprosessit. Palvelutarjonnan voisi siis karkeasti jakaa kahteen osaan, suunnitteluun ja toteutukseen. Kuvioista 8 käy ilmi pääpiirteittäin ne osa-alueet, joita toimijoiden mukaan Teatteripalvelu Oiva tulevaisuudessa tarjoaisi. Esitysten ja tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen olisi tarjolla ammattilaisia näyttämö- valo- ja äänitekniikkaan. Palvelun kautta saisi vuokrattua myös maskeeraus-, kampaamo- ja pukuhuoltohenkilöstön. Teatteripalvelu Oivan hoitaisi myös teknisen kaluston vuokraamisen, logistiikan, tarvittavat luvat ja ilmoitukset viranomaisille. Tulevaisuudessa Teatteripalvelu Oivan tavoitteena on olla helppo kanava työnantajien ja työntekijöiden välillä. Ajatuksena, että saman katon alta voi ostaa vaikka koko teatteriesityksen henkilökunnan, pois luettuna esiintyjät. (Esiselvitysvaihe Sirkiän kanssa 12.2.2014)

6.2 Teatteripalvelu Oivan palvelupolku

Asiakkaiden palvelupolku selvitettiin yhdessä Teatteripalvelun projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa mukaellen Juha Tuulaniemen palvelupolkumallia (2011, 79.), jonka esittelin luvussa 3.5. Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden palvelupolut ovat erilaiset, joten päädyimme tekemään molemmista omat kaaviot. Teatteripalvelu Oivan asiakkuudet toimivat kahteen suuntaan ja selkeyden vuoksi käytän termejä ostaja-asiakas ja työntekijäasiakas kuvaamaan näitä kahta asiakkuutta. Ostaja-asiakkailla tarkoitan Teatteripalvelu Oivan palvelun ostavia tahoja ja työntekijäasiakkailla työsuorituksiin palkattavia henkilöitä. Teatteripalvelu Oivasta käytän toimija-termiä kuvaamaan roolia näiden kahden asiakkuuden välissä.

Teatteripalvelu Oivan asiakkaiden palvelupolusta puhuttaessa on syytä huomioida, että asiakkuuksien pituudesta ja laadusta riippuen palvelupolku voi toteutua myös eri muotoisena. Pyrin toteuttamaan palvelupolut mahdollisimman yleisesti.

6.2.1 Ostaja-asiakkaan palvelupolku

Teatteripalvelu Oivalla on ensimmäisen toimintavuoden aikana ollut neljä palvelun ostaja-asiakasta. Tämän hetkinen palvelupolku ostaja-asiakkaan kannalta muodostuu seuraavasti:



Kuvio 9. Teatteripalvelu Oivan palvelupolku ostaja-asiakkaan kannalta. (Esiselvitys Sirkiän kanssa 12.2.2014)

Yleisimmässä tilanteessa ostaja-asiakas ottaa yhteyttä Teatteripalvelu Oivaan. Yhteydenotto tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteydenoton aikana ostaja-asiakas esittelee projektinsa, ajatukset tarvittavasta henkilöstöstä, kalustosta ja muista lisäpalveluista, joiden perusteella Teatteripalvelu Oivan toimijat alkavat kartoittaa toimeksianton vaatimuksia. Toimija ja ostaja-asiakas käyvät läpi yleiset käytännöt, lisäpalvelut, palvelun hinnan sekä muut kustannukset. Tarvekartoitus pyritään järjestämään henkilökohtaisena tapaamisena.

Projektin kartoitusvaiheen jälkeen toimija etsii vaadittavaan työhön soveltuvat työntekijät. Teatteripalvelu Oiva nimeää yhdeksi vahvuudekseen etsiä ammattitaitoiset ja motivoituneet työntekijät ostaja-asiakkaiden tarpeisiin. Toimija tekee palvelun kokonaiskustannuksesta tarjouksen ostaja-asiakkaalle ja esittelee tulevat työntekijät. Tässä vaiheessa ostaja-asiakkaan kanssa käydään läpi kyseisen alan työehtoja sekä työpaikan yleisiä käytänteitä, jotka kirjataan tuleviin sopimuksiin.

Ostaja-asiakkaan ja toimijan ollessa yhtä mieltä sopimuksen sisällöstä kirjoitetaan tulevasta työsuorituksesta sopimus. Tällä hetkellä Teatteripalvelu Oivalla ei ole valmiita työsuorituspohjia, koska jokainen työsuoritus tehdään ostaja-asiakkaan alan työehtosopimuksen mukaan.

Palvelun ostaja-asiakas ja toimija järjestävät mahdollisuuden mukaan työntekijälle palkallisen perehdytyksen työpaikalla. Tämä ei ole aina mahdollista, jos kyseessä on esimerkiksi yhden päivän työsuoritus tai toimeksianto saadaan lyhyellä varoitusaajalla. Ostaja-asiakas toimittaa joko Teatteripalvelu Oivan välityksellä tai suoraan työntekijälle kaiken olennaisen tiedon työn suorittamista varten.

Työsuorituksen päätyttyä ostaja-asiakas toimittaa mahdollisuuksien mukaan työntekijän tuntilistan toimijalle laskun kirjoittamista varten. Teatteripalvelu Oivan palkanmaksaja kirjoittaa ostaja-asiakkaalle laskun suoritetusta työstä.

Ostaja-asiakkaan kanssa pyritään järjestämään palautekeskustelu, jossa käydään läpi palvelun toimivuus sekä työntekijän suoriutuminen. Jos kyseessä on pidempiaikainen työsuhte, molemmin puoleista keskustelua pyritään ylläpitämään viikoittain. Pitkäaikaisen ostaja-asiakkaiden kanssa on myös pyritty järjestämään puolesta välissä sopimuskautta välikartoituspalaveri, jossa käydään läpi mennyttä ja keskustellaan tulevasta. Ostaja-asiakkailta on myös otettu vastaan palvelun kehittämiseen liittyvää palau-

tetta ja ideoita. Sopimuskauden päätyttyä ostaja-asiakkaan kanssa keskustellaan mahdollisesta jatkosta saadun palautteen perusteella.

6.2.2 Työntekijäasiakkaan palvelupolku

Mallintamani palvelupolku työntekijäasiakkaan kannalta perustuu sille olettamukselle ja tilanteelle, että ostaja-asiakas ottaa Teatteripalvelu Oivaan yhteyttä, jolloin toimijan tehtäväksi tulee työntekijöiden etsiminen. On myös tilanteita, jossa työntekijäasiakas ottaa yhteyttä Teatteripalvelu Oivaan. Näissä tilanteissa toimija kartoittaa tarjolla olevien työpaikkojen tilanteen. Jokainen yhteyttä ottanut työntekijä tallennetaan Teatteripalvelu Oivan listoille mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten.

Ensimmäisen toimintavuoden aikana Teatteripalvelu Oivan kautta on työllistynyt viisi-toista henkilöä. Palvelupolku työntekijäasiakkaan kannalta muodostuu seuraavasti:



Kuvio 10. Teatteripalvelu Oivan palvelupolku työntekijäasiakkaan kannalta. (Esiselvitysvaihe Sirkiän kanssa 12.2.2014)

Tilanteessa, jossa Teatteripalvelu Oiva on saanut toimeksiannon, ensimmäinen vaihe on etsiä työhön soveltuvat työntekijät. Tilanteissa, jossa työntekijä ottaa yhteyttä Teat-

teripalvelu Oivaan, palvelupolku saattaa jatkua seuraavan kaavan mukaan, mikäli työtä on tarjolla. Jos työnhakijalle ei ole tarjota töitä, hänen yhteystietonsa tallennetaan Teatteripalvelu Oivan järjestelmään mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten. Työtarjous tehdään puhelimesta tai sähköpostilla.

Työntekijän kanssa kartoitetaan tulevan toimeksiannon työnkuva, aikataulut ja palkkaus. Saatujen tietojen perusteella työntekijä joko ottaa vastaan työn tai kieltäytyy siitä.

Seuraavassa vaiheessa työntekijän kanssa sovitaan tapaaminen, jossa allekirjoitetaan työsopimus. Samalla esitellään Teatteripalvelu Oivaa yrityksenä ja sen yleisiä toimintatapoja, esimerkiksi palkanmaksukäytänteet. Kokemuksien perusteella on havaittu tärkeäksi käydä tarkasti läpi Teatteripalvelun ja palvelun ostaja-asiakkaan roolit työnsuoritusta ajatellen. Työntekijän on hyvä tietää kehen olla yhteydessä esimerkiksi sairastapauksissa tai tunti-listojen täyttämässä.

Palvelun ostaja-asiakas ja toimija järjestävät mahdollisuuden mukaan työntekijälle palkallisen perehdytyksen työpaikalla. Tämä ei ole aina mahdollista, jos kyseessä on esimerkiksi yksipäiväinen työsuoritus. Ostaja-asiakas toimittaa joko Teatteripalvelun välityksellä tai suoraan työntekijälle kaiken olennaisen tiedon työn suorittamista varten. Työntekijän työsuoritus alkaa sovittuna ajankohtana. Jos työsuoritukseen liittyy matkustamista tai majoittamista, Teatteripalvelu Oiva on velvollinen kustantamaan ja järjestämään nämä työntekijäasiakkaalle.

Työsuorituksen pituudesta riippuen toimija on aktiivisesti yhteydessä työntekijään koskien työn suoritusta. Varsinkin alkuvaiheessa on koettu erittäin tärkeäksi keskustella avoimesti työssä suoriutumisen kanssa. Työntekijöiden kokemukset ostaja-asiakkaan luomista puitteista ovat jatkoa ajatellen arvokasta tietoa. Pitkissä työsuhteissa pyritään järjestämään työsuhteen puolesta välissä palaveri, jossa kartoitetaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Välipalavereissa on suotavaa ottaa kehittämissuhteita vastaan työntekijäasiakkailta.

Työsuorituksen päätyttyä työntekijä toimittaa joko ostaja-asiakkaan välityksellä tai suoraan toimijalle tuntilistan tai laskun suoritetusta työstä. Työsuorituksen päätyttyä toimija suorittaa palkanmaksun työsopimuksen mukaisesti.

Jokaisen työntekijän kanssa pyritään järjestämään palautekeskustelu, jossa käydään läpi työntekijän kokemuksia ja ajatuksia työsuorituksesta. Työntekijän tilanteen mukaan kartoitetaan myös mahdollisuus jatkaa Teatteripalvelu Oivan kautta työskentelyä.

Teatteripalvelu Oivan ensimmäisen toimintavuoden aikana sekä ostaja-asiakkaan että työntekijäasiakkaan kanssa palvelupolku on edennyt esitetyllä tavalla. Työsuorituksen laadusta ja pituudesta riippuen palvelupolkuun saattaa tulla muutoksia, esimerkiksi toimijan ja työntekijän välisiä tapaamisia voi olla enemmän tai niitä voidaan jättää pois aikataulujen puitteissa. Jatkuvaa avointa keskustelua on syytä käydä molempien asiakkaiden kanssa koko sopimuskauden ajan.

6.3 Teatteripalvelu Oivan palvelujen kartoitus asiakaslähtöisesti

Tässä luvussa tarkastelen Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden kokemuksia palvelun tämän hetkisestä toimivuudesta. Kokemukset kartoitettiin haastattelun ja kyselyn keinoin. Näiden pohjana käytin Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa tekemiämme kaavioita yrityksen tämän hetkisestä palveluluista ja palvelutarjoomasta. (Esiselvitysvaihe Sirkiän kanssa 12.2.2014)

Valitsin haastateltaviksi Teatteripalvelu Oivan neljästä ostaja-asiakkaasta kaksi toisistaan keskenään poikkeavaa teatteriorganisaatiota. Molemmat ovat olleet Teatteripalvelu Oivan asiakkaina noin vuoden ja yhteistyötä on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa. Suomen Kansallisooppera on Teatteripalvelu Oivan asiakkaista suurin. Niiden kautta työskentelee pukijoita, pukuhuoltajia ja tarpeistonhoitajia kymmenen kappaletta. 6Pack-musiikkiteatteriryhmä on ostanut Teatteripalvelu Oivan kautta ääni- ja valohenkilön sekä ääni- ja valokalustoa neljään yritystilaisuuteen, joissa ovat olleet ryhmänä esiintymässä.

6.3.1 Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaiden haastattelujen tulokset

Anna Järvimäki toimii Suomen Kansallisoopperassa näyttämön apulaispäällikkönä kampaamo-maskeeraus ja pukuhuolto-osastoilla. Hän hoitaa molempien osastojen työvuorosuunnittelun, henkilöstöhallinnolliset asiat ja osallistuu budjettiin sekä osastojen kehittämiseen. Annina Rubinstein-Vihma työskentelee 6Pack-musiikkiteatteriryhmän tuottajana. Lisäksi hän toimii freelancer-tanssijana, -laulajana ja

-näyttelijänä sekä urheiluhierojana. Molemmat haastateltavat ovat Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakasyritysten yhteyshenkilöitä. Käytin molemmissa haastatteluissa samaa kysymyspohjaa. (ks. Liite 2).

Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (<http://www.hpl.fi/www/fi/tyollistaminen/yleista.php> Luettu 15.3.2014) mukaan henkilöstöpalveluyritysten kautta työllistyy Suomessa noin 100 000 henkilöä. Teatterialalla henkilöstöpalvelu on vasta ottamassa ensimmäisiä askeliaan, eivätkä toimintamallit ole vakiintuneita. Mielikuvat ja ennakkoajatukset henkilöstöpalveluyritysten toiminnasta vaihtelevat ostaja-asiakkaiden näkökulmasta. Kansallisoopperan kohdalla henkilöstöpalvelun kautta he saavat työntekijöitä tarpeidensa mukaan ilman, että työntekijöillä joudutaan teettämään ylimääräisiä tunteja.

Henkilöstövuokraus vastaa just siihen tiettyyn tarpeeseen, että kun meillä oli ongelmana se, että tietyt tuntisopimukset jotka piti saada täytettyä, jouduttiin teettämään töitä vaikka ei ollut ehkä tarjota töitä. Mutta nimenomaa henkilöstövuokrauksen kautta saadaan siihen nimenomaiseen tarpeeseen. Tämä on semmonen ennakkoajatus ja nimenomaa miksi se on hyvä asia. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Annina Rubinstein-Vihma vertaa henkilöstövuokrausta freelancerina työskentelyyn.

Osittainhan se on vähän niin kuin näin artistinakin. Että mitä nyt freelancerinkin arki on, että käy tekemässä jollekin töitä. Vaikka se nyt ei ihan suoraa ole alihankintaa. Me ollaan aika paljon keikkailtu esimerkiksi StepUpin kautta ja itsellä on olo, että siellä on vähän tällänen vuokratyöläinen. Että silloin kun heillä on tarjota jotain, niin sitten he tarjoo. Tavallaan on se tunne, että on vuokratyösuhde. He vuokraavat palvelun käyttöön ja sitten käyn tekemässä sen ja saan keikkapalkki- on. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Kulttuurialalla monet työskentelevät freelancereina, jolloin työn tekeminen on kausiluontoista. Työnantajalle freelancerin ja henkilöstöpalveluyrityksen kautta palkatun henkilön ero ei välttämättä ole suuri. Vuokratyöntekijän eduksi mainitaan henkilöstöpalveluyritys, jonka vastuulla työntekijä on.

Tavallaan on ihanaa, että työntekijä tulee jonkun kautta. On joku vastuullinen henkilö, joka tietää ja vastaa, että asia toimii. Ja että luottaa siihen, jos Panu sinne lähettää jonkun miksaamaan, niin tietää että se on aina tosi hyvä. Mutta tavallaan ei siinä hirveesti eroa ole. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Suomen Kansallisooppera työllistää satoja ihmisiä, joista Teatteripalvelu Oivan kautta työllistyy pukijoita, pukuhuoltajia ja tarpeistonhoitajia kymmenen. Teatteripalvelu Oiva

on kiinnostunut kasvattamaan ja laajentamaan myös Kansallisoopperan muille osastoille henkilöstöpalvelun käyttöä.

Uskon, että miksi ei toimisi hyvinkin monella osastolla, koska varmasti teknisillä osastoilla on paljon ruuhkahuipputilanteita, joissa tarvitaan ihmisiä, just tiettyyn tarpeeseen. Plus esimerkiksi ihan joku näyttämöosasto, niin ihan vastaavanlailla, kun meilläkin, niin on niitä isoja teoksia, joihin tarvitaan niitä käsiä ja sitten on niitä vähän kevyempiä, johon ei tarvita niin paljon porukkaa. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Teatteripalvelu Oivan kautta työllistyvien työntekijöiden kohdalla tärkein asia on, että he soveltuvat tarjottuun työhön niin ammattitaitonsa kuin persoonansa puolesta. Teatteripalvelu Oiva uskoo tämän tuovan kilpailuetua ja auttaa erottumaan alalla muiden samankaltaisia palveluja tarjoavien yritysten joukosta. Kansallisoopperassa Teatteripalvelu Oivan työntekijöistä suurin osa on työskennellyt talossa aiemmin.

Siinä on hyvät osansa ja tietysti tulee niitä lieviä, mutta kuitenkin niitä haittapuolia. Että kun on sitä entistä historiaa, niin siitä saattaa tulla niitä väärin ymmärryksiä, liittyen muuttuneisiin käytäntöihin. Että miksi näin, kun ennen oli näin ja kun ennen on toiminut, niin miksi nyt ei. Mutta ne on aika pieniä ollut, ei kovin suuria kompastuskiviä. Ja iso etuhan on just se, että he on ihmisiä jotka on ollut tässä talossa, niin kaikki on jo tavallaan tuttua. Että sitä perehdyttämistä ei joudu tekemään samalla tavalla kun sitten ihan uudelle. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Teatteripalvelu Oiva työllisti keväällä 2014 ensimmäisen kerran Kansallisoopperaan pukijan ja pukuhuoltajan tehtäviin talolle uusia työntekijöitä. Heidän kohdallaan riittävä perehdytys koetaan tärkeimmäksi asiaksi.

Mutta sitten taas nämä jotka on tullut ihan uusina, niin hyvin ovat oikeesti päässeet työhön. Tarvitsee vaan miettiä, että miten ottaa sellasen kuivaharjottelupäivän ja kuinka paljon ehkä käydään läpi ennakkoon teosta tai henkilökuntaa. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

6Pack-musiikkiteatteriryhmän ääni- ja valohenkilönä on Teatteripalvelu Oivan kautta työskennellyt jokaisessa neljässä esityksessä sama henkilö. Ryhmän esiintymiset yksityiskeikoilla ovat luonteeltaan yksipäiväisiä, jolloin tekniselle henkilökunnalle ei välttämättä jää ennen esitystä kovin montaa tuntia aikaa laittaa kaikkea valmiiksi. Näihin haastaviin tilanteisiin Teatteripalvelu Oiva pyrkii järjestämään henkilön, joka pystyy suoriutumaan paineen alla ja jonka työnjälki on aina laadukasta.

On mahtavaa, eikä ole tullut edes Teatteripalvelu Oivan kohdalla sitä, että työntekijä ei tajuaisi tai osaisi. Että on pystynyt olla tosi huojentunein mielin ja tietää, että homma hoituu. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Jos yrityksessä työskentelee sekä yrityksen vakituista, että henkilöstöpalvelun kautta palkattua henkilöstöä, ei näiden kahden toimiva yhteistyö välttämättä ole itsestäänselvyys. Sekä asiakasyritys että vuokratyöntekijät ovat velvollisia huolehtimaan, että työntekijät tulevat keskenään toimeen ja työt tulevat hoidetuksi sovitulla tavalla. Yrityksissä, joissa osa henkilökunnasta on ulkoistettu henkilöstöpalveluyritykselle, voi vuokratyöntekijöiden olla hankala päästä mukaan työyhteisöön.

Kun aluksi oli niin paljon niitä samoja ihmisiä, niin se koko paketti oli vakituisten helppo niellä. Luulen, että se on ollut aika iso osa sitä miten tämä on lähtenyt käyntiin. Tämä, että nyt kevätkaudella tuli näitä uusia, niin ei ole tullut kun positiiivista kommentointia. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Teatteripalvelu Oivalle on tärkeää, että heidän palvelunsa mukautuu teatterialalle sopivaksi. Ostaja-asiakkaat kokevat tärkeimmäksi piirteiksi teatterialan henkilöstöpalvelussa luotettavuuden ja kommunikoinnin sujuvuuden.

No kyllä yksi on sellanen luotettavuus, että tietää sen, että kun asiat sopii, niin siihen voi luottaa ja että se tapahtuu. Sen minkä olen huomannut, mikä on haaste, niinkun yhtyeenä, että tota tekniikkakalustoa on vaikka millasta. Niin yhtäkkiä siellä keikalla huomaa, että joku tekniikkafirma on toimittanut mikrofonit, jotka ei toimi. Sitten ollaan oikeesti ihan pulassa. Että sillä tavalla semmonen tosi luotettavuus, että tietää että saa sen mitä on tilannut, koska siinä tilanteessa monesti se joustovara on tosi vähäinen. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Että kaikki tietäis keneen olla yhteydessä, jos tarvitsee. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Tavallaan, että se jousto on puolin ja toisin. On paljon helpompaa, kun se on luontevaa ja kivaa yhdessäoloo, niin molemmat on valmiita joustamaan ja tekemään parhaan lopputuloksen. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Molemmat ostaja-asiakkaat kokevat tärkeäksi työntekijöiden vähäisen vaihtuvuuden työsuhteen aikana.

Tietysti sillä ei aluksi ole niin väliä kuka se työntekijä on, mutta toisaalta sitten tämmösenä yhtyeenä se on aina helpompi, mitä enemmän pystyy tekemään samojen ihmisten kanssa. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Sen voisin kuvitella, että eniten meidän teosvastaavia kiinnostaa se, että ei varsinkaan harjoitusjaksolla vaihdu hirveen tiiviisti ne tulijat, että ne ei joudu miettimään, että joutuu taas perehdyttämään heti seuraavana päivänä jonkun uuden ihmisen, että miten jakavat sen teoksen työtehtävät. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Teatterialalla esimerkiksi tapahtumatuotantoyritykset tarjoavat palveluja, joiden hinnat ovat korkealla niiden laatuun nähden. Teatteripalvelu Oivan palvelujen hinnoittelu on

pyrityt pitämään maltillisena. Liian alhainen hinta saattaa kuitenkin viestittää palvelun ostaja-asiakkaalle, että palveluntarjoaja ei osaa hinnoitella tuotettaan oikein tai että palvelu ei välttämättä ole laadukasta eikä vastaa yrityksen lupauksia.

Teatteripalvelu Oivalla on ollut todella edullinen hinta. Välillä tuntuu, että vähän turhankin edullinen. Mutta tietysti olen asiakkaana ihan tyytyväinen. Sinänsä tietää saavansa tosi hyvää laatua ja edullisesti. Se on ihan käsittämätön variaatio mikä noissa hinnoissa on alalla tuolla tekniikan puolella. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

6Pack-musiikkiteatteriryhmä valmistaa esityksen, joka myydään esimerkiksi yritystahtumaan. Silloin henkilöstöpalvelun kautta tulevan työntekijän palkkio lisätään musiikkiteatteriryhmän esityksen kokonaishintaan, jolloin ainakin osan työntekijän palkasta maksaa loppuasiakas, eli esityksen ostanut yritys. Myös tästä syystä henkilöstöpalveluyrityksen palvelujen maltillinen hinnoittelu koetaan tärkeäksi.

Tottakai meille se on ihanaa, ettei tekniikka ole mikään megalomaaninen kustannus, koska silloin se on vaikeempaa myydä. Asiakas ei ymmärrä sen tekniikan tärkeyttä. Loppuasiakasta jos ajattelee, joutuu tekemään töitä sen kanssa, että selittää, että me ei voida tulla esiintymään, jos kuusi ihmistä laulaa ja flyygeli soittaa, niin siitä ei kuulu yhtään mitään. Että tähän tarvitaan äänentoisto ja jotta kukaan jaksais katsoa 45 minuuttia, niin siinä pitäis olla jotain valoa ja muuta elementtiä. Sit jos vielä lätkästään ihan järjettömän iso hintalappu, niin se on aina haaste saada se kokonaisuus myytyä. Että siinä mielessä toihan on ihanaa ja noita saa myytyä ja mielellään ottaa, kun saa vielä laatu kamaa. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Kansallisoopperan kohdalla kuukausittaiset laskut ovat huomattavasti suurempia kuin esimerkiksi yksittäisten ja lyhyempien työsuoritusten kohdalla. Laskutus on yritetty järjestää sekä Teatteripalvelu Oivalle että Kansallisoopperalle toimivaksi. Tällä hetkellä Kansallisooppera kokoaa työntekijöiden tuntilistat allekirjoitettuna ja toimittaa ne Teatteripalvelu Oivan palkanlaskijalle. Palkanlaskija kirjoittaa saamiensa tuntilistojen perusteella laskun, jonka toimittaa päivän sisällä Kansallisoopperalle. Haasteeksi tässä ratkaisussa koetaan sen joustamattomuus, esimerkiksi viikonloput, jolloin molempien tahojen toimistot ovat kiinni. Laskutuksen on kuitenkin koettu toimivan hyvin.

Kyllä Teatteripalvelu Oiva on selkeesti kartalla, kun on sovittu tämä nopea laskutusaikataulu. Aina on tullut oikeesti hyvissä ajoin tämä lasku. Että on mun mielestä toiminut hyvin. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Se tietysti mikä siinä on hankala on se, että kun se aikataulu on niin tiukka, että jos siinä sattuu niin, että sen kuun viimeinen päivä on lauantai, niin enhän minä ole täällä lauantaina. Mutta aikataulun on oltava tämä, koska niinkun sanottu, noi summat on sitä kokoluokkaa. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Työntekijöiden tuntilistojen toimittamisen ja laskun kirjoittamisen sujuvuuden kannalta on erityisen tärkeää, että Kansallisoopperan työntekijät lähettävät omat tuntilistansa Anna Järvimäelle ajoissa. Koska Teatteripalvelu Oivan työntekijät ovat välillä epäsäännöllisesti työvuoroissa on tuntilistojen palauttaminen saattanut unohtua, jonka seurauksena sen kuun laskutus myöhästynyt.

Ainoo mikä on ehkä vähän tuottanut hankaluutta on, että teidän ihmiset ei ihan aina laita tuntilistoja. Se on ainoa miinus. Osalta tulee hyvinkin automaattisesti. Mutta niitä aina sattuu, että joltain joutuu aina välillä kyselemään perään. (Haastattelu Anna Järvimäki 12.3.2014)

Palvelun kehittämisessä on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan prosessiin. Heidän kauttaan voidaan saada ideoita, jotka pystytään hyödyntämään palvelun kehittämisessä ja saamaan ne tehokkaasti suoraan asiakkaiden käyttöön. Ostaja-asiakkaiden haastattelun tärkeimmäksi kysymykseksi koin heidän ajatuksensa ja ideansa Teatteripalvelu Oivan palvelun kehittämisestä. Ostaja-asiakkailta on ensisijaista tietoa Teatteripalvelu Oivan työntekijöiden suoriutumuksesta ja siitä miten palvelut tällä hetkellä toimivat. Kansallisoopperan pukuhuollon apulaispäällikkö Anna Järvimäki korostaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen tärkeyttä sekä tulevien esityskausien teostietojen esittelemistä työntekijöille yhdessä Teatteripalvelu Oivan toimijoiden kanssa. Jatkossa toivotaan, että työntekijöillä olisi kattavampi kuva Kansallisoopperasta talona sekä teoksista, joissa ovat mukana.

Mitkä on ne tiedot mitkä pitää olla tiedossa, kun tulee ensimmäiseen työvuoroon. Niitä voitais yhdessä miettiä. Että käydään tulevan kauden teoksia yleisesti, niin siitähän saa jo hahmoa, että mitä ne teokset on. Halutaanko, että heille annetaan vaikka talon pohjapiirustusta etukäteen tai ihan tämmösiä käytännön asioita. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

Tietysti voisi ihan uusille ihmisille kertoa vähän etukäteen ylipäänsä pukuhuollon rakennetta ja sitä, että miten esimerkiksi toimii pukuhuollon ja maski-kampaamon ja muiden teknisten osastojen yhteistyö. Koska joutuvat kuitenkin oleen paljon mukana siinä toiminnassa. Hahmo siitä on hyvä olla etukäteen olemassa. (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014)

6Pack-musiikkiteatteriryhmän tuottaja Annina Rubinstein-Vihma ehdotti Teatteripalvelu Oivalle lisäpalvelua kiertäville ryhmille. Hänen mukaansa Teatteripalvelu Oivan kautta ryhmät voisivat ostaa palveluna teknisen tuottajan, joka pystyisi auttamaan kiertueen järjestelyissä.

Voisi hyvin olla myös Teatteripalvelu Oivan alaa auttaa kiertäviä ryhmiä. Voisi vaikka ostopalveluna tehdä suunnitelmia niille, että miten kommunikoida teattereiden tekniikan kanssa. Koska jos ei ole omaa teknistä tuottajaa eikä välttämättä ole tietoa, että keneltä ja mistä vois tämmöstä palvelua saada. En tiedä minne si-

tä pitäis edes itsestään ilmoittaa tai mitään tällästä. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Se, että joku kertoo esimerkiksi, että millaset mikit. Koska se me ollaan huomattu, että meillä pitäis olla oma niin selkee raideri, että ei pääse käymään sitä mitä meille on käynyt, että joku tuo meille mikit, jotka on ihan aatamin aikaset ja jotka ei toimi. Ja sitten ne on semmoset näin isot mustat pompulat ja peittää puolet naamasta. (Haastattelu, Annina Rubenstein-Vihma 22.4.2014)

Lisäksi Annina Rubinstein-Vihmalta tuli ehdotus kursseista, joita Teatteripalvelu Oiva voisi järjestää Teatterikorkeakoulun valo- ja äänisuunnittelun laitoksella.

Voisi varmasti olla laajentumista, vaikka Teakin kautta. Voisiko Teakkiin antaa vaikka kurssipalvelua. Että mitä asioita pitäis ottaa huomioon kun lähtee kiertämään esityksillä. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

Annina Rubinstein-Vihma antoi haastattelun loppuu kiitosta Teatteripalvelu Oivalle sen palvelusta ja toiminnasta. Mielestäni tässä kiteytyy hyvin koko Teateripalvelu Oivan toiminnan päätavoite ja on hienoa, jos se on onnistuttu tavoittamaan jo ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Se on tavallaan ihana, kun tietää, että asian voi vaan heittää poikien huoleksi. Eikä tarvitse itse miettiä. Eikä tarvitse itse tietää. Että se on hirveen tärkeä asia verrattuna aikaisempaan, että tietää, että se ammattitaito löytyy. Että itse ei tarvitse joka asiasta olla vastaamassa ja pystyy sen delegeoimaan hyvillä mielin ja tietää, että asiat hoituu. (Haastattelu, Annina Rubinstein-Vihma 22.4.2014)

6.3.2 Teatteripalvelu Oivan työntekijäasiakkaiden verkkokyselyn tulokset

Teatteripalvelu Oivan kautta on työllistynyt viisitoista työntekijää pukijan, pukuhuoltajan, tarpeistonhoitajan, näyttämömiehen, pyroteknikon, ääni- ja valoteknikon työtehtäviin. Verkkokysely lähetettiin kaikille Teatteripalvelun kautta työllistyneille henkilöille. Viidestoista työntekijästä kyselyyn vastasi kuusi henkilöä.

Koska verkkokysely toteutettiin täysin nimettömänä, työntekijäasiakkaiden vastaukset ovat nimikkeillä Työntekijä A, Työntekijä B jne. Jokaisessa valintaruutu-kysymyksessä on pystynyt valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon, mistä syystä osassa kaavioissa näyttää olevan enemmän kuin kuusi vastausta.

Ensin selvitin kuinka moni on aiemmin työskennellyt henkilöstöpalveluyrityksessä ja kuinka monelle heistä tämä on ensimmäinen kerta. Kuudesta vastaajasta yksi oli aiemmin työskennellyt vuokratyössä.

Kyllä	1	17%
Ei	5	83%

Kuvio 11. Oletko työskennellyt aiemmin henkilöstövuokrausyrityksessä? (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kulttuurialalla työsuhteet saattavat olla lyhyitä ja työtä tarjolla satunnaisesti. Teatteripalvelu Oivan tarkoituksena on auttaa työntekijät ja työnantajat löytämään toisensa. Olin kiinnostunut siitä, millaisia mielikuvia henkilöstöpalvelu työntekijäasiakkaissa herättää ja koetaanko henkilöstöpalvelu potentiaalisena työnantajana. Aiemmin vuokratyöskennellyn kautta työskennelleen työntekijän kokemukset alasta olivat positiivisia.

Työntekijä B: Ihan positiivisia koska aikaisemmat vuokratyösuhteet olivat ihan onnistuneita eikä kauhukuvia ollut päässyt syntymään. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kahdessa vastauksessa nousi esille tämän hetkinen epävakaa työllisyystilanne ja kulttuurialalla vallitseva töiden projektiluontoisuus ja epätasaisuus.

Työntekijä C: Minulla ei ole lähipiirissä ketään, joka työskentelisi henkilöstövuokrauksen kautta, joten en ole kuullut mitään yritysten toiminnasta tätä kautta. Pätkätöiden yleistymisen takia tietysti moni joutuu hakeutumaan lisätöihin ja henkilöstövuokraus on lisääntynyt aika paljon viime vuosina. Lisäksi suuret yritykset ulkoistavat aika paljon palveluitaan nykyään. Mielikuvani on ollut suht neutraali, ei negatiivinen muttei kovin positiivinenkaan. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä E: Aikaisempi mielikuvani oli se, että elämäänsä ei pysty suunnittelemaan kovin pitkällä tähtäimellä, koska töihin voidaan soittaa milloin vain ja työvuorot saadaan muutaman viikon varoitusaikalla. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Ainoastaan yksi vastaajista suhtautui ennen työsuhteen alkamista Teatteripalvelu Oivassa henkilöstöpalveluun negatiivisesti.

Työntekijä A: Ennen työsuhteen alkamista Oivalla mielikuvani henkilöstövuokrauksesta olivat melko negatiiviset. Ajattelin, että töitä olisi erittäin vaihtelevasti ja työtehtävät muuttuisivat paljon. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työelämä on monille teatterialan työntekijöille hyvin kausiluontoista ja vaihtelevaa. Henkilöstöpalvelu pystyy tarjoamaan työtä erilaisiin tarpeisiin. Freelancereille, opiskeli-

joille ja muualla työsuhteessa oleville henkilöstöpalvelu voi tarjota hyvän lisätulonlähteen. Vuokratyö voi myös toimia nuorille ja opiskelijoille väylänä työelämään ja parhaassa tapauksessa, jopa luoda vakituisen työpaikan. Verkkokyselyyn vastanneista työntekijöistä kolme kuudesta on freelancer ja ainoastaan yksi opiskelija.

Kokoaikaisessa työsuhteessa	1	13%
Osa-aikaisessa työsuhteessa	0	0%
Freelancer	3	38%
Opiskelija	1	13%
Työtön	2	25%
Muu	1	13%

Kuvio 12. Teatteripalvelu Oivan työntekijöistä suurin osa on freelancereita. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Tulevaisuudessa Teatteripalvelu Oivan on tarkoitus kasvattaa ostaja-asiakkaiden verkostoa, jotta se pystyisi työllistämään työntekijöitään moneen eri paikkaan, toimimaan pääasiallisena työnantajana ja näin tarjoamaan tasaisempaa tulonlähdettä työntekijöilleen. Tällä hetkellä Teatteripalvelu Oiva ei pysty tarjoamaan työtä kuin yhteen paikkaan kerrallaan.

Yhteen työpaikkaan	6	100%
Kahteen työpaikkaan	0	0%
Kolmeen työpaikkaan	0	0%
Neljään työpaikkaan	0	0%

Kuvio 13. Kuinka moneen työpaikkaan Teatteripalvelu Oiva on sinut työllistänyt? (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Teatteripalvelu Oiva ei tällä hetkellä mainosta itseään missään. Uusia asiakkuuksia tulee alan ihmisten puheiden ja suositusten kautta. Vastanneista kolmeen on otettu yhteyttä Teatteripalvelun suunnasta ja myös kolme kuudesta on kuullut palvelusta tuttavansa kautta ja näin ollen hakenut itse töitä.

Työpaikan kautta	2	22%
Teatteripalvelu Oiva otti yhteyttä	3	33%
Tuttavan kautta	3	33%
Sosiaalisessa mediassa	1	11%
Muu	0	0%

Kuvio 14. Miten kuulit Teatteripalvelu Oivasta? (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kulttuurialalla henkilöstöpalveluyrityksen kautta työllistyminen on varsin uusi käsite. Tällä hetkellä Teatteripalvelu Oivan kautta työllistyneet henkilöt ovat ensimmäisten joukossa, joten olin kiinnostunut kuulemaan heidän ajatuksiaan siitä miten ja miksi päätyivät palvelun asiakkaiksi. Vastauksista nousi esille aiemmat työkokemukset joko toimijoiden tai asiakasyrityksen kanssa. Yksi vastaajista on työllistynyt tällä hetkellä käymäänsä koulutusta vastaavaan työhön.

Työntekijä E: Olen työskennellyt Teatteripalvelu Oivan henkilökunnan kanssa useita vuosia aikaisemmin ja yhteistyö on sujunut hyvin. Myöskin työpaikkana Suomen kansallisooppera, jossa Oivan kautta tällä hetkellä työskentelen, tuntui mielenkiintoiselta vaihtoehdolta. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä D: Oopperalle tarvittiin pukijoita ja olen tehnyt kyseistä työtä aiemmin. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä A: Opintoni liittyivät työtehtäviin. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kahdelle vastaajista Teatteripalvelu Oiva oli tarjonnut työtä. Heille työsuhteen vapaus oli syynä Teatteripalvelu Oivan asiakkaaksi ryhtymisessä. Teatteripalvelu Oiva onkin on pyrkinyt tarjoamaan työntekijöilleen töitä niin, että jokaisella on vapaus kieltäytyä tarjotuista vuoroista.

Työntekijä B: Koska minua pyydettiin. Myös työsuhteen vapaus miellytti: mikäli ehdotettu työvuoro ei jostain syystä minulle kävisi (mitä on ollut harvoin), voin kieltäytyä eikä siitä tule edes huonoa omaa tuntoa. Mutta jos olisin "tavallisessa" työsuhteessa en voisi näin tehdä. Minulla kuitenkin on kieltäytymiselle aina syy. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä C: Teatteripalvelu Oivasta otettiin minuun yhteyttä, koska siellä oli tiedossa sen hetkinen vähäinen työtilanteeni ja alan tuntemukseni 12 vuoden ajalta. Itselleni freelancerina työtilaisuus oli täydellinen keikkaluonteisuutensa vuoksi. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Teatteripalvelu Oiva toivoo, että pystyisi työllistämään työntekijäasiakkaitaan tasaisesti ja toimimaan heille pääasiallisena työnantajana. Olin kiinnostunut siitä, kuinka paljon

työntekijäasiakkaat toivoivat Teatteripalvelu Oivan työllistävän heitä ennen työsuhteen alkamista.

Työntekijä C: Oman alani vaihtelevan työtilanteen mukaan välillä enemmän ja välillä vähemmän, ehkä keskimäärin 1-2vuoroo/viikko. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä F: Saman verran kuin mitä olin aiemmin työllistynyt suoraan Oopperal- la. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä A: Noin pari työvuoroo viikossa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä D: Toivoin säännöllistä tuntimäärää esim 10h / viikossa (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Seuraavaksi kartoitin työntekijöiden mielipidettä toteutuneesta työllistymistilanteesta. Kuvio 14 käy ilmi, että puolet vastaajista kokee työtä olevan vaihtelevasti ja kaksi kuudesta kokee työtä olleen liian vähän.

Työtä on ollut liikaa	0	0%
Työtä on ollut liian vähän	2	29%
Työtä on ollut sopivasti	1	14%
Työtä on ollut vaihtelevasti	3	43%
Muu	1	14%

Kuvio 15. Kuinka paljon töitä Teatteripalvelu Oivan kautta on ollut? (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Jos työtä ja työpaikkoja on tarjolla liian vähän tai ne eivät vastaa työntekijöiden odotuk- sia, työntekijöiden sitouttaminen Teatteripalvelu Oivan asiakkaaksi voi olla hankalaa.

Työntekijä B: Loppujen lopuksi esim. syksyllä 2013 työtä oli enemmän kuin alun perin piti olla tai miltä se alun pitäen näytti. Kevätkaudella sen sijaan tilanne on ollut aika surullinen kun on mennyt viikkoja ilman vuoroja. Koska olen freelancer ja minun pitäisi yrittää elää tämän alan töillä pienessä maassa jossa alan töitä on vähän.. No, yhtälö on aika vaikea. Joudun siis tekemään muutakin jotta edes jo- tenkin elän. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Yksi vastaajista on mielestäni kiteyttänyt vastauksessaan Teatteripalvelu Oivan tämän hetkisestä työllistämismahdollisuudesta olennaisimman ongelman.

Työntekijä F: Tähän elämäntilanteeseen ja muuhun työtilanteeseen nähden työtä on ollut sopivasti, mutta jos Oiva olisi ainut työllistäjäni, töitä olisi aivan liian vähän perustoimeentulon hankkimiseen. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Verkkokyselyyn vastanneista viisi kuudesta on tyytyväinen Teatteripalvelu Oivan maksaamaan palkkaan.

Kyllä	5	83%
Ei	0	0%
Muu	1	17%

Kuvio 16. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen palkkaasi? (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Yksi vastaajista ei ole tyytyväinen saamaansa palkkaan, kuitenkin selittämättä syytä sen tarkemmin.

Työntekijä B: Palkka ei voi olla liian hyvä... (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Teatteripalvelu Oiva tapaa kaikki työntekijäasiakkaat ennen työsuhteen alkamista. Tapauksissa kerrotaan Teatteripalvelu Oivan toiminnasta ja säännöistä. Lisäksi käydään läpi mitkä asiat ovat Teatteripalvelu Oivan hoidettavia ja mitkä taas työn suorituspaikan. Työntekijäasiakkaiden työn suorituspaikka on velvollinen antamaan työntekijöille riittävän opastuksen työtehtäviin. Työntekijäasiakkaalle saattaa olla epäselvää kehen olla yhteydessä esimerkiksi sairastapauksissa. Verkkokyselyssä kysyin työntekijäasiakkailta kokevatko he saavansa riittävää opastusta työnsuorittamiseen ja onko Teatteripalvelu Oivalla tässä kehitettävää. Neljä kuudesta vastaajasta on tyytyväinen saamaansa opastukseen.

Työntekijä D: Oivan kautta tuleva informaatio on ollut riittävää. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä A: Sain mielestäni tarpeeksi informaatiota niin töiden alkaessa kuin töiden edetessäkin. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä C: Opastus on ollut erittäin hyvää ja riittävää työpaikalla. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä E: Sain perehdytystä Oivalta riittävästi ja lopullinen perehdytys työhön tulee mielestäni tekemällä ja kyseisen työpaikan kautta. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Vaikka Teatteripalvelu Oiva perehdyttäisi työntekijäasiakkaat hyvin, saattaa työn suorituspaikalla ilmetä puutteellista opastusta. Kaksi kuudesta vastaajasta kokee myös saavansa riittävästi informaatiota Teatteripalvelu Oivan puolesta, mutta kokee, ettei työn suorituspaikka ole omalta osaltaan hoitanut perehdytystä riittävän hyvin.

Työntekijä F: Oivalla ei ole kehittämistä, mutta työn suorituspaikan on itse olisi oltava paremmin yhteydessä työntekijöihin työntekoon liittyvistä säännöistä. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä B: Oivasta saa kyllä informaatiota, sellaista mitä Oivasta tarvitsen. On sitten eri asia työpaikalla kun se riippuu muista tahoista. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Teatteripalvelu Oivan toimijat ovat pyrkineet avoimeen, nopeaan ja täsmälliseen yhteydenpitoon asiakkaisiinsa. Työntekijöiden kohdalla on pyritty toimittamaan työvuoroihin ja työpaikalla tapahtuviin asioihin liittyvät asiat viipymättä. Lisäksi toimijat pyrkivät pitämään työntekijöihin säännöllisesti yhteyttä kysymällä ja varmistamalla onko työpaikalla kaikki kunnossa. Jokaisen vastaajan mielestä yhteydenpito Teatteripalvelu Oivan suunnalta on toiminut hyvin ja toimijat ovat hyvin tavoitettavissa.

Työntekijä C: Yhteydenpito on ollut sujuvaa ja vaivatonta. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä D: Yhteydenpito on ollut sujuvaa ja henkilökunta on hyvin tavoitettavissa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Yhdeltä vastaajalta nousi esiin konkreettinen ehdotus, jolla tiedonkulkua ja yhteydenpitoa voisi kehittää työntekijöiden ja Teatteripalvelu Oivan toimijoiden välillä.

Työntekijä B: Yhteydenpito on sujunut hyvin. Voisi tietenkin yrittää kehittää jotain "kanavaa", jonne voisi kootusti kerätä asiaa työvuoroista, yleistä infoa, kyselyjä, mikäli esim. jonnekin tarvitaan työntekijöitä jne. Se ei ehkä toimi välttämättä jos nopeasti lennossa pitäisi saada työntekijä jonnekin, mutta pidemmän tähtäimen työvuorot, toiveet jne. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Sen lisäksi, että Teatteripalvelu Oiva pyrkii järjestämään ostaja-asiakkaille ammattitaitoisia työntekijöitä, myös työntekijöiden viihtyvyys on merkittävässä osassa. Vastanneista neljä kuudesta kertoo viihtyvänsä työpaikassa hyvin. Osan kohdalla viihtymistä on auttanut entuudestaan tuttu työympäristö.

Työntekijä C: Hyvin. Työpaikka on ennestään tuttu, joka helpottaa ehkä viihtymistä myös. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä E: Hyvin. Vastaanotto työpaikan vakiohenkilökunnan osalta on ollut todella hyvä. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kaksi vastausta työssä viihtymisessä tosin jättää paljon arvailun varaan.

Työntekijä B: Hyvin, pääosin, alkuvaikeuksien jälkeen.. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä D: Jokaisella työpaikalla on omat ongelmansa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijäasiakkailta kysyttiin verkkokyselyssä mitä asioita he kokevat tärkeiksi työskenneltäessä teatterialan henkilöstöpalveluyrityksessä. Työntekijäasiakkaat kokivat tärkeiksi samat asiat, kuin ostaja-asiakkaat eli kommunikoinnin ja luotettavuuden.

Työntekijä A: Hyvä kommunikointikyky ja joustavuus molemmin puolin ovat mielestäni tärkeitä ominaisuuksia. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä D: Hyvä viestintä ja selkeät yhteydenotot työvuorojen suhteen. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä F: Helppo yhteydenpito. Henkilöstövuokrausyrityksen ja varsinaisen työpaikan pitää myös olla hyvin yhteyksissä toisiinsa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Tärkeiksi asioiksi henkilöstöpalvelun kautta työskentelyssä nousivat myös työvuorojen riittävä määrä ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen ajankohtaan.

Työntekijä E: Tarpeellinen perehdytys työpaikkoihin ja työtehtäviin, työvuoroista ilmoittaminen paria viikkoa ennen, riittävä määrä työvuoroja huomioiden ihmisten mahdollisuudet tehdä henkilöstöpalvelutöitä, palkan maksu ajallaan. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä C: Freelancerina tärkeintä on oma vaikutuskyky työvuoroihin. Minulla on vapaus valikoida itselleni ja muihin töihini sopivat vuorot. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Yhdessä vastauksessa luotettavuuden rinnalle nostettiin myös Teatteripalvelu Oivan tuki työntekijöitä kohtaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kuten vastauksessa todetaan, ei kyseisiä tilanteita ole ollut, mutta niiden edessä Teatteripalvelu Oivan toimijoiden toivotaan olevan ensisijaisesti työntekijöidensä puolella.

Työntekijä B: Luotettavuus on ykkössijalla. Pitää voida luottaa siihen, että henkilöstövuokrauksen ja työntekemispaikan välillä kulkee selkeä ja täsmällinen informaatio, jotta Oiva voi sitten infota meitä työntekijöitä oikein eikä synny turhaa sekoilua tai peräti pahaa mieltä. Myös se, että esim. palkka tulee silloin kun sovittu on ja että määrä on oikein on tärkeää. Tärkeää on edelleen sekin, että Oiva on

henkilökunnan puolella ja että työntekijät myös kokevat niin. Se ei siis tarkoita, että ollaan ketään vastaan. Mikäli työntekijät kokevat, että henkilöstövuokrausyritys ei tue heitä jos tulisi esim. isompi kriisi työntekemispäikassa (riippumatta siitä kenen "vika" kriisi olisi) eivät ihmiset halua pysyä silloin enää listoilla. Tällaista kriisiä ei käsittäkseni ole vielä eteen tullutkaan, eikä ehkä koskaan näin käykään, mutta näin hypoteettisesti ajatellen se on tärkeä asia. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Verkkokyselyssä selvitettiin työntekijöiden mielipidettä siitä missä asioissa Teatteripalvelu Oiva on onnistunut ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Toimijoiden yhteydenpito ja kommunikointi työntekijöihin koettiin onnistuneen.

Työntekijä C: Kaikki asiat ovat sujuneet erittäin mukavasti, helposti ja vaivattomasti. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä E: Porehditys ja asioista informointi. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä B: Monessakin asiassa. Anni ja Panu joiden kanssa itse pääasiassa asioin, ovat jalat maassa olevia immeisiä joiden kanssa homma toimii ja voidaan keskustella ja kysellä ja sopia asioista ilman draamaa. Palkat ovat aina tulleet ajallaan ja summa se mikä pitääkin. Myös se, että on tarvittaessa työterveyshuolto, on arvokas asia, sillä useimmissa hen.vuokrausyrityksissä on joku rajoite, eli kaikki eivät kuulu työterv.huollon piiriin. Tämä on siis hienoa, kiitos siitä! (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Verkkokyselyn viimeinen kysymys koski asioita, joissa työntekijöiden mielestä Teatteripalvelu Oivalla olisi kehitettävää. Kahden vastauksen kohdalla kehitettävää ei löydetty, mutta Teatteripalvelu Oivan palvelun laajentumiseen tulevaisuudessa uskottiin.

Työntekijä D: En osaa sanoa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä C: Toistaiseksi en keksi kehitettävää. Toivon ja uskon, että teatteripalvelu tulee kasvamaan ja laajentumaan palvelemaan useampia työpaikkoja. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Kahdesta vastauksesta käy ilmi niitä asioita, joita Teatteripalvelun toimijat ovat itse kokeneet myös haastaviksi.

Työntekijä E: Mahdollisesti enemmän paikkoja joihin työllistää "Oivalaisia" eli laajempi työpaikkarinki. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Työntekijä A: Työn kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Yksi vastaajista on nostanut esiin hyvän kehittämisidean. Teatteripalvelu Oivan toimijat tapaavat jokaisen työntekijän työsuhteen kirjoitus- ja perehdytysvaiheessa, mutta varsinkin pitkissä työsuhteissa yhteisten tapaamisten tärkeys saattaa unohtua, kun työntekijän työn suorituspaikka sijaitsee muualla.

Työntekijä B: Olisi ihan hyvä vaikka pari kertaa vuodessa oikeasti tavata yrityksen edustajia ihan kasvotusten. Kaikkia! Helposti menee niin, että asiat hoidetaan vain puhelimitse, tekstarein ja meilitse. Arkitouhuissa se toki riittääkin, mutta mielestäni olisi tärkeää myös joskus tavata ihan kasvokkain ja keskustella: hyvin ja hauskasti menneistä asioista kuin kenties haasteista joita vastaan on tullut ja jotka esim. jääneet kalvamaan. Voisi puolin ja toisin kysellä ja kuunnella ja kehittää systeemejä. Mielestäni myös se, että olisi erilaisia, pidempiä ja lyhyempiä, omaa ammattitaitoa vaativia keikkoja, olisi kehityksen paikka. Nyt ainakin minä olen tehnyt vain yhdessä työpisteessä töitä. Olisi mielekästä tehdä vähän eri paikoissa ja eri ihmisten kanssa töitä välillä. Aina ei tarvitse olla monen kuukauden posteja, päivän, parin tai jopa muutaman tunnin keikkakin olisi hauskaa ja erilaista. (Verkkokysely, huhtikuu 2014)

Sekä ostaja-asiakkaiden haastattelun että työntekijäasiakkaiden verkkokyselyn tulokset olivat osittain ennustettavissa. He ovat toimijoiden kanssa yhtä mieltä siitä, että palvelun sujuvuuden kannalta avoin kommunikointi, tavoitettavuus, luotettavuus ja luvattujen asioiden lunastus ovat ehdottoman tärkeitä.

7 Pohdinta ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyöni tavoitteena oli henkilöstöpalveluyritys Teatteripalvelu Oivan palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen palvelun prosessianalyysin keinoin. Pyrin työssäni selvittämään vastaako Teatteripalvelu Oivan tämän hetkinen palvelumalli asiakkaiden odotuksia ja saamaan konkreettisia parannusehdotuksia asiakkaiden kokemusten kautta. Toivoin saavani vastauksia siihen miten Teatteripalvelu Oivan palveluja olisi kehitettävä, jotta yritys voisi jatkossa toimia tehokkaammin ja vakiinnuttaa paikkansa teatterialalla. Kartoitustyö tehtiin haastatteleamalla kahta Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakasta. Työntekijäasiakkaiden kokemukset kartoitettiin verkkokyselyllä. Teatteripalvelu Oivan projektipäällikkö Panu Sirkiän kanssa mallinsimme yrityksen palvelutarjoaman ja palvelupolut. Näiden menetelmien avulla toteutin prosessianalyysin Teatteripalvelu Oivan palvelusta ostaja-asiakkaan ja työntekijäasiakkaan kannalta.

Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaista haastattelin Kansallisoopperan näyttämön apulaispäällikköä Anna Järvimäkeä ja 6Pack-musiikkiteatteriryhmän tuottajaa Annina Rubinstein-Vihmaa. Haastattelun tuloksen voisi tiivistää siten, että molemmat haastateltavat korostivat henkilöstövuokrauksen tärkeimmäksi asiaksi vuokratyöntekijöiden luotettavuuden. Luotettavuudella tarkoitettiin sitä, että ostaja-asiakas saa juuri sen palvelun, jonka on ostanut ja siinä muodossa, kun on sovittu. Ostaja-asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä Teatteripalvelu Oivan kautta saamiinsa työntekijöihin. Ostaja-asiakkaat kokivat

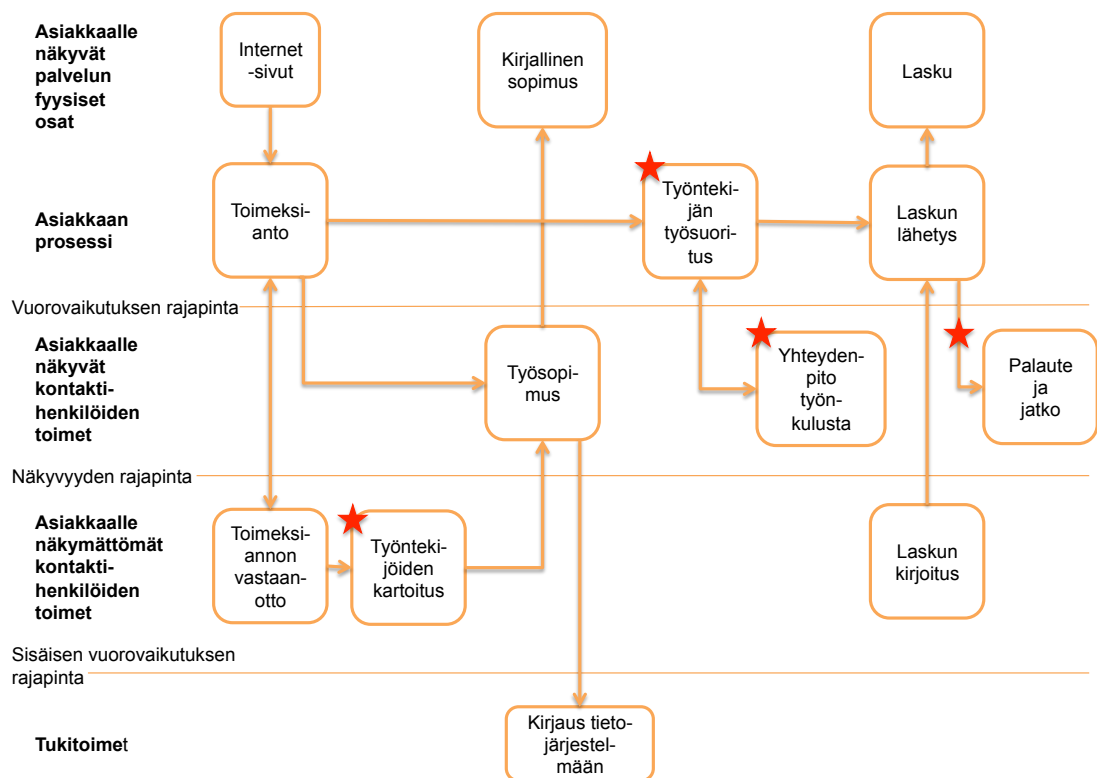
työntekijöiden oikeanlaisen perehdytyksen työhön erittäin tärkeänä. Anna Järvimäki toivoi, että Teatteripalvelu Oiva suunnittelisi työntekijöiden perehdytystä yhdessä Kansallisoopperan henkilökunnan kanssa, jotta perehdytyksestä saataisiin mahdollisimman toimiva (Haastattelu, Anna Järvimäki 12.3.2014). Tärkeäksi asiaksi koettiin kommunikointi ja se, että sopimuskauden aikana kaikki osapuolet tietävät kehen olla yhteydessä. Haastateltavat toivoivat myös, että vuokratyörytymisen kautta tulevien työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla olisi mahdollisimman vähäistä. Teatteripalvelu Oivan hinnoittelun toivottiin myös jatkossa pysyvän maltillisena.

Työntekijäasiakkaille tehdystä verkkokyselystä selvisi tiivistettynä, että Teatteripalvelu Oivan toimijat koetaan helposti lähestyttäväksi ja avoimiksi. Työntekijät kokevat, että yhteydenpito toimijoihin on helppoa ja sujuvaa. Tärkeiksi asioiksi henkilöstöpalveluyrityksen ja työntekijän välillä koettiin luotettavuus, riittävä kommunikointi ja joustavuus. Työntekijät kokivat, että Teatteripalvelu Oiva perehdyttää työntekijänsä hyvin, mutta työn suorituspaikan perehdyttämiseen toivottiin parannusta. Työntekijät toivoivat tasaisemmin työvuoroja ja enemmän työpaikkoja, joihin työllistyä. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin vuoroihinsa koettiin myös tärkeäksi. Mahdollisissa ongelmatilanteissa Teatteripalvelu Oivan toivottiin ensisijaisesti olevan työntekijöidensä puolella. Työntekijät toivoivat myös lisää tapaamisia Teatteripalvelu Oivan henkilökunnan kanssa.

Teatteripalvelu Oivan palvelutarjoaman, palvelupolun, ostaja-asiakkaiden haastattelujen ja työntekijäasiakkaiden verkkokyselyn (Verkkokysely, huhtikuu 2014) pohjalta toteutettiin palvelun blueprintingin eli prosessianalyysin. Blueprinting tehtiin Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 159) prosessianalyysikaaviota mukaellen. Prosessianalyysin avulla halusin saada yksityiskohtaisen kuvan Teatteripalvelu Oivan palveluprosessin etenemisestä. Blueprintingistä käy havainnollisesti ilmi palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 159).

Prosessianalyysillä haluttiin selvittää asiakkaiden ja toimijan välisiä suhteita ja kontakteja. Tässä kohtaa on huomioitava, että yhteistyön pituudesta riippuen kontaktien määrä saattaa vaihdella. Pyrin prosessianalyysillä kuvaamaan yleisen mallin, jonka mukaan prosessit toteutuvat. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Tässä ostaja-asiakkaan prosessianalyysissä toimija ja asiakas ovat vähintään neljä kertaa vuorovaikutuksessa palveluprosessin aikana. Asiakkaalle prosessin näkyvät osat palvelussa ovat toimeksianto Teatteripalvelu Oivalle, työsopimuksen kirjoittaminen, työntekijän työsuoritus sovittuna ajankohtana, laskun lähetys Teatteripalvelu Oivalle ja mahdollinen palautekeskustelu. Ostaja-asiakkaalle näkymättömissä toimiksi muodostuivat työntekijöiden kartoitus ja laskun kirjoitus. Tukipalveluiksi lukeutui ainoastaan työsopimusten tallentaminen Teatteripalvelu Oivan omaan järjestelmään. Kaavios-ta 18 selviää kaikki ostaja-asiakkaan kokemat kontaktipisteet ja palvelun näkymättömissä olevat toimet sekä rajapinnat.



Kuvio 18. Teatteripalvelu Oivan ostaja-asiakkaan palvelun prosessianalyysi. (Mukaellen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. Palvelun blueprinting-kaavio 2009, 159.)

Tekemieni haastattelujen pohjalta merkkasin prosessianalyysi-kaavioon punaisilla tähdillä ne kohdat, joihin ostaja-asiakkaat toivoivat kehittämistä. Ensimmäinen kehityskohde on työntekijöiden kartoituksen kohdalla. Koska haastateltavat olivat tyytyväisiä Teatteripalvelu Oivan työntekijöihin, on tähän myös jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota. Jos työntekijöiden ammattitaito ja motivoituneisuus pystytään pitämään korkealla tasolla, se toimii jatkossa markkinointikeinona ja kilpailuetuna teatterialalla. Hyvien työntekijöiden avulla Teatteripalvelu Oiva pystyy myös luomaan pitkäkestoisia asiakkuuksia.

Seuraava kehityskohde on työntekijöiden työsuorituksen kohdalla. Ostaja-asiakkaat pitivät tärkeänä riittävää perehdytystä työn suorittamista varten. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys työpaikalla auttaa työntekijöitä työsuorituksen onnistumisessa. Ostaja-asiakkaat toivoivat, että perehdytyksen sisältö suunniteltaisiin yhdessä Teatteripalvelu Oivan toimijoiden kanssa. Lisäksi ostaja-asiakkaat pitivät tärkeänä, että työntekijöiden vaihtuvuus olisi mahdollisimman vähäistä sovituisissa työtehtävissä.

Kolmas kehityskohde on yhteydenpidon kohdalla. Molemmat haastateltavat pitivät tärkeänä asiana kommunikointia ja selkeitä yhteyshenkilöitä sopimuskauden aikana. Teatteripalvelu Oivan toimijoiden työnkuvat tulisi olla selkeät asiakkaalle ja kaikkien tarvittavien henkilöiden tiedossa.

Neljännän kehityskohteen sijoitin laskutuksen jälkeen. Ostaja-asiakkaat pitivät tärkeänä laskutuksen sujuvuutta. Varsinkin suurempien asiakkaiden kohdalla laskutus tulisi sujua sovitulla tavalla, sovittuna ajankohtana. Sekä ostaja-asiakkaan että Teatteripalvelu Oivan tarpeet ja aikataulut tulisi huomioida laskutusjärjestelyä suunniteltaessa.

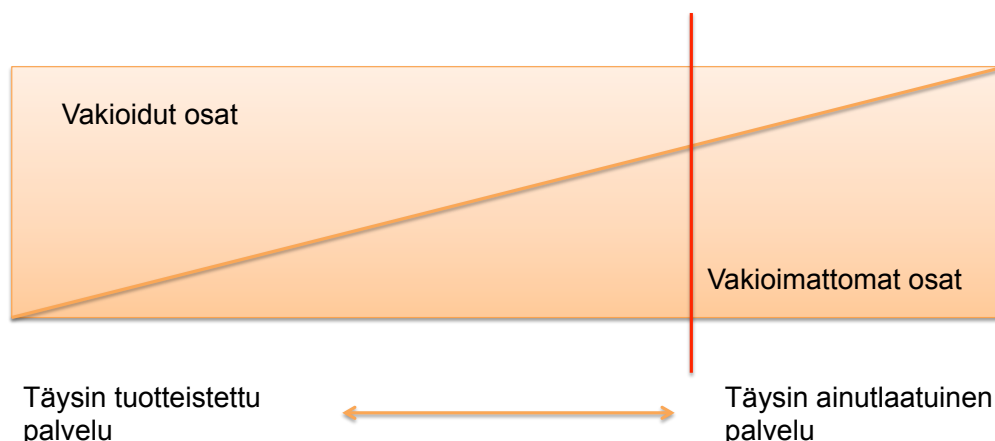
Pyrin mallintamaan myös työntekijäasiakkaan palvelun prosessianalyysin yleisellä tasolla. Tässä työntekijäasiakkaan prosessianalyysissä toimija ja asiakas ovat vähintään neljä kertaa vuorovaikutuksessa prosessin aikana. Työntekijälle näkyviä toimia ovat työtarjous, työsopimuksen kirjoittaminen, yhteydenpito työnkulusta, palkanmaksu ja mahdollinen palautekeskustelu. Palvelun fyysisiksi osiksi lukeutuivat Teatteripalvelu Oivan internet-sivut, kirjallinen työsopimus ja palkkakuitti. Ainoa tukitoimi oli työsopimuksien tallentaminen Teatteripalvelu Oivan järjestelmään ja näkymättömät toimet työkuvan kartoitus ja laskun kirjoitus. Kaaviosta selviää kaikki työntekijäasiakkaan kokemat kontaktipisteet ja palvelun näkymättömissä olevat toimet sekä rajapinnat.

Neljännän palvelun kehityskohteen sijoitin palautteen ja jatkon kohdalle. Työntekijät olivat kiinnostuneita tapaamaan useammin Teatteripalvelu Oivan toimijoita ja keskustelemaan työsuorituksista ja tulevista töistä. Työsuhteen pituudesta riippuen tapaamisia työntekijöiden kanssa tulisi lisätä. Työntekijäasiakkaat suhtautuivat Teatteripalvelu Oivan toimintaan positiivisesti ja toivoivat pitkäaikaisia työsuhteita.

Teatteripalvelu Oivan prosessianalyysistä selvisi, että kontakteja asiakkaiden kanssa on melko vähän. Myös verkkokyselyn vastaukset kertoivat samasta asiasta. Teatteripalvelu Oivan toimijoiden tulisi olla enemmän kontaktissa asiakkaihinsa. Molempien asiakkaiden kanssa tulisi läpi sopimuskausien säilyttää riittävä yhteydenpito ja tapaamisia olisi hyvä lisätä.

Teatteripalvelu Oivan olemassa oleville työntekijöille lähettämäni verkkokyselyn lisäksi olisi ollut mielenkiintoista kartoittaa alan ammattilaisten yleistä kiinnostusta henkilöstövuokrauksen kautta työskentelyä kohtaan. Tämän olisi voinut toteuttaa ryhmähaastatteluna, kokoamalla alan tekijöistä ryhmän, joiden kanssa palvelua olisi voitu ideoida yhdessä. Kahden ostaja-asiakasyrityksen haastattelun lisäksi aihetta olisi voinut tarkastella muutamaa muun ulkopuolisen teatteriorganisaation kautta. Heidän kauttaan olisi voinut saada näkemyksiä siihen, miten teatterialalla yleisesti suhtaudutaan henkilöstöpalveluyrityksiin ja koetaanko niiden käytöllä olevan tulevaisuutta alalla. Jos Teatteripalvelu Oivan toimintaa halutaan kasvattaa ja saada se vastaamaan koko teatterikentän toiveita, olisi tämänkaltainen kartoitustyö hyvä tehdä tulevaisuudessa.

Teatteripalvelu Oivan kohdalla koin yhdeksi tärkeäksi osaksi palvelun räätälöinnin ja tuotteistamisen asteen vakioimisen. Koska Teatteripalvelu Oivan toimintakenttä on laaja ja asiakkaiden tarpeet yksilöllisiä, yrityksen palvelujen tulee olla räätälöitävissä kunkin asiakkaan mukaan.



Kuvio 20. Teatteripalvelu Oivan suositeltu tuotteistamisen aste. (Mukaellen Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19.)

Jaakkola, Orava & Varjonen (2009) on esittänyt kaavion tuotteistamisen asteista. Kuvioon 20 olen merkannut punaisella pystyviivalla mielestäni Teatteripalvelu Oivan palvelulle soveltuvan tuotteistamisen asteen. Koen, että teatterialalla toimivan henkilöstöpalveluyrityksen palvelujen tulisi olla osittain vakioituja, lähempänä kuitenkin täysin ainutlaatuista palvelua kuin täysin tuotteistettua palvelua. Vakioidut osat kattaisivat laskutuksen, sopimusten teon ja laajan asiantuntijaverkoston. Vakioitujen osien avulla palvelu saadaan tarvittaessa toimimaan nopeasti ja tehokkaasti. Osittain vakioitu palvelu mahdollistaa myös sen, että palvelun räätälöityjen osien suunnitteluun jää enemmän aikaa. Vakioimattomia osia olisivat asiakkaiden kanssa palvelun sisällön määrittely, tarvittavien resurssien, työntekijöiden ja aikataulujen suunnittelu. Asiakkaan tulisi lähestyä palvelua räätälöidyn osan suunnalta, jolloin nämä osat korostuvat ja asiakas kokee saavansa yksilöllistä palvelua. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 20.) Koen, että osittaisella palvelun tuotteistamisella Teatteripalvelu Oiva pystyisi tehostamaan toimintaansa ja vastaamaan teatterialan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Opinnäytetyöstäni saadut tulokset avasivat asiakkaiden kokemuksia tämän hetkisestä palvelusta ja sen kehittämisen kohteista. Saamieni tulosten pohjalta olen laatinut kehitysehdotukset, joiden avulla uskon Teatteripalvelu Oivan pystyvän jatkossa vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin sekä luomaan lisää uusia asiakkuussuhteita.

Ostaja-asiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden toiveet työntekijöiden perehdyttämisestä ovat hyvin samankaltaiset. Molemmat asiakkaat kokevat perehdytyksen toteutuksessa ja laadussa parannettavaa. Teatteripalvelu Oivan toimijoiden tulisi kehittää työntekijöi-

den perehdytystä asiakasyritysten kanssa yhteistyössä. Jokaisen asiakkaan kanssa perehdytys on räätälöitävä juuri heidän yritykselleen sopivaksi ja työntekijöitä palvelevaksi.

Vaikka työntekijöille on henkilöstöpalvelualalla sallittua kirjoittaa nk. nollasopimuksia, tulisi Teatteripalvelu Oivan pyrkiä tarjoamaan työntekijöilleen tasaisemmin työvuoroja. Työntekijäasiakkaille suunnatusta verkkokyselystä (Verkkokysely, huhtikuu 2014) kävi ilmi, että työntekijäasiakkaat kokivat ongelmalliseksi työn kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen. Teatteripalvelu Oiva ei pysty tällä hetkellä tarjoamaan työntekijöilleen riittävästi töitä. Tasaisemmin tarjottavat työvuorot sitouttaisivat työntekijöitä Teatteripalvelun pitkäaikaisiksi asiakkaiksi.

Jotta työntekijöille olisi tarjolla enemmän työvuoroja, olisi Teatteripalvelu Oivan lisättävä aktiivisesti ostaja-asiakkaidensa määrää. Useamman ostaja-asiakkaan kautta Teatteripalvelu Oiva pystyisi työllistämään työntekijöitään useaan työpaikkaan ja tarjoamaan tasaisemmin työvuoroja. Jotta jatkossa Teatteripalvelu Oivan asiakkuudet eivät nojaisi ainoastaan toimijoiden omiin kontakteihin, tulisi markkinointia tehostaa. Panostamalla mainontaan ja markkinointiin Teatteripalvelu Oiva voisi saada lisää yhteistyötahoja ja uusia asiakkuuksia. Teatteripalvelu Oivan palveluille kannattaa laatia myynti- ja markkinointisuunnitelma, josta käy ilmi yrityksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Työntekijäasiakkaan ehdotus (Verkkokysely, huhtikuu 2014) työntekijöille suunnatusta foorumista on mielestäni erittäin hyvä. Internetissä toimiva foorumi toimisi paikkana, jonne toimijat keräisivät tietoa esimerkiksi avoimista työpaikoista ja työvuoroista. Foorumin kautta saisi jaettua Teatteripalvelu Oivan ja asiakasyritysten yleistä informaatiota työntekijöille. Foorumi toimisi Teatteripalvelu Oivan ja työntekijöiden välisenä ilmoitustauluna.

Annina Rubinstein-Vihma (Haastattelu 22.4.2014) ehdotti Teatteripalvelu Oivalle lisäpalveluksi teknisiä tuottajia. Hänen mukaansa alalla työskentelevillä kiertävillä ryhmillä olisi tarvetta tämän kaltaiselle palvelulle. Tekniset tuottajat auttaisivat kiertäviä ryhmiä teknisissä ratkaisuisissa ja kiertueiden järjestelyissä. Rubinstein-Vihma koki myös mahdolliseksi, että Teatteripalvelu Oiva voisi jatkossa antaa kurssipalvelua kiertueiden järjestelyihin liittyvissä asioissa esimerkiksi Teatterikorkeakoulun Valo- ja äänisuunnittelun

laitoksen kautta. Mielestäni nämä ehdotukset ovat erittäin hyviä ja sopisivat Teatteripalvelu Oivan palvelutarjoamaan.

Lisäksi suosittelen Teatteripalvelu Oivan liittymistä Henkilöstöpalveluyritysten Liittoon. Liiton kautta Teatteripalvelu Oiva saisi toimijoilleen henkilöstöpalvelualan koulutusta, alaan liittyvää neuvontaa sekä lakipalveluja. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton kautta voi hakea yritykselle auktorisointia, jolla varmistetaan ja todennetaan, että yritys toimii rehellisesti työntekijän ja asiakasyrityksen kannalta. Auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys saa Reiluja Vuokratöitä-tunnuksen, jonka avulla asiakasyritykset ja työntekijät tunnustavat alan luotettavat toimijat. (ks. www.hpl.fi) Uskon, että Henkilöstöpalveluyritysten Liittoon liittymisellä Teatteripalvelu Oiva voisi saada etumatkaa ensimmäisenä teatterialan henkilöstöpalveluyrityksenä.

Lähteet

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Helsingin Sanomat. Internet-sivut. Vuokratyö hyödyttää työntekijöitä ja yrityksiä.

Saatavuus: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1382850285080> (Luettu 21.4.2014)

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. Internet-sivut.

Saatavuus: <http://www.hpl.fi/www/fi/index.php> (Luettu 15.3.2014)

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Kinnunen Ritva 20003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyönmenetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Promenade Research 2012. Vuokratyöntekijätutkimus.

Saatavuus: <http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Vuokratyntekijutkimus-26032012.pdf>

(Luettu 20.4.2014)

Suomen virallinen tilasto. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2013.

Helsinki: Tilastokeskus.

Saatavuus: http://www.stat.fi/til/tyti/2013/13/tyti_2013_13_2014-04-01_kat_002_fi.html

(Luettu 20.4.2014)

Teatteripalvelu Oiva, internet-sivut.

Saatavuus: <http://teatteripalvelu.fi/teatteripalvelu> (Luettu 15.3.2014)

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. 2013. Verkkoesite.

Saatavuus: http://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyöopas_netti.pdf

(Luettu 20.4.2014)

Haastattelut:

1. Järvimäki, Anna. Apulaispäällikkö, Suomen Kansallisooppera. Haastattelu

12.3.2014.

2. Rubinstein-Vihma, Annina. 6Pack-musiikkiteatteriryhmä. Haastattelu 22.4.2014.

Verkkokysely

Teatteripalvelu Oiva

27.4.2014 21.17

Teatteripalvelu Oiva

1. Jos olet työskennellyt aiemmin henkilöstövuokrausyrityksessä, millaisia kokemuksia sinulla on ollut?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Oletko työskennellyt aiemmin henkilöstövuokrausyrityksessä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

kyllä

ei

3. Teatteripalvelu Oivan työn ohessa, olen

Valitse seuraavista

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

kokoaikaisessa työsuhteessa

osa-aikaisessa työsuhteessa

freelancer

opiskelija

työtön

Muu:

4. Miten kuulit Teatteripalvelu Oivasta?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Työpaikan kautta

Teatteripalvelu Oiva otti yhteyttä

Tuttavan kautta

Sosiaalisessa mediassa

Muu:

5. Miksi päädyit Teatteripalvelu Oivan työntekijäksi?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Millaisia mielikuvia sinulla oli henkilöstövuokrauksesta ennen työsuhteen alkamista?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Kuinka paljon toivoit Teatteripalvelu Oivan sinua työllistävän?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Teatteripalvelun kautta

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työtä on ollut liikaa
 Työtä on ollut liian vähän
 Työtä on ollut sopivasti
 Työtä on ollut vaihtelevasti
 Muu:

9. Kuinka moneen työpaikkaan Teatteripalvelu Oiva on sinut työllistänyt?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 1
 2
 3
 4

10. Vastaako Teatteripalvelu Oivan kautta tulleet työt koulutustasi tai aiempia työkokemuksiasi?*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.* Kyllä Ei**11. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen palkkaasi?***Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.* Kyllä Ei Muu:**12. Saatko työn suorittamiseen liittyvää informaatiota tai opastusta riittävästi? Onko Teatteripalvelu Oivalla tässä kehittämistä?**

.....

.....

.....

.....

.....

13. Kuinka mielestäsi yhteydenpito Teatteripalvelu Oivan puolesta on sujunut? Toivoisitko muutoksia?

.....

.....

.....

.....

.....

14. Miten Teatteripalvelu Oivan henkilökunta on mielestäsi tavoitettavissa?

.....

.....

.....

.....

.....

15. Kuinka olet viihtynyt Teatteripalvelu Oivan kautta saamissasi työpaikoissa?

.....
.....
.....
.....
.....

16. Mitkä asiat koet tärkeiksi henkilöstövuokrauksen kautta työskentelyssä?

.....
.....
.....
.....
.....

17. Missä asioissa Teatteripalvelu Oivalla on mielestäsi kehitettävää?

.....
.....
.....
.....
.....

18. Missä asioissa Teatteripalvelu Oiva on mielestäsi onnistunut?

.....
.....
.....
.....
.....

Haastattelukysymykset

Onko sinulla aiempaa kokemusta henkilöstöpalvelusta?

Miksi päädyitte käyttämään/ostamaan juuri Teatteripalvelu Oivan palveluja? Mitä palveluja Oivalta on ostettu?

Mielikuvat ja ennakkoajatukset henkilöstöpalvelusta ennen yhteistyön alkua?

Kuinka henkilöstövuokraus soveltuisi esimerkiksi muille yrityksenne osastoille tai alalle yleensä?

Onko vuokratyön ja freelancereiden palkkaamisessa eroa?

Mitä Teatteripalvelu Oivan pitäisi ottaa huomioon työntekijöitä valittaessa?

Kuinka työntekijöiden valinta on onnistunut?

Kuinka työntekijät ovat sopeutuneet työhön ja työryhmään?

Erottuvatko henkilöstövuokrauksen kautta palkatut työntekijät muusta henkilöstöstä?

Kuinka Teatteripalvelu Oivan laskutus on sujunut?

Onko Teatteripalvelu Oiva onnistunut hinnoittelemaan palvelunsa oikein?

Onko yhteydenpito Oivan puolelta riittävää? Onko henkilökunta tavoitettavissa?

Mitkä asiat koet erityisen tärkeiksi teatterialan henkilöstöpalvelussa?

Millaisia lisäpalveluja Oivalla voisi olla?

Mikä on mielestänne sujunut erityisen hyvin?

Teatteripalvelu Oivan kehittämisen paikat?