



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Ylisektorinen yhteistyö rekrytoinnissa - yritysyhteistyön kehittäminen SPR Kontin työllistämistoiminnassa

Eskelinen, Kirsi

2018 Laurea



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Ylisektorinen yhteistyö rekrytoinnissa -  
yritysyhteistyön kehittäminen SPR Kontin  
työllistämistoiminnassa

Kirsi Eskelinen  
YAMK Restonomi  
Opinnäytetyö  
11, 2018

Kirsi Eskelinen

**Ylisektorinen yhteistyö rekrytinnissa  
– yritysyhteistyön kehittäminen SPR Kontin työllistämistoiminnassa**

Vuosi 2018 Sivumäärä 76

---

Yksityisellä sektorilla toimivien yritysten rekrytointihaasteet ja -ongelmat ovat moninaiset. Monet toimialat kokevat rekrytointihaasteita ja -ongelmia, jopa siinä laajuudessa, että liiketoiminnan kehittyminen vaarantuu. Erilaisten rekrytointipalveluiden tai -tukien kartoitukseen ja oppimiseen ei ole riittävästi aikaa. Käytetyimmät rekrytointikanavat ovat TE-palvelut, oma henkilöstö ja sosiaalinen media. Kanavina nämä eivät välttämättä tavoita kolmannella sektorilla olevia työnhakijoita. Yksityinen sektori ei myöskään osaa hyödyntää kolmatta sektoria rekrytointikanavana.

Avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden välimaastossa toimiva kolmas sektori auttaa ja tukee työttömiä työnhakijoita työllistymisessä avoimille työmarkkinoille. SPR Kontin työllistämispalveluissa tuetaan ihmisten uusia mahdollisuuksia eri työvoimapolitiittisilla aktivointitoimenpiteillä kuten työkokeilu- ja palkkatukitoimenpiteillä. Perinteisesti yritysyhteistyötä on toteutettu henkilöasiakkaan motivaation ja kiinnostuksen mukaisesti. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita, pelkoja ja ongelmia yritykset kokevat rekrytointiyhteistyössä ja millaista yhteistyötä he arvostavat rekrytointiyhteistyössä. Tietoa hyödynnettiin SPR Kontin yritysyhteistyön kehittämiseksi.

Kehittämistyön tietoperusta koostuu tuote-, palvelu ja asiakaskeskeisestä palveluliiketoimintalogiikoista, painopisteen ollessa kuitenkin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan tarkastelussa. Kehittämistyössä katsottiin, että yritysyhteistyötä ideoitaessa, tärkeintä on keskittyä suunnitteluvaiheessa yritysten monikerroksellisiin tilanteisiin, tarpeisiin, kokemuksiin ja toiveisiin. Myös yhteiskehittämisen ja ylisektorisen yhteistyön merkitystä selvitettiin. Palvelumuotoilu edustaa työssä kehittämistyön prosessia ja menetelmiä.

Kehittämistyö alkoi yritysten tarpeiden kartoituksella, johon osallistui yhteensä yhdeksän yritystä. Tarpeet kartoitettiin webropol-kyselyllä ja teemahaastattelulla. Kerätystä tiedosta rakentui kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa, jota visualisoitiin tekemällä kaksi yritysrekrytointipersoonaa. Tämän jälkeen toteutettiin Tulevaisuustyöpaja, jossa SPR Kontin henkilökunta loi tarpeisiin vastaavan palvelun. Tuloksena syntyi Hyvää Työtä-palvelukonsepti, jossa on tunnistettavissa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvonmuodostuksen ja ylisektorisen yhteistyön henkeä. Tuloksena syntyi myös suunnitelma Hyvää Työtä-palvelun toteuttamiseksi.

Opinnäytetyö todentaa sen, että asiakaskeskeinen palveluliiketoimintalogiikka ja yhteiskehittäminen soveltuvat hyvin rekrytointiyhteistyön kehittämiseen yksityisen ja kolmannen sektorin välille. Eri sektoreiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat yhteistyön rakentamisessa avainasemassa.

Avainsanat: Asiakaskeskinen liiketoimintalogiikka, yhteiskehittäminen, ylisektorinen yhteistyö, palvelumuotoilu.

Kirsi Eskelinen

**Cross-sector collaboration in recruiting - Developing the employment collaboration between Kontti and the private sector**

Year	2018	Pages	76
------	------	-------	----

In the private sector, companies face complex recruiting problems and challenges. Many industries face so severe challenges that it is difficult to develop their business. Companies do not have the time or the interest to look for recruiting information or services, The main recruiting channels are TE services, social media and the companies' own personnel. As recruiting channels, these do not necessarily reach unemployed persons in the third sector and on the other hand, companies do not know how third sector could help them in recruiting issues.

Third sector services are for those unemployed people who need help in getting a job from the open labour market. In the second hand store Kontti operated by the Finnish Red Cross, unemployed people can find new possibilities through activation measures such as work trial and wage subsidies work. Traditionally, a job seeker's motivation and interest has determined how the company cooperation is implemented. The purpose of this thesis is to find out what kind of challenges, fears and problems companies go through during the recruiting process and what kind of recruiting cooperation and service they value. The information was utilized in the development work, which the third sector actor Kontti and its personnel started to plan.

The theoretical background consists of goods-dominant logic, service dominant logic and customer dominant logic, but the main focus is in customer dominant logic. In the thesis, it was considered that the core of a developing companies, cooperation should be in the multilevel situations, needs, experiments and hopes of companies. In addition, the meaning of co-creation and over sector alliance work was studied.

The development work started with a Webropol questionnaire participated by nine companies, and company interviews. From the quantitative and qualitative information acquired from the questionnaire and the interviews, company recruiting personas were made. In a future workshop the Kontti personnel utilized information and developed a new service called "Good Job". The Good Job service typifies the spirit of customer dominant logic and cross-sectoral cooperation. As a result, there is also a strategy plan on how to implement the Good Job service.

This thesis verifies that one can use customer dominant logic and co-creation when developing cross-sectoral cooperation between private and third sector. Understanding the concept of value and what it means to each stakeholder is a key factor. When considering a company as a customer, the third sector can also build larger service ecologies to fulfill the multilevel needs of companies.

Keywords: Customer-dominant logic, co-creation, cross-sectoral cooperation, service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	SPR Kontti - uusia mahdollisuuksia ihmisille, tavaroille ja kumppaneille.....	8
1.2	Opinnäytetyöhön liittyviä oleellisia käsitteitä .....	9
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävä.....	11
2	Kehitystyön tietoperusta .....	12
2.1	Ilmiö ympärillämme .....	13
2.2	Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen .....	18
2.2.1	Tuotelogiikka ja arvonmuodostuminen.....	19
2.2.2	Palvelukeskeinenlogiikka ja arvon muodostuminen .....	20
2.2.3	Asiakaskeskeinenlogiikka ja arvonmuodostuminen.....	21
2.3	1 + 1 = 3.....	25
2.3.1	Yhteiskehittäminen .....	26
2.3.2	Ylisektorinen yhteistyö .....	33
2.3.3	Yhteistyön neljä astetta .....	38
3	Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmät .....	40
3.1	Mitä on palvelu? .....	40
3.2	Palvelumuotoilu .....	41
3.2.1	Palvelumuotoiluprosesseja .....	42
3.2.2	Käytännön suunnitelma .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.3	Nykytilanne.....	46
3.3.1	Yritysten osallistuttaminen .....	46
3.3.2	Yritykset - mitä koemme ja tarvitsemme rekrytointiyhteistyössä?.....	48
3.3.3	Työntekijöiden osallistuttaminen .....	55
3.4	Tulevaisuuden palvelu.....	59
3.4.1	Haasteet ja ongelmat yhteen .....	60
3.4.2	Yhtenäinen visio ja matka siihen .....	61
3.4.3	Esittely .....	63
3.5	Tutkimusetiikka .....	63
4	Hyvää työtä-palvelu .....	64
5	Johtopäätökset .....	66
5.1	Hyvää Työtä -palvelun suhde tietoperustaan .....	67
5.2	Jatkokehitysaskeleet .....	77
	Lähteet .....	78
	Kuviot.. .....	81
	Taulukot .....	82
	Liitteet.....	83

## 1 Johdanto

Työllisyys ja työllisyyden edistämiseen liittyvät toimenpiteet ovat muutoksen keskellä. Voisi jopa sanoa, että elämme keskellä työllisyysreformia, jossa viedään eteenpäin valtakunnallista uudistusta työllisyystoimenpiteiden uudelleen toteuttamiseen, hallinnointiin ja mittaamiseen. Mahdollinen maakuntauudistus ja sen osana olevat aluekehittämisen ja kasvupalveluiden uudistukset muokkaavat työllistämistoimenpiteiden palveluiden tuottamista laajempiin monituottajamalleihin, joiden toimivuutta toivottavasti tullaan mittaamaan tulos- ja laatupeusteisesti sekä kehittämään asiakaskeskeisesti. Uusilla kasvupalveluilla tarkoitetaan työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten palveluita. Kasvupalveluiksi on nimetty esimerkiksi työvälitys, työnhakijoiden osaamisen kehittäminen, rekrytointipalvelut tai erilaiset tuet ja asiantuntijapalvelut yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. On luultavaa, että uudistuksen tapahtuessa työväilytykseen liittyviä palveluita halutaan avata laajemmaksi ja niitä tullaan hankkimaan yksityisiltä ja julkisilta yrityksiltä sekä järjestöiltä kolmannelta sektorilta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Työllistämistoiminnassa olevat kolmannen sektorin toimijat toimivat avoimien työmarkkinoiden ja työttömyyden välimaastossa. Kolmannen sektorin työllisyystoimintojen tarkoituksena on työvoimapolitiikan kannalta tarjota haastavassa elämän- ja työmarkkinatilanteessa oleville työttömille henkilöille työelämäosallisuutta, sekä avoimille työmarkkinoille siirtymäpolkua. Haastavassa työmarkkinatilanteessa olevien henkilöiden tilanteet ovat usein monimutkaisia ja heidän tukeminen kohti avoimia työmarkkinoita vaatii yleensä yksilöllisiä ratkaisuja ja monitoimijaisesti tuotettuja palveluita. Näiden palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen on rakennettu toimivia palveluita yksilöiden, kuntien, kolmannen sektorin ja yksityisten palveluorganisaatioiden näkökulmasta katsottuna.

Tulevat uudistukset antavat kolmannelle sektorille mahdollisuuden laajentaa yrityksille suunnattujen palveluiden tuottamisen näkökantaa yhdessä tekemisen ja jokaisen osapuolen toimintaa ja hyvinvointia tukevaksi yhteistyöksi. Yhteistyöksi, jossa palvelun arvo koetaan laajempina kuin toimintaa mittaavana numerona tai yksittäisenä työllistymisenä. Uudistusten valossa on mahdollista, että jatkossa maakunnat voivat hankkia palveluiden järjestäjinä omalle alueelleen tarpeenmukaiset palveluratkaisut. Palveluiden tuottaminen laajemmalla pohjalla avaa mahdollisuuden tuottajille rakentaa uudenlaisia ratkaisumalleja monitoimijaisesti ja tukea työnhakijoiden ja yritysten tarpeita kohtaamaan paremmin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Kolmannelle sektorille ja Punaisen ristin Kontti työllistämistoiminnalle uudistukset luovat mahdollisuuden tarkastella yritys yhteistyön uudenlaista toteuttamismallia, joka vastaisi sisällöltään ja laajuudeltaan paremmin yritysten rekrytointihaasteisiin ja -ongelmiin.

## 1.1 SPR Kontti - uusia mahdollisuuksia ihmisille, tavaroille ja kumppaneille

SPR Kontti on kolmannen sektorin julkisoikeudellinen toimija eli järjestö ja sen strategisena painopisteenä on mahdollistaa uusia mahdollisuuksia tavaroille, ihmisille ja kumppaneille. SPR Kontissa myydään lahjoitettuja tavaroita, vaatteita ja huonekaluja. SPR Kontin myyntituloksesta kaksi kolmasosaa jaetaan vapaaehtoistoiminnan tukemiseen Suomessa ja yksi kolmasosa katastrofirahastoon. SPR Kontti-ketju toteuttaa myös työllistämistoimintaa valtakunnallisesti, jolloin se tarjoaa uusia mahdollisuuksia tavaroiden lisäksi myös ihmisille. (Punainenristi.fi.)

SPR Kontissa tuetaan ihmisten uusia mahdollisuuksia eri työvoimapolitiittisilla aktivointitoimenpiteillä kuten työkokeilu- ja palkkatukitoimenpiteillä. Toimenpiteisiin on mahdollista yhdistää myös ammatillisen osaamisen kehittäminen koulutuksellisten palveluiden kautta, jos työttömän työnhakijan tilanne sitä vaatii ja henkilö on motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan. Kontti tarjoaa asiakkailleen myös tukea ja ohjausta arjen- ja elämäntilanteiden halluunotossa sekä työnhaussa.

SPR Kontin työllistämispalveluihin voi hakeutua TE-toimiston kautta tai itsenäisesti. Kontissa henkilö voi olla joko työkokeilussa viitenä päivänä viikossa 2-3 kuukautta tai palkkatukityöllistettynä työsuhteessa 6 - 12 kuukautta. SPR Konttien toimintapaikat tarjoavat työttömälle työnhakijalle mahdollisuuden päivittää omaa osaamistaan aidoissa työtehtävissä ja -ympäristöissä.

Kontti-tavarataloissa työttömät henkilöt pääsevät kokeilemaan ja oppimaan monia työelämässä vaadittuja tietotaitoja, kuten myyntiä ja kassatyöskentelyä, asiakaspalvelutaitoja, myyntitilan stailausta, tuotteiden arviointia, entisöintiä ja kierrättämistä, kuljetusta, varastointia ja siivousta. Työelämän kannalta oleellisia opittavia taitoja ovat myös sitoutuminen, tiimityöskentely, sosiaaliset taidot ja ongelmanratkaisutaidot. Yksilöiden opitut kompetenssitaidot ovat kykyjä ja valmiuksia, jotka tukevat heidän valmiuksiaan hoitaa avoimilla työmarkkinoilla tiettyjä tilanteita, tehtäviä tai työtä onnistuneesti.

Vuonna 2017 Espoon, Helsingin ja Vantaan Konteissa oli yhteensä 320 henkilöä eri aktivointitoimenpiteissä, joista maahanmuuttajien osuus on ollut noin kolmannes. Kolmen Kontin tavoitteena vuodelle 2017 oli, että Kontti-jakson päättymisen jälkeen 1 - 6 kk:n seurantajakson aikana 50 % aloittaneista jatko sijoittuu johonkin eikä palaa enää Kontti-jakson jälkeen TE-toimiston työnhakija-asiakkaaksi.



Jatkopoluiksi on määritelty työsuhde ilman palkkatukea SPR:n ulkopuolelle, työsuhde ilman palkkatukea omaan organisaatioon (SPR), opiskelu (tutkintotavoitteinen), työsuhde palkkatuella SPR:n ulkopuolelle, työsuhde omaan organisaatioon palkkatuella (ns. toisen vuoden työllistetyt, pääasiassa osatyökykyisen palkkatuella), työkokeilu SPR:n ulkopuolelle, oman yritystoiminnan käynnistäminen, äitiysloma ja sairausloma tai kuntoutus. (Kontin vuosiraportti 2017).

Jatkopolku	Espoo	Helsinki	Vantaa	Yht.	%
Työsuhde ilman palkkatukea SPR:n ulkopuolelle	13	7	12	32	17,67%
Työsuhde ilman palkkatukea omaan organisaatioon	0	0	1	1	0,55 %
Opiskelu, tutkintotavoitteinen	2	9	5	16	8,84 %
Työsuhde palkkatuella SPR:n ulkopuolelle	1	0	0	1	0,55 %
Työsuhde palkkatuella omaan organisaatioon	3	4	6	13	7,18 %
Työkokeilu SPR:n ulkopuolelle	1	1	2	4	2,2 %
Oman yritystoiminnan käynnistäminen	0	0	1	1	0,55 %
Äitiysloma	1	0	2	3	1,65 %
Sairausloma tai kuntoutus	2	2	4	8	4,41 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>79</b>	<b>43,6 %</b>

Taulukko 1. Kontin jatkopolut vuonna 2017.

Kontin vuoden 2017 50 % tavoite jatkopoluissa jäi hieman alle suunnitellun. 43,6 % eli 79 henkilöä on Kontti-jakson jälkeen löytänyt muun ratkaisun kuin paluun työttömäksi. Tilastossa nousee esille se, että työnantajat ovat palkanneet ilman palkkatukea melkein kaikki työllistyneet henkilöt (32 henkilöä). Palkkatuella on palkattu yksi henkilö SPR organisaation ulkopuolelle. Listausta näistä työnantajista, toimialoista ja työllistettyjen työtehtävistä ei ollut saatavilla. Yritysyhteistyötä ohjaa tällä hetkellä työnhakija-asiakkaan oma kiinnostus ja motivaatio. Aktiivista yrityskentälle suuntautuvaa yritysyhteistyön toimintamallia ei ole olemassa.

## 1.2 Opinnäytetyöhön liittyviä oleellisia käsitteitä

Tässä opinnäytetyössä asiakkaalla tarkoitetaan yritystä tai tahoa, joka rekrytoi kolmannen sektorin kautta henkilön tai rekrytoi muutoin haastavassa työmarkkinatilanteessa olevan henkilön muiden rekrytointikanavien kautta avoinna olevaan työtehtävään. Haastavassa työmarkkina-asemassa oleva henkilö voidaan määritellä niin, että se tarkoittaa henkilöä, jonka on haasteellista työllistyä avoimille työmarkkinoille pitkittyneen työttömyyden takia.

Esimerkiksi laissa työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014) määritellään palvelun saamiseksi asiakkuuskriteerit, jotka liittyvät oleellisesti työttömyyden kes-  
toon eri ikäryhmissä. Asiakkuskriteerit ovat 1) saanut työmarkkinatukea vähintään 300 päi-  
vää työttömyyden perusteella; 2) täyttänyt 25 vuotta ja hän on ollut julkisesta työvoima- ja  
yrityspalvelusta annetun lain (916/2012) 1 luvun 3 §:n 1 momentin 3 kohdassa tarkoitettu työ-  
tön yhtäjaksoisesti 12 kuukautta; tai 3) alle 25-vuotias ja henkilö on ollut julkisesta työvoima-  
ja yrityspalvelusta annetun lain 1 luvun 3 §:n 1 momentin 3 kohdassa tarkoitettu työtön yhtä-  
jaksoisesti kuusi kuukautta. Kolmannen sektorin työllistymistä edistävissä palveluissa olevan  
henkilön tilanne on edelleen haastava, koska siirtyminen avoimille työmarkkinoille on vasta  
edessä.

Edelleensijoitus tarkoittaa teknisesti sitä, että henkilö, joka on palkattu palkkatuella töihin  
toimija A:lle, siirretään tekemään töitä yritykseen B. Edelleensijoitukseen tarvitaan aina  
työntekijän lupa. Edelleen sijoitusta voivat toteuttaa kunta, kunnan organisaatioon kuuluva  
yksikkö ja kolmas sektori. Edelleensijoituksen tavoitteena on, että haastavassa työmarkkina-  
asemassa oleva henkilö, kuten pitkäaikaistyötön, voi näin näyttää omaa osaamisensa yrityk-  
selle ja monipuolistaa omaa osaamisensa. Vastaanottavalle yritykselle edelleensijoitus  
luo väylän täyttää kausiluonteisia töitä, on usein halvempaa kuin henkilöstövuokraus ja on  
rekrytointiväylänä turvallinen ja riskitön. Varsinaisen työnantajan kannalta edelleen sijoitus  
luo paremman mahdollisuuden palkkatuella palkatun henkilön jatkolutukseen avoimille työ-  
markkinoille ja tavoitteellisen työväliseen. (Opas edelleensijoituksesta.)

Kolmas sektori toimii sen sosiaalisen arvonmuodostuksen vuoksi. Kolmannen sektorin toiminta-  
logiikka on yritysmäistä, jossa palvelutuotannon ja muun toiminnan edellyttämät tulokset ja  
voimavarat on itse hankittava. Yritystoimintaan poikkeavuuden luo se, että toiminta ei usein  
kata kaikkia kuluja vaan osa tarvittavista varoista tulee vapaaehtoispanoksina ja osa kerätään  
muuten, kuten esimerkiksi sponsoritukien muodossa. Toiminnot halutaan pitää yllä, koska  
nähdään, että niillä on yleistä yhteiskunnallista tai yhteisöllistä merkitystä. Toimintojen pää-  
määrä on ihmisten hyvinvointi, mutta kolmannen sektorin yhteiskunnallinen intressi on usein  
rajatumpi kuin julkishallinnollisen toimijan toiminnot, joita järjestetään ”kaikkien” kansalais-  
ten tarpeiden vuoksi. Kolmas sektori saa motiiviinsa yleensä kapeammasta sosiaalisesta näkö-  
kohdasta ja toiminta voi koskea joissakin tapauksissa hyvinkin pieniä väestöryhmiä. Muita sek-  
toreita avointen työmarkkinoiden ja kolmannen sektorin lisäksi ovat mm. yksityinen, valtio ja  
perhe. (Hokkanen ym. 1999, 78 - 80.)

Palkkatuki on TE-toimistojen myöntämä taloudellinen tuki työnantajalle palkkakustannuksiin. Taloudellisen tuen määrä on 30 %, 40 % tai 50 % palkkakustannuksista, ei kuitenkaan enempää kuin 1400 € kuukaudessa, mikä on vuoden 2018 linjaus. Palkkatuen tarkoituksena on edistää työnhakijan työllistymistä avoimille työmarkkinoille silloin, kun hänellä on puutteita ammatillisessa osaamisessa tai hänellä on tehtävissä selviytymiseen vaikuttava vamma tai sairaus. Vaikka palkkatuki myönnetään ja maksetaan työnantajalle, tuen myöntäminen lähtee aina työttömän työnhakijan palvelutarpeesta. (TE-palvelut.)

Työkokeilu on TE-toimiston aktivointitoimenpide henkilöille, jotka haluavat selvittää ammatinvalinta- tai uravaihtoehtoja tai mahdollisuuksiaan palata työmarkkinoille. Työkokeilu soveltuu erityisesti henkilöille, joilta puuttuu ammatillinen koulutus tai henkilöille, jotka ovat suunnittelemassa alan tai ammatin vaihtoa. Tavoitteena on silloin selvittää, kiinnostaako ala tai ammatti tai onko jokin tietty ala tai ammatti mahdollinen. Työkokeilu soveltuu myös henkilöille, jotka ovat olleet poissa työmarkkinoilta esimerkiksi työttömyyden tai lastenhoidon takia, jolloin työkokeilulla selvitetään, onko henkilön osaaminen ajan tasalla ja minkälaista tukea hän tarvitsee päästäkseen takaisin työhön. Maahanmuuttajille työkokeilu tarjoaa mahdollisuuden selvittää edellytyksiä työllistyä Suomessa ja millaisia palveluita hän siihen tarvitsee. (TE-palvelut.)

Vaikuttavalla siirtymällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä monen tekijän ja toimijan toteuttamaa yhteistyötä yrityksen rekrytointitilanteen ratkaisemiseksi. Yhteistyön lopputulemana työtön työnhakija työllistyy yksityiselle sektorille töihin tai koulutukseen. Yrityksen ja rekrytointiapua tuovan toimijan välille syntyy luottamuksellinen suhde ja yrityksen toimintaa ymmärretään laajemmin kuin yksittäisen siirtyvän henkilön edellyttämä tilanne vaatii. Vaikuttavuuden määritelmään voidaan myös ajatella kuuluvan kuntataloudelliset vaikutukset sekä henkilöasiakkaiden tunnetasolla ja perhesuhteissa tapahtuvat muutokset, mutta rajaan ne tässä opinnäytetyössä käsitteen ulkopuolelle. Vaikuttavalla siirtymällä on jokin arvolataus, mikä syntyy yhteistyöstä rekrytoivan tahon, työhakijoita välittävän tahon välille ja tarvittaessa muiden osapuolien saumattomasta yhteistyöstä.

### 1.3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, mistä elementeistä yrityksen näkökannalta katsottuna rakentuu onnistunut rekrytointiyhteistyö kolmannen sektorin toimijan kanssa ja luoda havaintojen perustella tulevaisuusmalleja kolmannen sektorin toimija SPR Kontille uusista tai edelleen kehitetyistä yritys-yhteistyöpalveluista. Tavoitteena on löytää sellainen palvelukokonaisuus, joka tukee yrityksiä löytämään soveltuvia työntekijöitä heidän avoinna oleviin työtehtäviin. Onnistuneen rekrytointiyhteistyön avulla voidaan saavuttaa syvempää ja pitkäkestoisempaa yhteistyötä, jolloin yksityiselle sektorille syntyisi työllistymismahdollisuuksia haastavassa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille enemmän.

Rakennan opinnäytetyöni tavoitteen seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- millaista tukea työnantajat toivovat työvoiman löytämiseen ja rekrytointiin,
- millaisia odotuksia työnantajille liittyy yhteistyöhön rekrytoinnin yhteydessä,
- miten SPR Kontti voisi tukea työnantajia paremmin työllistämässä eli työvoiman löytämisessä ja rekrytoinnissa ja
- miten yhteistyötä työnantajien kanssa voidaan parantaa.

Tavoitteena on luoda Satu Miettisen (2016, 26 - 31) teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen kuvailema tulevaisuuden palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta katsottuna haluttava ja käytettävä ja palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Tavoitteena on luoda suunnitteluratkaisu, joka edustaa uutta tapaa toimia asiakasyhteistyössä yritysten suuntaan.

## 2 Kehitystyön tietoperusta

Kuvaan opinnäytetyön ja ilmiön välistä yhteyttä ajankohtaisella tutkimustiedolla suomalaisesta työmarkkinatilanteesta. Ilmiöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan valtakunnallisesti tutkittua tilannekuvaa yritysten kokemasta rekrytointitilanteesta. Tutkimustiedon valossa tilanne näyttää haastavana, ja trendeinä on nähtävissä tilanteen hankaloituminen vielä entisestään. Esittelen ilmiötä luvussa 2.1.

Valitsin teoreettisiksi tulokulmiksi asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ja yhteiskehittämisen (luvut 2.2.3 ja 2.3). Esittelen liiketoimintalogiikoista myös Goods Dominant ja Service Dominant logiikat, koska koen, että eri liiketoimintalogiikat voivat elää lomittain käytännön toiminnassa. Oleellista on ymmärtää niiden eroavaisuudet asiakkaan roolissa ja arvomuodostuksessa. Keskityn asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaan, koska se edustaa syvällisen asiakasymmärryksen tulkintaa ja ohjaa ajattelua pois päin SPR Kontin oman palvelutuotannon kehittämisestä. Ajantasainen tutkimustieto, teoreettiset tulokulmat sekä palvelumuotoilun prosessi ja mentelmät (luku 3) ohjaavat tunnistamaan ja luomaan sosiaalisen innovaation.

Ojasalo & ym. (2015, 13) mukaan sosiaalinen innovaatio voidaan määritellä niin, että syntyessään löytyy uusi tapa ja käytännön toimia. Toivottavasti toimi ajansaatossa muuttuu myös perustoiminnoksi. Innovaatioissa ei aina ole kyse tekniikkaan ja digitalisaatioon liittyvistä uusista vaan niissä on mukana myös ei kosketeltavat asiat kuten organisaation ja liiketoimintamallin uudistaminen. Esimerkiksi palvelut edustavat ei kosketeltavaa asiaa.

Palveluinnovaation synnyssä asiakkaan rooli on keskeinen ja hyödyn tuottaminen sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle on tavoite, johon kehityksellä ja uudistamisella pyritään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015, 14). Opinnäytetyössä tuodaan esiin sosiaalinen innovaatio vain palvelukonseptimuodossa, jota voidaan hyödyntää SPR Kontin työllistämistoiminnan toimintojen ja palveluiden muokkaamisessa.

Oma mielenkiinto aiheeseen on syntynyt työurani kautta. Kuten Kananen toteaa (2012, 13) on suotavaa, jos opiskelija löytää opinnäytetyön alalta, jolta hänellä on perustiedot ja mielellään myös muuta kokemusta. Olen ollut työelämässä yli kymmenen vuotta ja työni keskiössä on aina ollut työllisyyden edistäminen ja työttömien henkilöiden tukeminen kohti työtä. Olen tarkastellut teemaa aikuiskoulutusorganisaation, yritysten kehittämissyhtiön ja kaupungin näkökulmista katsottuna. Nyt halusin tutkia ja perehtyä kolmannen sektorin toimintaan ja mahdollisuuksiin kehittyä työnvälityksessä.

Luvuissa 3.2.2 - 3.4 esittelen kehittämistyön käytännön tutkimuksen. Luvuissa perustelen ja esittelen valitsemani tutkimusprosessin, menetelmät ja tiedon analyysimenetelmät sekä kerroman kehittämistyön tuottamasta uudesta tiedosta. Luvuissa 4 ja 5 visualisoin uudesta tiedosta ja teoriasta syntyneen palvelukonseptin, annan johtopäätökset ja jatkotoimenpide ehdotukset.

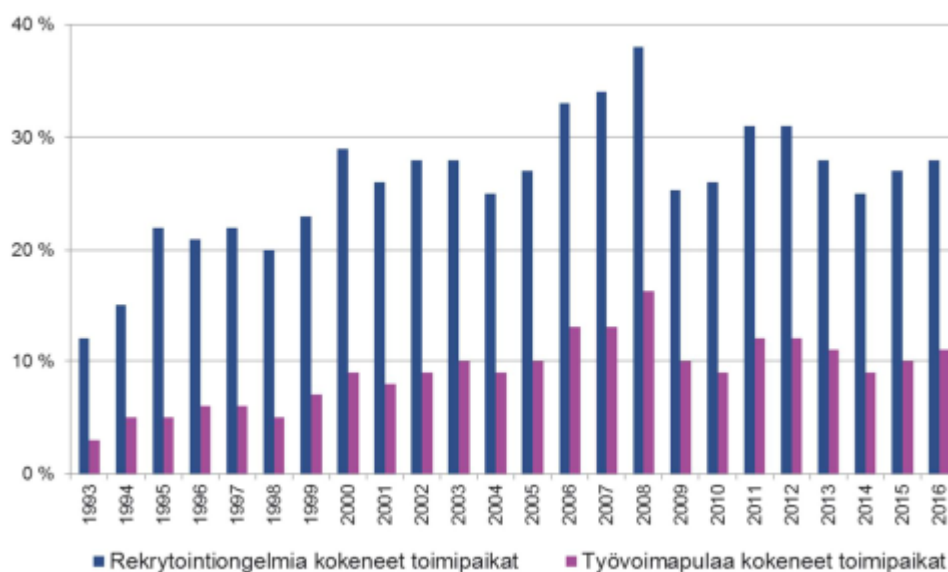
## 2.1 Ilmiö ympärillämme

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työllisyyskatsaus raportin (maaliskuu 2018) mukaan uudet avoimet työpaikat ovat lisääntyneet seitsemässä ammattiryhmässä: eniten palvelu- ja myyntityöntekijöiden (2200), rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijöiden (1300) sekä asiantuntijoiden ryhmässä (500). Selvityksessä todetaan työmarkkinoiden trendeiksi tällä hetkellä työnhakijoiden kokonaismäärän väheneminen, työttömien työnhakijoiden määrä on pienempi kuin edellisellä vuonna samaan aikaan (53 000 henkilöä), aktiivointiasteeseen laskettavissa palveluissa on enemmän henkilöitä (5000) ja uusia avoimia työpaikkoja on enemmän (4000). Työttömyys on vähentynyt kaikkien ELY-keskusten alueilla ja kaikissa ikäryhmissä.

Valtiovarainministeriön (2018, 21) raportissa viitataan Tilastokeskuksen (2016) toteuttamaan toimialahaastatteluun, jonka mukaan 28 prosenttia työvoimaa hakeneista toimipaikoista koki vaikeuksia työvoiman saannissa. 11 prosenttia työvoimaa hakeneista toimipaikoista oli vuonna 2016 jäänyt kokonaan tai osittain vaille hakemaansa työvoimaa. Valtiovarainministeriön raportissa (2018, 21) viitataan myös Elinkeinoelämän tuottamaan suhdannebarometriin (lokakuu 2017), jonka mukaan toimialoista rekrytointiongelmia esiintyy palveluissa ja rakentamisessa niin, että ne ovat yleinen toiminnan kehittymisen este. Työ- ja elinkeinoministeriön TEM-analyysejä Työvoiman hankinta toimipaikoissa 2017 (85 / 2018) tukee suuntauksen jatkumista.

Analyyisin mukaan 37 % työvoimaa hakeneista toimipaikoista on kokenut rekrytointiongelmia ja luku on korkein sitten finanssikriisin.

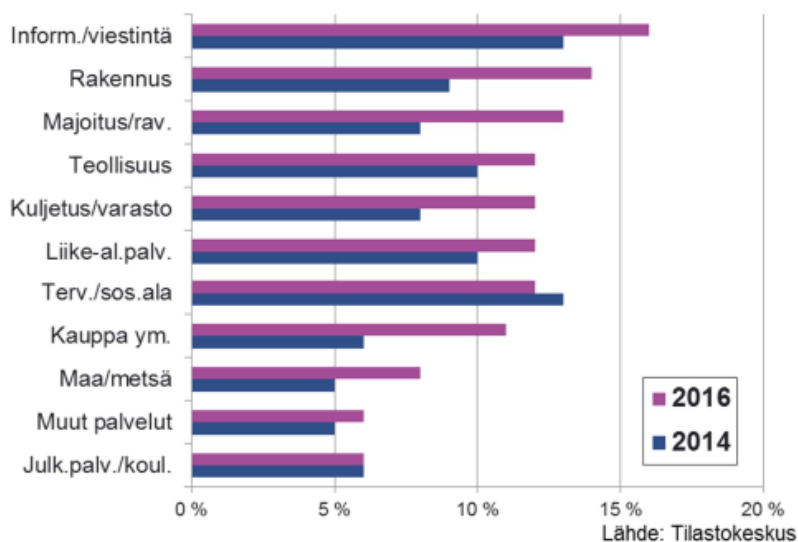
Taulukossa 2 ”Rekrytointiongelmia ja työvoimapulaa kokeneiden toimipaikkojen tilanteet vuosina 1993 - 2016” näkyy Tilastokeskuksen toimialahaastatteluista tuottama kuvaava aikajänne vuodesta 1993 vuoteen 2016 työvoimaa hakeneiden työnantajien kokemista työvoiman saata-  
vuusongelmista ja työvoimapulasta. Työvoimapulan käsitteellä kuvataan tilannetta, jossa työvoimaa hakenut taho jää täysin ilman työntekijää tai osittain.



Taulukko 2. Rekrytointiongelmia ja työvoimapulaa kokeneiden toimipaikkojen tilanteet vuosina 1993 - 2016 (Valtiovarainministeriö. 2018, 22)

Valtiovarainministeriön selvityksestä voidaan nähdä, että vuodesta 2014 ovat työnantajien kokemukset työvoimapulasta lähteneet hienoiseen nousuun, samalla kun nousuun ovat lähteneet myös rekrytointiongelmat. Työ- ja elinkeinoministeriön (maaliskuun 2018) julkaisusta näkyi, että työmarkkinat ovat auenneet eli työllistymismahdollisuuksia avautuu enemmän ja yhä useammat henkilöt löytävät työmahdollisuuden itselleen. Tämä aiheuttaa haasteen yrityksille, koska osaava työvoima liikkuu, jolloin uusiin avautuviin paikkoihin ei löydykään enää helposti työvoimaa.

Valtiovarainministeriön (2018, 22) raportissa todennetaan myös, että vuoden 2014 jälkeen yhä useampi toimiala kokee rekrytointiongelmia ja -haasteita.



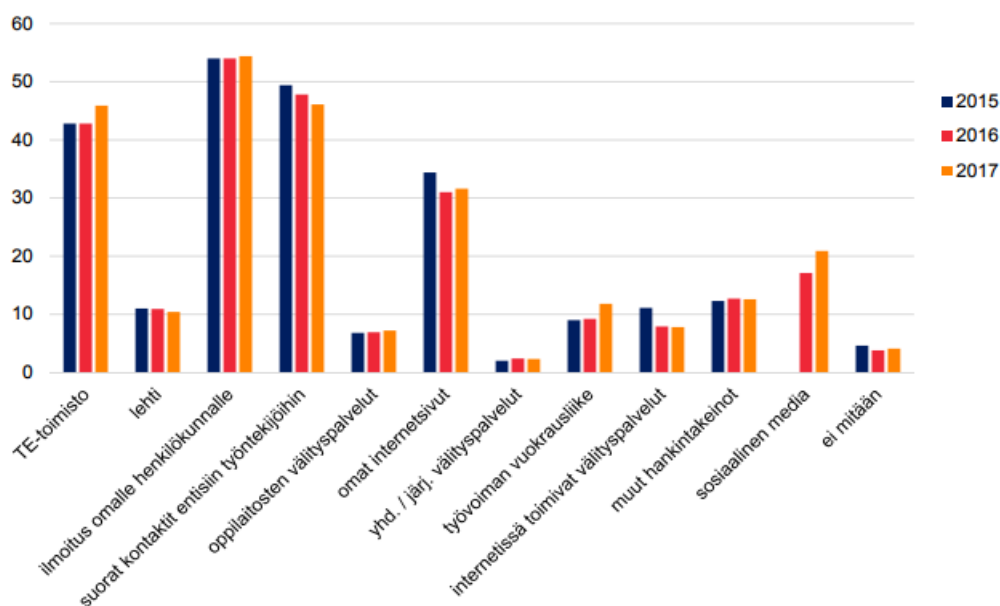
Taulukko 3. Työvoimapulaa kokeneiden toimipaikkojen osuus työvoimaa hakeneista toimialoista vuosina 2014 - 2016 (Valtiovarainministeriö. 2018, 22)

Kaupan-, rakentamisen- ja majoitus/ravitsemustoimialoilla on tapahtunut iso muutos vuodesta 2014 vuoteen 2016. Toimialoilla on koettu, että avoinna oleviin työmahdollisuuksiin on löytynyt vain osittain tai ei ollenkaan työvoimaa. Työ- ja elinkeinoministeriön Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuoden 2017 analyysin mukaan rekrytointiongelmia ovat kokeneet erityisesti terveydenhuolto- ja sosiaaliala, majoitus- ja ravitsemusala, rakennusala, kuljetus ja varastointi. Voidaan siis todeta, että rekrytointiongelmia kokeneiden toimialojen määrä on laajentunut viimeisten vuosien aikana.

Valtiovarainministeriön (2018, 12) raportin *19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista* mukaan Suomen työmarkkinoita kuvaa yleisesti ottaen se, että työttömyys on alentumassa ja samalla uusien työpaikkojen määrä on kasvamassa. Valtiovarainministeriön raportissa kohtaannon tehokkuutta eli avoinna olevien työpaikkojen tehokasta täyttämistä kuvaaviksi määreiksi raportissa käytetään Ilmakunnakseen ym. (2013) viitaten joukkoa selitystekijöistä, joita ovat työttömien ja avoimien työpaikkojen yhteensopivuus, työvoiman liikkuvuus, kannustimet, informaation saanti, palkanmuodostus, palkkatarjousten ja ns. kynnyspalkkojen suhde, työntekijöiden vaihtuvuus alalla sekä työnantajamielikuva.

Informaation saannissa korostetaan sitä, että työttömät työnhakijat saavat tiedon avoimista työpaikoista nopeasti ja vaivattomasti ja vastaavasti työnantajat saavat tietoa työnhakijoista. Palkanmuodostuksessa joillakin toimijoilla on mahdollisuus maksaa markkinakykyistä palkkaa mutta toisilla se on haasteellista esimerkiksi kilpailutuksen painaessa katteen minimiin. Erityisesti matalapalkka ja osa-aikatoissa on riski työttömyysloukkuun jäämisestä. Kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, rekrytointeja tarvitaan enemmän samalla työllisyyden nettomäärällä. Myös työnantajakuvat ohjaavat työnhakijoiden käyttäytymistä: jos työmarkkinoilla on sekä hyviä että huonoja työnantajia, rekrytoinnin tehokkuus kärsii. Hakijat hakevat hyvämaineisten organisaatioiden avoimiin työpaikkoihin, kun taas monet paikat jäävät kokonaan täyttämättä vähemmän houkuttelevissa organisaatioissa. (Valtiovarainministeriö. 2018, 12.)

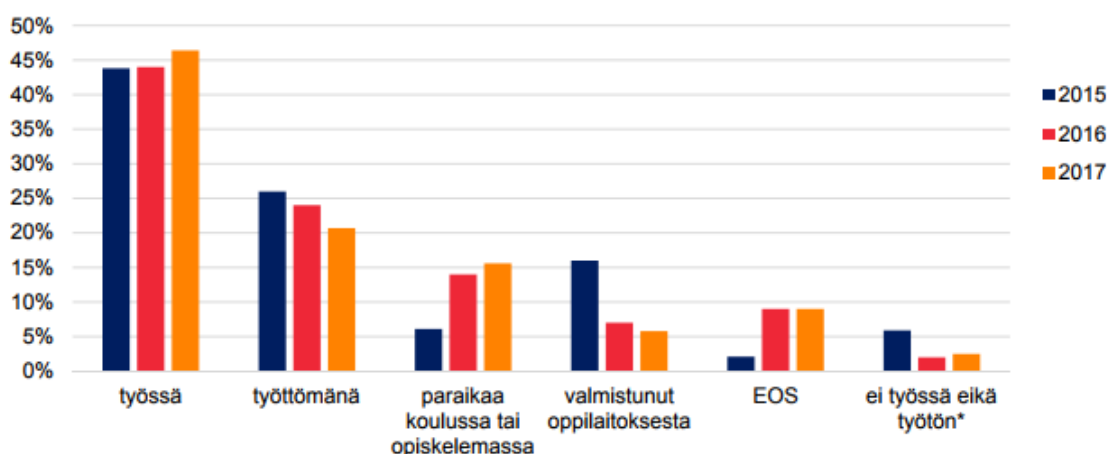
TEM-selvitys (85/2018) Työvoiman hankinta eri toimipaikoissa 2017 todentaa hyvin sen, millaisia informaatioväyliä yritykset hyödyntävät rekrytoinnin yhteydessä. Taulukko 4 visualisoi hyvin sen, että kolmannen sektorin hyödyntäminen rekrytointiväylänä ei ole vuosien 2015 - 2017 juurikaan muuttunut, kuten kasvua ei ole muidenkaan kohdalla juurikaan tapahtunut. Kolmannen sektorin osuus kaikista rekrytointikanavien hyödyntämisestä on pienin. Vain sosiaalinen media on kasvattanut hieman osuuttaan rekrytointikanavana.



Taulukko 4. Rekrytointikanavat. (TEM-selvitys 85 / 2018, 15)



TEM-selvityksessä Työvoiman hankinta eri toimipaikoissa 2017 (85 / 2018) nostetaan esille myös rekrytoitavien työmarkkina-asema ennen rekrytointia. Selvityksessä käy ilmi (taulukko 5), että työttömien työnhakijoiden osuus rekrytoiduista on lähtenyt pieneen laskuun viimeisten vuosien aikana. Rekrytoiduista suurin osa siirtyy työstä työhön, ja heidän osuutensa on myös noussut tilastollisesti viime vuosina. ”Työttömiä rekrytoitiin suhteellisesti eniten rakentamisessa (39 %), kuljetus- ja varastointialalla (30 %) sekä teollisuudessa (29 %). Suhteellisesti harvinaisinta työttömien rekrytointi oli informaatio- ja viestintäalalla (9 %) sekä julkisissa palveluissa ja koulutuksessa (12 %)” (TEM-selvitys 85 / 2018, 15).



\*(Äitiys- / vanhempainlomalla, kotityötä tekevä, varusmies- tai siviilipalveluksessa tms.)

Taulukko 5. Rekrytoitavien työmarkkina-asema (TEM-selvityksiä 85 / 2018, 14)

Tarja Filatovin selvitystyössä Työ- ja elinkeinoministeriölle (7/2013) Välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä todetaan, että yritys yhteistyön lisääminen on vaikuttavuuden perusedellytys. Hyvän yhteistyön edellytyksenä on avointen työmarkkinoiden tunteminen ja luottamuksen synnyttäminen avointen työmarkkinoiden ja 3. sektorin välillä. Yritykselle on oltava todellista hyötyä välityömarkkinayhteistyötä ja pitkäaikaistyöttömän työvoiman käytöstä. Selvitystyössä (7/2013, 83) todetaan myös, että yritysten tietoisuutta erilaisista työllistämismahdollisuuksista tulisi lisätä, esimerkiksi työkokeiluun, edelleensijoittamiseen ja työhön valmentajan palveluihin liittyen.

”Yritys yhteistyö on paremmin mahdollista, jos 3. sektorin toimijalla on mahdollisuus taata järeä työntekijän ohjaus ja byrokratian hoitovalmius” (Filatov, T. 2013, 84). Selvitystyössä esitetään, että pelkät valtioiden ja kuntien mahdollistamat taloudelliset tukimuodot, kuten esimerkiksi palkkatuki, eivät itsessään ole riittäviä vaikuttavan siirtymisen takaamiseksi, vaan taloudellisten tukimuotojen rinnalle tulisi resursoida myös ohjaukseen ja neuvontaan henkilötyövoimaa.

Filatovin selvitystyössä nostetaan esille myös se, että yhteisiä rajapintoja tulisi selventää ja yrityksiin eri organisaatioiden luoma yhteistyöpaine tulisi saada toimimaan palveluekologisesti paremmin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 13) viittaavat Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan myös samaan asiaan kuin Filatovin selvitystyö (2013) ja Valtiovarainministeriön selvitys (2018) eli tietoa on yritysten ja ihmisten ympärillä paljon mutta samanaikaisesti yhä useammat kokevat, että he ovat entistä tietämättömämpiä monista asioista. Ojasalo & ym. painottavat, että tarvitaan täsmätietoa yritysten ongelmien ratkaisemiseksi, eli tiedon massasta pitää pystyä poimimaan olennainen, yrityksen tarpeita palveleva tieto. Täsmätiedon tuottamiseksi on tunnettavat yrityksen eli asiakkaan toiminta ja toimintaan vaikuttavat tekijät sekä haasteet, joita on esiintynyt rekrytointitilanteissa.

FIBS:n (2013, 4) tuottamassa julkaisussa Yritysten ja järjestöjen yhteistyön arki todetaan, että yritykset haluavat enemmän vastikkeellisuutta järjestöyhteistyöltä, mikä julkaisussa tulkitaan siten, että yhteistyöltä halutaan liiketaloudellista hyötyä tai jopa innovaatiota. Yhteistyömuotoina yritykset käyttävät sponsorointia mutta myös pidempikestoisia strategisia kumpanuuksia liiketoiminnan edistämiseksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön raportin, Valtiovarainministeriön selvityksen, Elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometrin, Tarja Filatovin selvitystyön ja Tilastokeskuksen tilastojen pohjalta voi siis todeta, että työllistymisnäkymät ovat kohoamassa, uusia työmahdollisuuksia on syntymässä ja työllistävät tahot tarvitsevat kohdennettua palvelua rekrytointiongelmien ja -haasteiden selättämiseksi sekä selkeän palveluekologian ympärille.

## 2.2 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen

Tässä luvussa käsittelen asiakkaan roolia ja arvonmuodostumista kolmen eri liiketoimintalogiikan kautta: Goods-Dominant (tuotelähtöinen logiikka), Service-Dominant (palvelukeskeinen logiikka) ja Customer-Dominant (asiakaskeskeinen logiikka). Jokaisessa logiikassa yrityksen näkökanta asiakkaan rooliin ja erityisesti arvonmuodostumiseen nähdään eri tavalla. Myös käytössä olevat resurssit ovat kaikissa logiikoissa eriävät. Koska logiikat edustavat erilaisia liiketoiminnallisia ajattelu- ja toimintamalleja, on oleellista ymmärtää, mikä malleista soveltuisi ylisektorisen palveluyhteistyön rakentamiseen parhaiten vai nivoutuisiko uudenlaiseen palvelutoimintaan kahtakin logiikka-ajattelua.

Opinnäytetyön painopiste on asiakaskeskeisen logiikan ymmärtämisessä ja soveltamisessa palvelumuotoiluprosessin kautta saatuun tietoon yritysten toiveista ja tarpeista rekrytoinnin yhteydessä tehtävästä yhteistyöstä. Valitsin asiakaskeskeisen logiikan sen takia, koska se tukee 2.1 luvussa esitetyn ilmiön ratkaisemista sekä ajatusta ymmärtää vaikuttavan yhteistyön perustana olevat yritysasiakkaan tarpeet, toiveet ja tulevaisuuden näkymät.

### 2.2.1 Tuotelogiikka ja arvonmuodostuminen

Perinteinen ajattelumalli liiketoiminnan ja talouden kiertokulkuun perustuu siihen, että tavaroihin ja tuotteisiin kuuluu käyttöarvoa ja tavarat voidaan vaihtaa toisiin tuotteisiin, tavaroihin tai rahaan, joilla on myös käyttöarvoa. Vaihdamme luomme hyvinvointia kummallekin osapuolelle ja koettu arvo muodostuu vaihdannan yhteydessä. Logiikasta käytetään nimeä Goods-dominant logiikka, josta tässä opinnäytetyössä käytetään suomennosta tuotelähtöinen logiikka. Tuotelähtöisessä logiikassa yrityksen rooli on tuottaa markkina-arvoa tehokkaan tuotannon ja myynnin kautta. Kuluttajan rooli on käyttää tehokkaasti yrityksen tuotteita ja palveluita, jolloin käyttämisen jälkeen kuluttaja voi palata markkinoille etsimään uutta arvoa muiden tuotteiden hankinnan yhteydessä. (Lusch & Vargo 2014, 31 - 40.)

Puhutaan siitä, että arvo muodostuu vaihdannan yhteydessä, value-in-exchange (Voima, Heinonen & Strandvik. 2010, 10). Prahalad & Krsihnan (2011, 18) esittävät esimerkin value-in-exchange toimintatapaan teollisen vallankumouksen ikonin, Fordin T-mallin, kautta. Fordin esimerkissä kuluttajia kohdeltiin erilaistamattomana ryhmänä ja kaikki resurssit tuotantoa varten oli tultava yrityksen sisältä. Kuluttajien ajattelu erilaistumattomana joukkona tuotti samanlaisia tuotteita, palveluita ja kokemuksia kaikille vaihdannan yhteydessä.

Heinonen & kump. (2010, 8) viittaavat artikkelissaan Customer Dominant logic Druckerin (1971 : 61) väittämään, jonka mukaan yrityksen markkinoinnin ainut tavoite on luoda asiakkaita, jotka ovat valmiita ostamaan tuotteita ja markkinoinnin tulisi keskittyä tarjoaman käytettävyyden korostamiseen eikä tuotteeseen tai sen arvoon. Ng & kump. toteavat (2012, 417), että yritykselle on arvokkaampaa tietää mitä tapahtuu tuotannossa ennen myyntihetkeä mutta se mitä tapahtuu tuotteelle vaihdannan jälkeen tai miten sitä käytetään ei ole enää tietona arvokas yritykselle.



Kuva 1. Tuotokeskeinen logiikka ja arvonmuodostus.

Kuva 1 visualisoi tuotokeskeisen logiikan teoriaa. Kuvasta näkyy hyvin yrityksen ja asiakkaan välinen etäisyys: yrityksen intresseissä ei ole tuntea tai tietää, kuka heidän asiakas on, miksi he ovat ostamassa tuotetta tai mitä heille kuuluu vaihdannan eli oston jälkeen. Yritykselle arvokasta on se, että sen tuotanto toimii tehokkaasti ja että yrityksen tuotteita tai palveluita ostetaan. Asiakkaan intresseissä ei myöskään ole tietää miten yritys toimii tai tuottaa tuotteen ja palvelun. Asiakkaan kokema arvo on se, että hän saa tuotteen tai palvelun, joka ratkaisee hänelle merkityksellisen ongelman tai tarpeen siinä hetkessä.

### 2.2.2 Palvelukeskeinenlogiikka ja arvon muodostuminen

Tuotokeskeisen logiikan rinnalle alkoi muodostumaan palvelukeskeinen ajattelumalli, josta käytetään nimeä Service-Dominant logiikka. Käsitteestä käytetään tässä opinnäytetyössä suomennotta palvelukeskeinen logiikka. Lusch & Vargo (2014, 15 - 17) tuovat palvelukeskeiseen logiikkaan neljä perustavanlaatuaista olettamusta havainnollistamaan sen eroa tuotokeskeisestä logiikasta:

- 1) palvelukeskeisessälogiikassa palvelu nähdään vaihdannan lähtökohtana,
- 2) asiakas on aina mukana arvon yhteiskehittämisessä,
- 3) kaikki yrityksen taloudelliset ja sosiaaliset toimijat/toiminnot ovat resursseja arvon muodostumisessa ja
- 4) arvon muodostuminen on aina uniikkia ja ensisijaisesti sen määrittää edunsaaja.

Lusch & Vargo esittävät myös, että palvelut vaihdetaan palveluihin, jolla he viittaavat siihen, että se mikä saa asiakkaan palaamaan takaisin, on palvelu ja jos vaihdannan yhteydessä käytetään rahaa, antaa se vain oikeuden palata takaisin ja osallistua tuleviin palveluihin.

Tämä ajattelumalli ohjaa tuottajaa eli yritystä siihen, että toimintojen organisoinnissa valjastetaan kaikki yrityksestä löytyvä tieto ja taito toisen osapuolen hyväksi. Tuotokeskeisessä lo-

giikassa yritys nähdään yksikantaan arvontuottajana tehokkaan prosessin ansiosta, joka loppuu, kun tapahtuu vaihdanta eli asiakas ostaa tuotteen. Palvelukeskeisessä logiikassa arvontuottaminen nähdään tapahtuvan suorassa kontaktissa asiakkaaseen tai tuotteiden kautta. Arvonmuodostuksen aikajana-ajattelu on myös laajempi kuin tuotokeskeisen logiikan yhteen kohtaamispiteeseen kärjistyvä. Palvelukeskeisessä logiikassa ajatellaan, että arvon muodostumista tapahtuu vielä myös tuotteen käyttämisen yhteydessä.

Integroituvina resursseina palvelukeskeisenlogiikan mukaisessa ajattelussa ovat yksityiset lähteet (itse, ystävät, perhe), markkinalähteet (vaihtokaupan tai rahallisen vaihdannan kautta) tai julkiset lähteet (yhteinen pääsy kunnallisiin ja valtiollisiin tietoihin). Arvo muodostuu näiden integroituvien resurssien eri kombinaatioista ja yhdistelmistä erilaisissa tilanteissa. Integroituvien arvoresurssien erilaiset kombinaatiot ja yhdistelmät mahdollistavat sen, että kaikki markkinatapahtumat, palvelu- ja arvolutaukset ja tavarat koetaan ja otetaan käyttöön eri lailla eri toimijoiden toimesta, joten arvo koetaan ja määritellään uniikisti. Palvelukeskeisenlogiikan on sanottu olevan malli, jonka kautta voidaan tuoda paremmin näkyviin vaihdannan merkitys asiakkaalle niin taloudellisessa mielessä kuin sosiaalisessa. (Lusch & Vargo. 2014, 49.)

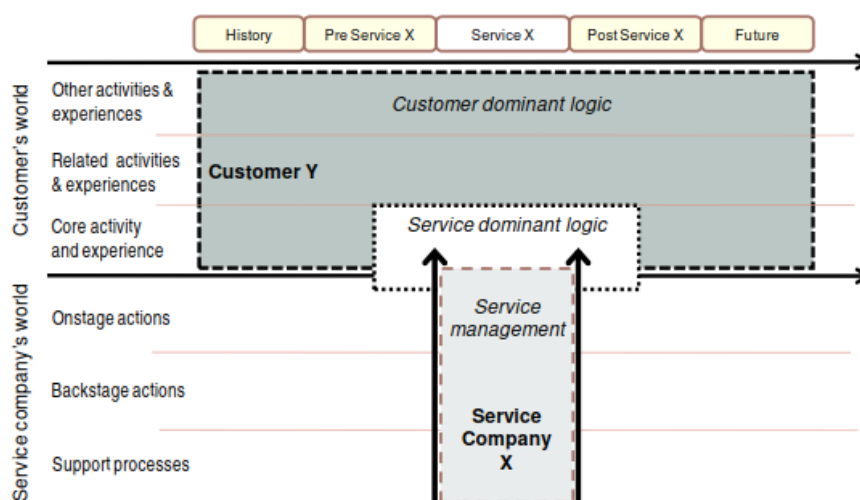
### 2.2.3 Asiakaskeskeinenlogiikka ja arvonmuodostuminen

Heinonen & ym. (2010, 533 - 536) ehdottavat artikkelissaan Customer-Dominant Logic of Service, että selviytyäkseen yritysten on ajateltava myyjän / tuottajan ja asiakkaan roolit uudelleen. He nostavat esiin asiakaskeskeisenlogiikan, jonka he perustelevat olevan asiakaskeskeisen markkinoinnin ja -logiikan perusta. Nimen mukaisesti logiikassa laitetaan asiakkaan elämäntilanteet ja tarpeet liiketoiminnan arvomuodostuksen alkupisteeksi palvelun, palvelun tuottajan prosessin tai yhteistyön sijaan.

Lähestymiskulmassa ei keskitytä ja perehdytä enää siihen, miten yritykset voisivat tuottaa palveluita, joita asiakkaat haluavat vaan siihen mitä asiakkaat tekevät palveluilla ja palvelulla, jotta he voivat saavuttaa omat tavoitteet. Yrityksen on siis irrotettava oma ajattelumalli palvelutarjoomasta tai -prosesseista ja etsittävä tietoa miten yrityksen palvelut integroituvat asiakkaan eri elämäntilanteisiin. Tämä ajattelumalli pakottaa laajentamaan katsontakantaa asiakkaan kokeman arvomuodostuksen moninaiseen todellisuuteen ja tunnistamaan jopa piilossa olevat tarpeet.

Heinonen & Stranvik (2015, 473) korostat myös nykypäivän asiakkaan valtaa valita eri palveluntuottajien joukosta itselleen soveltuvin ja merkityksellisin tuottaja. Palveluiden markkinoinnin ja palvelun toteuttamisen näkökannalta katsottuna, on silloin oleellista ymmärtää asiakkaan valinnan taustalla olevat syyt ja merkitykset.

Heinonen & kump. (2010, 535) esittävät artikkelissaan havainnollistavan kuvion palvelukeskeisen- ja asiakaskeskeisen logiikan toiminnasta, minkä tahansa yrityksen, minkä tahansa palvelun yhteydessä. Kuvassa 2 voidaan nähdä palvelukeskeisen- ja asiakaskeskeisenlogiikan toteutuminen palvelun eri aikajänteillä ja sen vaikutukset yrityksen eri operatiivisiin tasoihin. Kuvio havainnollistaa selkeästi sen, että kuinka asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelua ei vain kuluteta tai käytetä hetkessä tyhjiössä, vaan se integroituu asiakkaan historiaan, menneisiin tapahtumiin ja kokemuksiin ja jopa tulevaisuuteen laajemmin.



Kuva 2. Palvelu- ja asiakaslogiikat yrityksen kokemusmaailmassa (Heinonen & kump. 2010, 535)

Heinonen & ym. (2010) ehdottavatkin, että palveluyritysten ja markkinoijien tulisi laajentaa katsontakantaa suoraan palveluun yhteydessä olevista tilanteista ja kokemuksista asiakkaan aikomuksiin ja tavoitteisiin ja lähteä tähän kokonaisvaltaiseen tilanteeseen suunnittelemaan tai kohdentamaan palvelua.

Voima, Heinonen & Strandvik toteavat myös Exploring customer value formation - a customer dominant logic perspective artikkelissaan Grönroosiin (2008) viitaten asiakkaan roolin muuttuneen yritysten toiminnassa viimeisten vuosikymmenten aikana. Tuottajakeskeisestä ajattelusta siirtyminen asiakaskeskeiseen ajatteluun avaa arvonmuodostumisen moninaisuuteen uusia näkökulmia. Voima, Heinonen & Strandvik viittaavat artikkelissaan Heinosen malliin (Heinonen, 2004), jota he käyttävät strukturoituna arvonmuodostumisen analyysivälineenä tuottajakeskeisen ja asiakaskeskeisen logiikan välillä. Mallissa arvonmuodostuminen hahmotetaan

neljän dimension kautta, ja Voima, Heinonen & Strandvikin ehdottavat, että asiakaskeskeisen logiikka tuo tarpeen lisätä vielä viidennen ulottuvuuden. Dimensiot ovat: miten, missä, milloin, mitä ja kuka. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 1-5.)

Taulukko 6 esittelee Voima, Heinonen & Strandvik (2010) ajatteluun pohjautuvan koosteen, jossa vertaillaan tuottajakeskeisen- ja asiakaskeskeisen logiikan eroavaisuuksia arvonmuodotuksessa edellä mainittujen viiden ulottuvuuden kautta. Koosteessa palvelukeskeinen logiikka on kiinnitetty tuottajakeskeisen logiikkaan, koska sen tulokulmana liiketoiminnassa on yrityksen näkökanta eikä asiakkaan laittaminen keskiöön.

	TUOTTAJAKESKEINEN LOGIIKKA	ASIAKASKESKEINEN LOGIIKKA
<b>MITEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonmuodostuminen on aktiivinen prosessi.</li> <li>Arvonmuodostuminen on kognitiivinen ja tarkoituksellinen prosessi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvon muodostuminen voi olla myös passiivinen prosessi.</li> <li>Arvon muodostuminen on myös psyykinen ja tunnepitoinen prosessi.</li> </ul>
<b>MISSÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonmuodostukseen liittyy fyysinen konteksti.</li> <li>Arvon laajuus on palvelu.</li> <li>Arvonmuodostus tapahtuu yrityksen kontrolloimissa tiloissa ja prosesseissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvo muodostuu monikertaisissa näkyvissä ja näkymättömissä olevissa tiloissa.</li> <li>Arvon laajuus on asiakkaan elämä.</li> <li>Arvon muodostus tapahtuu usein asiakkaan kontrolloimattomissa elämäntilanteissa.</li> </ul>
<b>MIL-LOIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonmuodostumisella on väliaikainen aikakonteksti, jonka määrittää yritys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvolla on horisontaalinen ja monikerroksellinen aikajänne.</li> </ul>
<b>MITÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvonmuodostus on keskinäinen elementti palvelukontekstissa.</li> <li>Arvonmuodostusta voidaan mitata perinteisillä tutkimusinstrumenteilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvo on keskinäinen elementti monella tasolla.</li> <li>Uudenlaisia tapoja ja välineitä on luotava arvonmuodostuksen mittaamiseksi.</li> </ul>
<b>KUKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvo koetaan subjektiivisesti.</li> <li>Arvo lisätään tuotteeseen (vaihdanta, palvelu).</li> <li>Arvo koetaan yksilöllisesti.</li> <li>Arvon muodostumista koordinoi palveluntuottaja.</li> <li>Arvo luodaan yhteiskehittämisprosessissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvo on henkilökohtainen.</li> <li>Arvo lisätään asiakkaan elämään.</li> <li>Arvo on yhteinen ja se koetaan yhdessä.</li> <li>Joskus jopa asiakas ei voi koordinoida arvon muodostusta.</li> <li>Asiakas määrittää mitä arvo on.</li> </ul>

Taulukko 6. Tuottaja- ja asiakaskeskeisen logiikan arvonmuodostus (Voima, Heinonen & Strandvik. 2010, 5)

Voima, Heinonen & Strandvik toteavat (2010, 10-12), että asiakaskeskeisessä logiikassa arvon muodotuksessa on otettava huomioon asiakkaiden tunteet, käyttäytyminen, rutiinit, asenteet, roolit, jne., juurikin asiakkaiden elämäntilanteiden monikerroksellisuuden takia. Arvo

koetaan asiakkaan elämän horisontaalisessa aikajänteessä monella eri tasolla. Kun arvon ajatellaan muodostuvan asiakkaan elämäntilanteiden eri kerroksissa, syntyy myös tilanteita, joissa asiakas ei kykene aina kertomaan oman käyttäytymisen syys-seuraussuhteita. Tästä syystä on ehdotettu, että asiakaskeskeisessä logiikassa asiakkaan näkyvä ja näkymätön elämä toimivat arvonmuodostuksen energiana.

Voima, Heinonen & Strandvik (2010, 10 - 12) esittelevät yritysten haasteita ja tarpeita keskittyä tänä päivänä kuka kysymyksen ympärille; kuka asiakas on ja mikä hänen elämäntilanne ja eri roolit ovat tällä hetkellä? Asiakkaan toiminnan ymmärtämisessä on kognitiivisen ja rationaalisen asiakasroolin lisäksi osattava huomioida asiakkaan emotionaalinen ja tiedostomaton taso, jotka voivat esimerkiksi vaikuttaa asiakkaan irrationaaliseen käyttäytymiseen. Näiden eri tasojen ymmärtäminen auttaa palveluiden edelleen kehittämisessä tai uusien luonnissa.

Myös Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu (4/2018) Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä tukee Voima, Heinonen & Strandvikin ajattelua. Julkaisussa Tiina Tanninen-Ahonen (49) toteaa, että nykypäivänä asiakas ei niinkään ole kiinnostunut tuotteesta tai palvelusta vaan häntä kiinnostaa enemmän hankintansa tuottamat positiiviset vaikutukset. ”Asiakkaan kokemus arvo on subjektiivinen ja tunnepohjainen arvio saaduista hyödyistä suhteessa käytettyihin rahallisiin ja aineettomiin uhrauksiin verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin. Arvo perustuu uniikkeihin, asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin.” (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. 2018, 49).

Kun arvonmuodostuksen keskiöön laitetaan asiakkaan moninainen maailma, mutta se automaattisesti myös yrityksen tapaa toimia. Oleellista on tietenkin löytää tilanne, jossa yritys pystyy edelleen toimimaan kannattavasti. Lovlie & Polaine & Reason (2013, 33) nostavat esiin sen, että palvelun tuottamisessa on oleellista tunnistaa sen toimivuus niin ulkoisille asiakkaille kuin organisaation sisäisille asiakkaille. Ulospäin tarkasteltaessa, on oleellista saada näkyviin se, että tuottaako palvelu sitä arvoa asiakkaille kuin mitä asiakkaat tarvitsevat. Organisaation sisäisiä toimintoja tarkasteltaessa, on oleellista tunnistaa, toimitaanko organisaation sisällä asiakkaalle näkymättömissä toiminnoissa niin tehokkaasti ja laadukkaasti, että palvelu tuottaa sille asetetut vaikuttavuustavoitteet.



Prahalad & Krishnan tukevat teoksessaan Innovaation uusia aikoja (2011, 17 - 18) Lovlie & Polaine & Reason (2013, 33) nostamaa tarvetta tarkastella myös organisaation sisäisiä toimintoja arvoajattelun toimintaa tarkasteltaessa. Prahalad & Krishnan esittävät, että meneillään on suuri liiketoiminnan muutos. Muutos koskettaa kaikkia ja se vaikuttaa niin perinteisiin toimintoihin kuin uusiin aloihin. Muutoksella on kaksi suuntaa:

suunta 1: arvo perustuu kuluttajien ainutlaatuisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin ja yritysten on opittava keskittymään yhteen asiakkaaseen ja hänen sen hetkiseen kokemukseen kerrallaan.

suunta 2: kukaan yritys ei voi toimia yksin, kukaan ei ole tarpeeksi iso ja riittävän laaja-alainen takaamaan tyydyttävää asiakaskokemusta asiakas kerrallaan. Oleellista on ymmärtää, että kaikkia resursseja ei tarvitse omistaa itse vaan oleellista on niiden saatavuuden takaaminen.

Jos kolmannen sektorin palvelutoiminnassa halutaan keskittyä asiakaskeskeisen logiikan arvomuodostuksen huomioimiseen, on tarve ajattelu- ja toimintatapojen muutokselle selkeä ja sen on tapahduttava jokaisella tasolla organisaatiossa. Perusteet tälle esitetään luvussa 3 ”Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmät”. Jokaisen työntekijäresurssin tiedostettava uudenlaisen asiakkuusajattelun merkitys omassa roolissaan ja suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin, muihin työntekijöihin, organisaatioon, strategiaan, verkostoihin ja kumppanuuksiin.

Arvomuodostuksen kannalta on myös oleellista ymmärtää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvostukseen. Kolmannen sektorin toimijoiden resurssit vastata yritysten tarpeisiin eivät ole isot, joten oleellista onkin tunnistaa oman toiminnan vahvuudet, notkeudet ja osaaminen sekä tuntee oma yritysasiakaskunta syvällisemmin kuin rekrytointitapahtuman verran. Tiedon ristiinpölytyksellä, yhteiskehittämisellä (luku 2.3) ja yhteistyön syvyyden tunnistamisella (luku 2.4) voidaan löytää työvälineet toimintatapaan, jossa ylisektorisen yhteistyön arvomuodostus toimii yritykselle ja SPR Kontin työllistämistoiminnalle parhaimmalla mahdollisella tavalla.

### 2.3 1 + 1 = 3

”SPR Kontti - uusia mahdollisuuksia ihmisille, yrityksille ja kumppaneille” on visio, joka nivoo yhteen lupauksia ja palveluita yksilöille henkilökohtaisella ja yrityksille liiketoiminnallisella tasolla. Siksi yhdistän opinnäytetyön teoreettiseen pohjaan myös yhteiskehittämisen ja yhteistyön (luku 2.4) tulokset.

FIBS:n julkaisussa (2013, 4) todetaan yhteisen arvon tuottamisen (creating shared value, CSV) olevan uusi liiketoimintamalli, jolla voidaan ratkaista yhteiskunnan sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöongelmia mutta luoda myös kannattavaa liiketoimintaa. Julkaisussa käsitteellä viitataan siihen, että kun kaikki yhteiskunnan sektorit, yksityinen, julkinen ja kolmas sektori, yhdistävät voimansa saavutetaan ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Perustana olevana ajatuksena on, että yksikään sektori ei pysty ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia itse vaan ratkaisut ja uudet innovaatiot syntyvät rajojen yli tapahtuvan yhteistyön kautta.

Suomen työllisyyden edistäminen ja yritysten rekrytointilanteet ilmiötasolla vaativat yhteiskunnan eri sektorit tekemään yhteistyötä yhdessä. Nykypäivänä yritysasiakkaiden rekrytointitarpeisiin tilanteisiin on tarjolla paljon ratkaisuja yksityisen ja julkisen sektorin tuottamana, mutta usein ne rakentuvat sirpaleisesta palveluketjusta monen eri toimijan tuottamana. Haaste, johon myös Filatov (luku 5.1, 19) viittaa omassa selvitystyössään välityömarkkinatoimijoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille osallistumista. Filatov esittää myös, että yksittäiset palvelut tulisi yhdistää, yhteisiä rajapintoja tulisi selventää ja yrityksiin eri organisaatioiden luoma yhteistyöpaine tulisi saada toimimaan palveluekologisesti paremmin.

Tämän luvun alakappaleissa esitän yhteiskehittämisen (co-creation) teorian ja yhteistyön määrittelyn avulla näkökulmia arvon muodostukseen asiakkaan ja palvelun tuottajan rooleista katsottuna. Kummallakin sektorilla on ongelma, johon tulokulmat luovat mahdollisuuksia löytää ratkaisuja: kolmas sektori haluaa auttaa yksilöitä työllistymään yksityiselle sektorille ja yksityisellä sektorilla koetaan rekrytointihaasteita ja ongelmia.

### 2.3.1 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on osallisuuden muoto, jossa asiakkaille avautuu uudenlaisia rooleja ja tilanteita kytkeytyä yrityksen liiketoimintaan. Yritys voi tehdä valinnan, jossa se ei enää näe ja koe asiakasta perinteisen palvelun tai tuotteen saajan roolissa vaan mahdollistaa asiakkaalle muita rooleja kuten tiedonsaajan, kehittäjä, asiantuntija ja toimialan aktiivinen edustajana. Kun asiakas osallistuu aktiivisena osapuolena voi hän saavuttaa maksimaalisen arvonmuodostuksen itselleen palvelun käyttämisen yhteydessä (Lemmens, Donaldson & Marcos. 2014, 60).

Parhaimmillaan yritys kykenee hyödyntämään osallisuuden tuottamaan tietoa palveluita ja liiketoimintansa kehittämisessä luoden samalla asiakkaalle mahdollisuuden uudenlaisen arvon ja kokemuksen maailmaan. Yhteiskehittäminen sitouttaa myös yrityksen eri tavalla sidosryhmiin

ja liiketoimintaan sidoksissa oleviin merkityksellisiin teemoihin, kuten yhteiskuntavastuullisena toimijana toimiminen ja rekrytointiongelmien ratkaiseminen. Joten jo itsessään yhteiskehittäminen voi luoda arvomuodostuksen lisäksi kilpailuetua eri osapuolille.

Tässä kehittämistyössä SPR Konttille kartoitetaan uudenlaista otetta työllistämistoiminnan yritys yhteistyöhön, yhteistyöhön jossa yritysasiakas nähtäisiinkin rekrytointitarpeiden lisäksi myös oman SPR työllistämistoiminnan kehittäjänä, tasavertaisena yhteistyökumppanina ja tärkeänä asiantuntijana kertomassa eri toimialojen suuntauksista ja yritysten rekrytointitilanteista.

Prahalad & Ramaswamyn mukaan (2004, 12-16) asiakkaina tulee nähdä kaikki ne tahot ja yksilöt, jotka kytkeytyvät yrityksen liiketoimintaan ja palveluihin. He toteavat, että asiakkaat haluavat osallistua yrityksen kehittämistoimintaan mutta he eivät halua olla kehittämässä vain yksittäistä hetkeä tai palvelua yhden yrityksen tarjoomassa, vaan asiakkaat haluavat olla kehittämässä kokonaisuuksia, jotka nivovat yhteen yhteisöjä, muita kuluttaja-asiakkaita ja ammattikuntia. Kokonaisuuteen ajatellaan kuuluvan myös yrityksen sisäiset toiminnot ja prosessit.

Yhteiskehittämisellä palvelun arvon muodostuksen yhteydessä on eri merkitys logiikoiden kesken. Perinteisessä tavarakeskeisessä logiikassa yhteiskehittämisellä ei ole nähty roolia mutta palvelu- ja asiakaslogiikoissa sillä on omat erityispiirteensä. Palvelulogiikassa yhteiskehittämisen idea lähtee siitä, että asiakas osallistuu yrityksen toimintojen, prosessien ja palveluiden kehittämiseen ostamisen ja käyttämisen kautta, asiakas on näin ollen aina toinen osapuoli yhteiskehittämisessä. Yritys ei voi yksipuolisesti luoda arvoa, vaan voi tarjota arvolupauksia, joiden kautta yhteiskehittäminen voidaan avata asiakkaalle. Palvelulogiikan mukaisessa yhteiskehittämisessä asiakkaan kokemaa arvoa ei aina kuitenkaan synny, koska yrityksen palveluilla ei välttämättä ole suurta merkitystä asiakkaan elämässä.

Asiakaskeskeisen logiikan näkökanta on erilainen. Kun palvelulogiikassa termi yhteiskehittäminen ohjaa ajattelua tuottajakeskeiseen tulokulmaan eli keskitytään yrityksen tietyn tarjoaman kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa, asiakaskeskeisessä logiikassa yhteiskehittäminen ohjaa palveluntuottajaa ymmärtämään millaista roolia yrityksen palvelutarjoama näyttlee asiakkaan elämän eri tilanteissa. (Heinonen & Kump. 2010, 10.)

Taulukossa 7 on yhdistetty tuottajakeskeisen ja asiakaskeskeisen logiikkojen eroavaisuudet yhteiskehittämisen, value-in-use ja asiakaskokemuksen avulla, joka on esitetty Heinosen & kump. artikkelissa Customer-Service Logic (2010, 542).

	Tuottajakeskeinen logiikka	Asiakaskeskeinen logiikka
<b>Yhteiskehittäminen</b> *Osallistuminen *Kontrolli	* Asiakas osallistuu yhteiskehittämiseen * Yritys kontrolloi prosessia	* Yritys osallistuu asiakkaan toimintoihin * Asiakas kontrolloi prosessia
<b>Value in Use</b> *näkyvyys	* Arvo näyttäytyy yritykselle näkyvissä tapahtumissa	* Arvo on laaja, se huomioi näkyvät ja mentaalitason tapahtumat.
<b>Asiakaskokemus</b> *Laajuus *Luonne	* Muodostuu palvelussa * Erityinen ja erikoinen	* Nousee asiakkaan elämässä * Myös arki- ja jokapäiväinen

Taulukko 7. Yhteiskehittäminen, value-in-use ja asiakaskokemus tuottaja- ja asiakaskeskeisissä logiikoissa (Heinonen & kump. 2010, 542)

Tuottajakeskeisessä logiikassa yhteiskehittämisen tapahtumat ovat yrityksen tuottamissa prosesseissa ja palveluissa. Asiakaskeskeisessä tulokulmassa mennään ulos yrityksen toiminnoista asiakkaan maailmaan ja pyritään ymmärtämään asiakkaan monikerrokselliset tarpeet ja tunteet. Asiakaskeskeisessä logiikassa yhteiskehittämisen tavoitteena on mennä ”pintaa syvemmälle” ja hakea ratkaisuja yli fyysisten elementtien. Yhteiskehittämisessä syntyvä asiakaskokemus ei ole tilanne sidonnainen vaan se rakentuu ja muodostuu laajemmalla aikaspektrillä asiakkaan elämässä.

Prahalad & Ramaswamy (2010, 23) toteavat, että yhtä tärkeätä, kuin on miettiä miten ja millä tavalla yhteiskehittäminen toteutetaan, on huomioida yhteiskehittämisprosessin ”rakennuspalikat” eli miten asiakkaat saadaan sitoutumaan ja luottamaan yhteiskehittämisprosessiin. Yrityksen on myös tiedostettava yhteiskehittämiseen liittyvät haasteet, joita yrityksen on punnittava yhteiskehittämisen edetessä.

Prahalad & Ramasvamy tiivistävät rakennuspalikat neljään eri teemaan: dialogi, osallisuus, riskianalyysi ja läpinäkyvyys, jotka näkyvät taulukossa 8: Yhteiskehittämisen rakennuspalikat.

Dialogi (dialogue)	Dialogiin kuuluu asiakkaan kuuntelemisen lisäksi asiakkaan kokemuksen ymmärtäminen tunne-, kulttuuri- ja sosiaalisella tasolla. Tämän tason dialogi vaatii kahden tasavertaisen ongelmanratkaisijan kohtaamista. Parhaimmillaan dialogi luo kestävä yhteyden.
Osallisuus (access)	Asiakkaan näkökannalta on oleellisempaa päästä osaksi haluttuja kokemuksia. Tuotteiden omistaminen ei enää ole aina tarkoituksenmukaista.
Riskiarviointi (risk assessment)	Yhteiskehittäminen pakottaa yrityksen miettimään riskiarviointia uudella tavalla: voiko yritys enää hallita riskejä? Jos asiakas on yhteiskehittäjä, pitäisikö myös asiakkaiden kantaa tietty määrä riskitaakasta?
Läpinäkyvyys (transparency)	Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tiedon läpinäkyvyys on entistä tärkeämpää. Mitä tuotteita, millaista teknologiaa ja liiketoimintamalleja yritys käyttää?

Taulukko 8. Yhteiskehittämisen rakennuspalikat (Prahalad & Ramaswamy 2010, 23 - 33)

Onnistuneen dialogin edellytyksiä ovat muun muassa, että se keskittyy aiheeseen, joka kiinnostaa niin asiakasta kuin yritystä, dialogilla on oma aikansa ja paikkansa ja kohtaamiseen on luotu omat säännöt, jotka mahdollistavat järjestäytyneen ja tuottoisan kohtaamisen. Onnistumisen taustalla on myös se, että asiakkaille luodaan yhteisen teeman ympärille kohtaamispaikkoja moninaisten kanavien avulla.

Access, josta itse käytän vapaasti käännettynä suomennosta osallisuus, nousee ajatuksesta, jossa asiakkaille mahdollistetaan erilaisia palvelu- ja käyttökokemuksia pitkin yrityksen tuotantoketjua. Osallisuus-rakennuspalikka laajentaa yrityksen näkökantaa luomaan asiakkaille tuotteita ja palveluita, joita heidän ei tarvitse ostaa ja omistaa vaan joita asiakkaat voivat käyttää tarpeen mukaan. (Prahalad & Ramaswamy. 2010, 23-27.) SPR Kontin työllistämistoinnin palveluiden joukosta on tunnistettavissa osallisuus ideologin mukaisesti toimiva edelleensijoituspalvelu, joka esitellään luvussa 3.

Riskiarvioinnissa korostetaan aktiivisen vuoropuhelun luomista riskien ja hyvien seikkojen puolesta. Aktiivisuutta voidaan tukea moninaisten viestintäkanavien kautta kohderyhmälle tai jopa laajemmalle ihmisjoukolle. Näin jokainen yksilö saa tarvittavan tiedon ja voi rakentaa oman mielipiteen uudesta tai kehitetystä palvelusta. Yksilöt haluavat tietoa, eikä vain asiantuntijoiden vakuutuksia siitä, että kaikki riskit on käsitelty.

Läpinäkyvyys tuotteessa, hinnoittelussa ja prosesseissa rakentaa luottamusta. Asiakkaille on tärkeitä tietää mihin he käyttävät rahansa, mihin heidän rahansa menevät ja mitä he saavat rahalla. (Pralad & Ramaswamy. 2010, 29 - 33.)

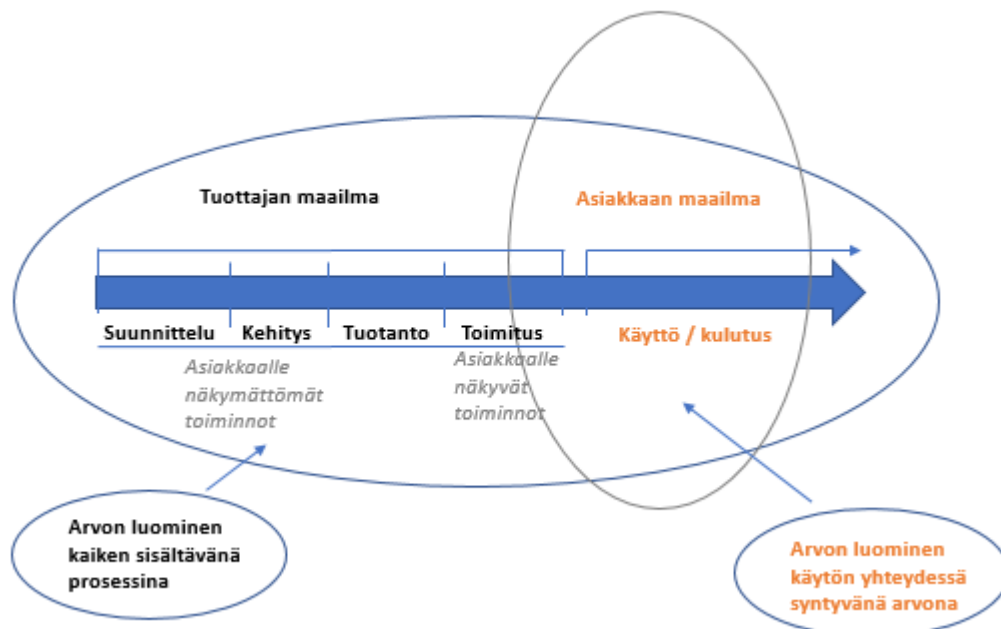
Lemmens & ym. (2014, 60 - 69) tiivistävä neljään toimintaperiaatteeseen yhteiskehittämisen onnistumisen elementit ja asiakkaan sitouttamisen prosessiin.

- 1) Fokuksen on oltava lopputulokessa eikä keinoissa,
- 2) Muuta asiakas aktiiviseksi partneriksi,
- 3) Kehitä arvolutaus organisaation kyvykkyyksien pohjalta ja
- 4) Keskity dialogien ja yhteistyösuhteiden kautta tapahtuvaan jatkuvaan oppimiseen.

Asiakkaan roolin ymmärtämisessä on myös eroa eri kirjoittajien kesken. Prahalad & Ramaswamy esittävät asiakkaan roolin aktiivisena toimijana yhteiskehittämisessä ja arvonmuodotuksessa, kun taas Grönroos (2011) esittää eriävän näkökannan asiakkaan ja yrityksen rooleihin. Artikkelissaan ”Value co-creation in service logic: A critical analysis” hän esittää, että asiakkaat eivät aina halua olla yhteiskehittäjiä yrityksen liiketoiminnassa ja arvontuottamisessa vaan palveluntuottajalla on mahdollisuus sopivien tilanteiden sattuessa saada asiakas mukaan yhteiskehittämään.

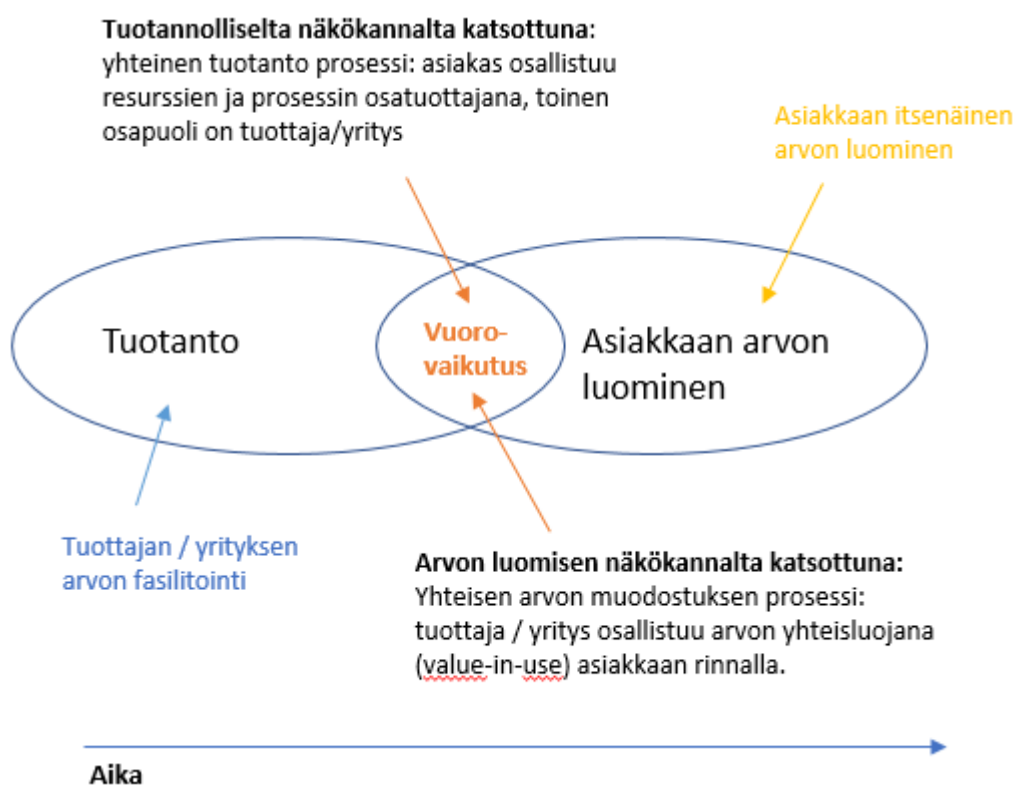
Grönroos (2011, 280 - 282) pohjaa artikkelinsa väittämän Lusch & Vargon (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008) uudelleen muotoilemaan perusajatukseen asiakkaan roolista arvontuottajana yrityksen yhteiskehittämisprosessissa. Vuonna 2004 Vargo & Lusch ajattelivat, että ”*the customer is always a co-producer of value*” eli asiakas toimii aina arvon osatuottajana, kun vuonna 2008 he muotoilivat ajatuksen ”*the customer is always a co-creator of value*” eli asiakas toimii aina arvon yhteiskehittäjänä. Grönroosin päätelmä on taas, että asiakkaat eivät osallistu kokonaisvaltaisen palveluprosessin yhteiskehittämiseen ja arvontuotantoon, jolloin esimerkiksi tuotanto, markkinointi ja muut asiakkaalle näkymättömät toiminnot eivät ole osa arvontuotantoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Ne tulevat osalliseksi vain silloin, kun asiakkaan intressit kohtaavat näiden toimintojen kanssa.

Grönroosin esittämä ajatus näkyy kuvassa 3 ”Value creation as the customer’s creation of value-in-use or as an all-encompassing process including provider and customer activities”.



Kuva 3. Arvon muodostuminen asiakkaan maailmassa tai yrityksen kaiken sisältävänä prosessina (Grönroos 2011, 3)

Grönroos esittää (2011, 288) näkemyksen, että asiakkaat ovat vastuussa omasta arvonmuodostuksesta palvelun käyttämisen yhteydessä, ja yritykset saava osallistua arvonmuodostuksen luomiseen (co-creator) palvelun tuottajan roolissa, silloin kun se soveltuu asiakkaalle. Yhteiskehittämistä voi syntyä vain silloin, kun yrityksen ja asiakkaan tarpeet kohtaavat (kuva 4).



Kuva 4 Arvonmuodostuksen malli (Grönroos 2011, 291)

Kuvassa 4 vuorovaikutustila on yhteiskehittämisen kohtaamispaikka niin asiakkaalle kuin yrityksellekin ja sijaitsee ajallisesti tuotannon ja asiakkaan oman kokemusmaailman välissä. Vuorovaikutustila kuvastaa vaihetta, jossa yritys pääsee vaikuttamaan asiakkaan kokemaan arvonmuodostukseen palvelun tai tuotteen käytön aikana. Tuotannolliselta näkökannalta katsottuna asiakas osallistuu vuorovaikutusvaiheeseen resurssien ja prosessien osatuottajana (co-producer). Vuorovaikutustila on kuitenkin ajallisesti rajallinen ja sen jälkeen tapahtuvasta arvonluonnista asiakas vastaa itse. Kuvassa ensimmäistä vaihetta näyttelee tuotantovaihe (production), jossa tapahtuu pelkästään yrityksen kokemaa arvonmuodostusta oman itsenäisen toiminnan ja fasilitoinnin kautta.

Grönroosin ajattelussa yhteiskehittämistä ei nähdä jatkumona tai vapaana prosessina. Grönroos korostaa asiakkaiden tahtotilan merkitystä: yrityksen on mahdollista saada asiakas mukaansa yhteiskehittämisen alustalle mutta vain jos asiakas kokee yrityksen sisäisen maailman, sisäisten prosessien ja tapahtumien, olevan merkityksellisiä itselleen.

Yhteiskehittäminen ei ole itseisarvo vaan harkittu tietoinen päätös toiminnan ja palveluiden kehittämisessä. Parhaimmillaan yhteiskehittämisellä voidaan luoda ratkaisuja, jotka luovat lisäarvoa osallistuville osapuolille sekä luovat positiivisia muutoksia käyttäytymismalleihin ja



liiketoimintaan. Yhteiskehittäminen voi luoda myös kaaosta. Kun yhteinen tarve puuttuu, syntyy irrallisia tietoelementtejä, jotka hämmentävät kaikkia osapuolia ja yhteistyön tekemisestä jää epämielinen olo.

Luvussa 2.3.2 käsittelen yhteistyön merkitystä ja mekanismeja yksityisen ja kolmannen sektorin välillä tarkemmin. Yhteistyön tavoitteen ja tason ymmärtäminen tukee myös yhteiskehittämisen rakennuspalikoiden tunnistamista ja asiakkaan sitouttamista yhteiskehittämisen prosessiin. Parhaimmillaan asiakkaan ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen luo pidempikestoisemman ja syvän yhteistyösuhteen syntymistä. Näkökannasta riippuen voi olla myös mahdollista, että asiakas antaa mahdollisuuden ja omia resursseja yritykselle yhteiskehittämisprosessiin ja arvomuodostukseen. Oli katsontakanta kumpi tahansa, on selvää se, että yhteiskehittämiselle palveluiden kehittämisessä on ehdottomasti tarvetta. Asiakasymmärrys luo laajemman kumpupohjan palvelun tuottamiseen kuin asiakastyytyväisyys.

### 2.3.2 Ylisektorinen yhteistyö

Yhteistyö ja yhteiskehittäminen kolmannen ja yksityisen sektorin välillä on haastava. Kuinka kahden sektorin välille saadaan luotua ylisektoreiden tapahtuva aito ja kummallekin taholle merkityksellinen lisäarvoa tuottava suhde, joka ei ole vain kertaluonteinen yhteiskehittämiskohtaaminen workshopissa?

Austin (2000) esittää *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* tehokkaita yhteistyökäytänteitä niin, että ne tuovat hyvää kummallekin osapuolelle, myös sosiaalisesti. Sosiaalisen hyvän sisään voidaan sisällyttää myös haastavassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistäminen.

Austinin (2000, 4 - 14) mukaan yhteistyön (alliance) muodot voivat olla moninaisia. Kahden toimijan liitossa voi olla mukana muita sidosryhmiä, jotka tulevat yhteistoimintaan mukaan tarpeen mukaan kutsuttuna. Yrityksen näkökannalta katsottuna yhteistyön etuja kolmannen sektorin kanssa ovat mm. strategian laajentamisen (strategy enrichment), henkilöstön kehittäminen (human resource management), kulttuurin rakentamisen (culture building) ja liiketoiminnan kehittäminen (business generator). Henkilöstönkehittämisen ja rekrytoinnin suhteen Austinin tekemät tutkimukset osoittivat, että osallistuminen yrityksen ympärillä olevan kaupungin toimintaan mahdollistamalla harjoittelu- ja vapaaehtoispaikkoja tarvitseville yksilöille, loi yritykselle miellyttävän ja haluttavan imagon myös työnantajana. Varsinkin kilpailullisessa rekrytointitilanteessa tämä nähtiin kilpailuetuna.

Austinin esittämän (2010, 13 - 14) tutkimuksen tuloksen mukaan yhteistyö voittoja tavoittelemattomien tahojen kanssa ja erilaiset muut yhteiskunnalliset toimenpiteet, kuten opiskelijoiden mukaan ottaminen työyhteisöön ja osallistuminen vapaaehtoistoimintaan, loi uudenlaista

sisältöä ja merkitystä yritysten työntekijöiden työhön. Tutkimuksen mukaan positiivisia vaikutuksia heijastui myös työnantajamielikuvan kehittymisessä positiiviseen suuntaan.

Tutkimustietoa ei sinänsä voi sellaisenaan verrata Suomalaiseen yrityskenttään ja tilanteisiin, mutta se nostaa esille hyvin sen, että ylisektorinen yhteistyö rekrytoinnin lisäksi voi parhaimmillaan muokata mielipiteitä ja osaamista kummallakin sektorilla. Suomessa esiintyvässä kohtaantohaasteessa (luku 2.1: Ilmiö ympärillämme) on myös yhtenä osatekijänä työnhakijoilla oleva työnantajamielikuva ja sen vaikutukset hakemiseen.

Yksityisen ja kolmannen sektorin välisessä yhteistyössä on tunnistettu muutamia piirteitä, jotka toimijoiden välisessä yhteistyössä on syytä huomioida, piirteitä jotka erottavat yhteistyön myös muista sektorien sisällä tapahtuvista liiketoimintamalleista, kuten esimerkiksi BtoB tai BtoC malleissa: suoriutuminen ja tekeminen ovat erityyppistä ja -tahtista, kilpailu asetelma suhteessa muihin toimijoihin, organisaatiokulttuurit, päätöksentekokulttuurit, henkilöstön ammattitaito, ammattikieli, kannusteet ja motivoivat rakenteet sekä tunnetasot.

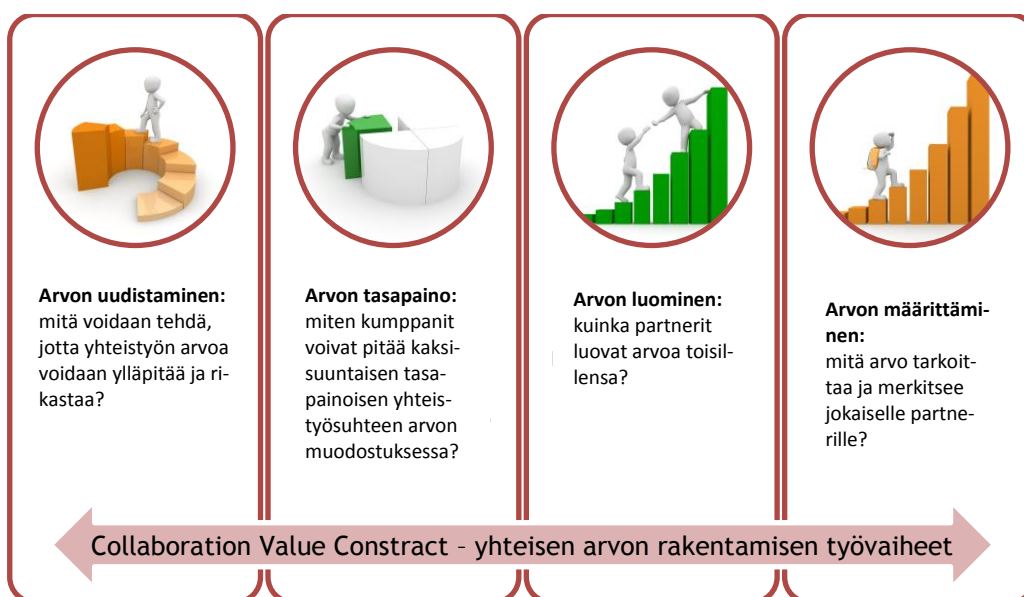
Jokaiseen yhteistyösuhteen luomiseen Austin (2000, 15 - 16) korostaa suunnitelmallisuutta, strategista katsontakantaa sekä strategista yhteensopivuutta. Miksi, mitä, kuka, milloin ja miten vastaa yhteistyön luomisesta, kehittämisestä ja hallinnoinnista. Oleellista on myös ratkaista kuvassa 5 esitetyt kysymykset:



Kuva 5. Yhteistyön suunnittelun avaimet.

Strategisen kumppanuuden ja yhteistyön tunnistaminen, suunnitteleminen ja rakentaminen mahdollistavat hyvän liittosopivuuden ja alustan yhteiskehittämiseksi. Rakenteiden, sopivuuk-  
sien, vastuiden ja prosessien lisäksi on käytävä läpi myös arvon merkitys eri osapuolille. Arvo  
ei näydy yksittäiselle sektorille samana kuin mitä se on kolmannen sektorin toimijoille.

Yhteisen arvon tunnistamiseksi (Austin 2000; Austin & Seitanidi 2012) on luotu Collaboration Value Construct (CVC), vapaasti suomennettuna yhteisen arvon rakentamisen työvaiheet, ne-  
liviainen työväline (kuva 6) ja hypoteeseja, joiden avulla yhteisen arvon lähteitä voidaan  
tunnistaa. Yhteistyönsyvyudessa on myös luotu arvotyypittelyt.



Kuva 6. Yhteisen arvon rakentamisen työvaiheet (Austin & Seitanidi 2012)

Kuvassa 6 esitetään neljä yhteistyötä määrittävää arvoa (four types of collaborative value). Käymällä nämä neljä eri raamia läpi yhteistyökumppanit voivat rakentaa yhteistyösuhteen,  
joka säilyy ja kehittyy pysyen samalla tasa-arvoisena kummallekin osapuolelle. Kumppanit  
tunnistavat paremmin mekanismit, joiden kautta arvo syntyy toiselle sekä he ymmärtävät ar-  
von merkityksen toistensa toiminnassa.

Arvon neljäksi lähteeksi voidaan esittää seuraavat hypoteesit:

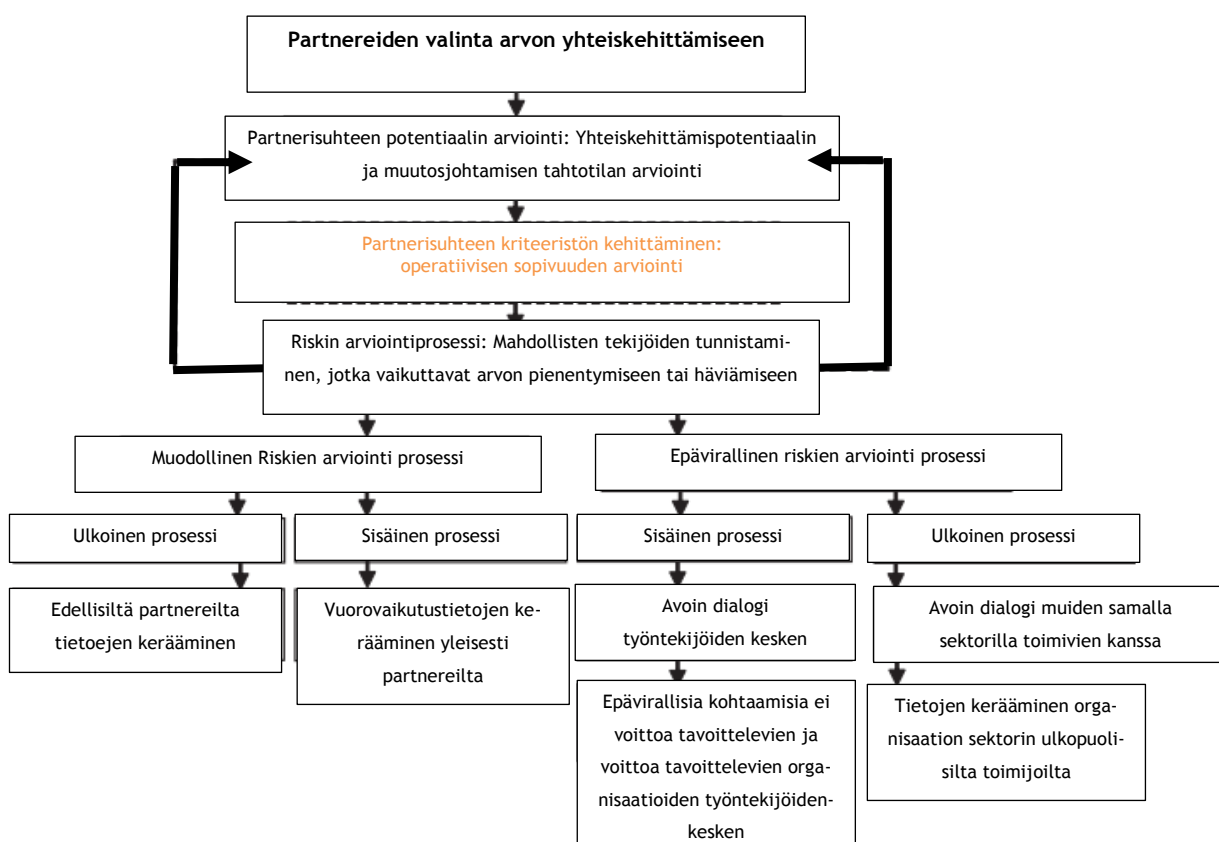
1. Hypoteesi: resurssit täydentävät toisiaan. Mitä paremmin osapuolten resurssit täydentävät  
toisiaan ja organisaatiot sopivat yhteen, sitä potentiaalisemmin yhteiskehittämisessä syn-  
tyy arvoa. Geneeristen resurssien lisäksi voidaan jakaa organisaatio kohtaisia resursseja  
kuten tiloja, ammattitaitoa, osaamista, infraa ja arvokkaita yhteistyökumppanuuksia.

2. Hypoteesi: oleellisen osaamisen jakaminen. Osaamista voidaan jakaa yksisuuntaisesti mutta vastavuoroisesti ja kahteen suuntaan tapahtuva osaamisvaihto, jolle annetaan mahdollisuus sekoittua ja yhdistyä tuottaa potentiaalisesti suurempaa arvoa ja uusia palveluita, kuin mitä yksin toimija pystyisi rakentamaan.
3. Hypoteesi: resurssien laaja yhdistäminen. Ennen tätä, on oleellista tunnistaa se, miten osapuolet näkevät arvon, tunnistaa eriävät arvopäätelmät ja huomioida, että arvon vaihto on oikeudenmukaista kummallekin.
4. Hypoteesi: mitä paremmin osapuolet pystyvät huomioidaan omat edut toisen arvon luomisessa ja laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa sekä mitä paremmin arvon jakamisessa voidaan huomioida oikeudenmukaisuus, sitä potentiaalisemmin yhteiskehittämisessä syntyy kumpaakin osapuolta tyydyttävää arvoa.

Neljä arvolähdettä tuottavat neljänlaisia arvotyyppisiä, joita ovat:

1. "Associational value" merkitsee sitä, että toinen osapuoli saavuttaa arvoa jo pelkästään yhteistyösuhteen olemassaolosta.
2. "Transferred resource value" ilmentää tilannetta, jossa yhteistyön toinen osapuoli hyötyy toisen osapuolen antamasta resurssista. Arvon merkityksellisyys riippuu täysin siitä, millaisia resursseja siirtyy ja miten resurssit käytetään. Resurssit voidaan jakaa kertaluonteisiin, kuten raha tai tuotelahjoitus, ja kestäviin, kuten taito, jonka työntekijä oppii toisen organisaation työntekijältä ja opittu taito kehittää työntekijän ammatillisuutta.
3. "Interaction value" käsittelee näkymättämiä asioita, joita syntyy yhteistyöntuloksena. Näitä voivat olla maine, luottamus, oppiminen, tietotaito, yhteinen ongelmien ratkaisu, viestintä, koordointi, läpinäkyvyys, ongelmien ratkaisutaito ja vastuullisuus.
4. "Synergistic value" huomii sen perusolettamuksen, että yhdessä tehden syntyy aina enemmän kuin mitä yksin tehden. Yhteistyön tuloksena syntyvä sosiaalinen- tai ympäristöarvo voi resonoida myös taloudellisen arvon kanssa ja toiste päin, luoden näin jatkuvaliikkeisen arvokehän. Innovaatioiden moottoreita ovat juurikin yhteistyössä mukana olevien tahojen resurssien ainutlaatuiset yhdistelmät.

Organisaatioiden välisen yhteistyösopivuuden tunnistamiseksi Austin & Seitanidi (2012, 936) kokosivat kuvan 7 mukaisen työvälineen, joka ohjaa yhteistyökumppanin kartoituksessa.

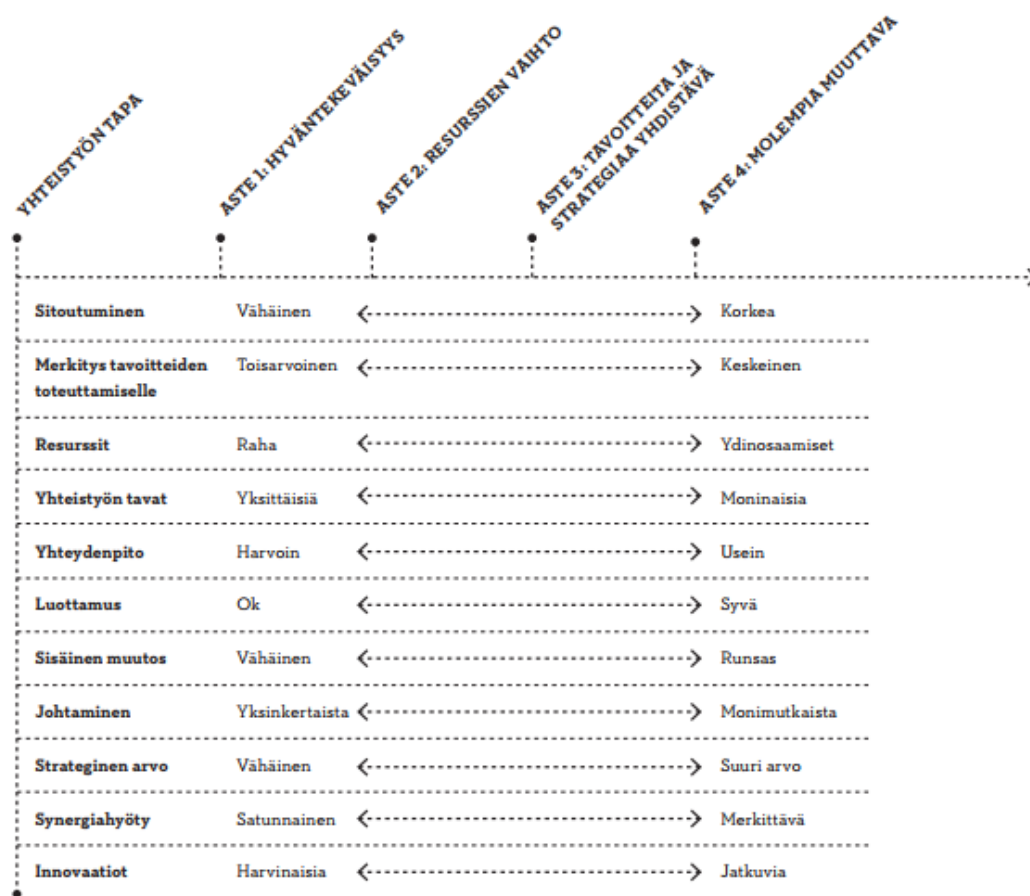


Kuva 7. Organisaation valinta arvon yhteiskehittämiseen (Austin & Seitanidi 2012, 936)

Parhaimman yhteensopivuuden tunnistaminen edesauttaa yhteistyössä syntyvää arvoa saavuttamaan suurimman potentiaalin. Oleellista on jo alkuvaiheessa voida tunnistaa huono yhteistyösopivuus ja säästää näin aikaa kummaltakin osapuolelta. Kuvassa 7 selvitystyö jakaantuu ns. kahteen polkuun: formaaliin ja epäformaaliin. Formaalisissa polussa tarkastellaan sisäisiä ja ulkoisia prosesseja sekä kerätään tietoa aiemmilta kumppaneilta ja koko alalta. Epäformaalissa polussa ulkoisten ja sisäisten prosessien lisäksi aloitetaan avoin dialogi henkilökunnan ja muiden toimialan edustajien kanssa. Dialogi avataan myös sektorin ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa. Varsinkin yhteistyösuhteen suunnitteluvaiheessa on uskallettava liikkua eri tasoilla oman organisaation ja sektorin toiminnoissa kuin ulkoisen sektorin toimijan toiminnoissa. Tietoa on jaettava luottamuksellisesti ja oleellista on myös kysyä oma sektorin ulkopuolisilta toimijoilta myös tietoa. Ylisektorinen kumpaakin osapuolta täydentävä yhteistyö vaatii siis luottamusta, avoimutta, uteliaisuutta ja rohkeutta.

### 2.3.3 Yhteistyön neljä astetta

Demos Helsinki on suomentanut Yhteiskehittämisen työkirjan ”Peloton yhteiskehittämisen käsikirja - luo uudet markkinat ryhmien kanssa” (2013, 7) Austin ja Seitaniini:n (2012, 736) luoman yritysten ja ryhmien välisen yhteiskehittämisen mallin, jossa yhteistyö esitetään neljänä syenevänä yhteistyöaskeleena (kuva 8).



Kuva 8. Yhteistyön neljä syenevää astetta (Demos Helsinki, 2013. Mukailleen Austin, J. ja Seitaniini, M. 2012)

Yhteistyön neljä syenevää astetta - kuva kuvastaa yhteistyön jatkuvuutta sekä monivaihteisuutta. Ensimmäisellä tasolla yhteistyön tavat painottuvat eri tavoin kuin mitä ne painottuvat tasolla neljä molempia muuttavassa yhteistyössä. Sitoutuminen, merkitys tavoitteiden toteuttamiselle, resurssit, yhteistyön tavat, yhteydenpito, luottamus, sisäinen muutos, johtaminen, strateginen arvo, synergiahyöty ja innovaatiot raamittavat yhteistyön rakennetta oleellisesti.

Kevyin taso eli Hyväntekeväisyys edustaa ”Associational value” arvotyyppiä eli toinen osapuoli saavuttaa arvoa jo pelkästään yhteistyösuhteen olemassaolosta. Tämä taso ei vaadi suuria resursseja tai osaamisvaihtoa. Yhteydenpito on satunnaista, esimerkiksi juurikin yksittäisen työtehtävän avoinna olemisesta ilmoittaminen, kun paikkaa ei ole ensin perinteisillä tavoilla pystytty täyttämään. ”Transferred resource value” arvotyyppi ilmentää tilannetta, jossa yhteistyön toinen osapuoli hyötyy toisen osapuolen antamasta resurssista. Tämä voisi edustaa SPR Kontin jo olemassaolevan Edelleeeohjauspalvelun arvotyyppiä (luvut 1.2 ; 3.3.2). Edelleensijoituksessa henkilö siirrettään tekemään töitä yritykseen, vaikka palkanmaksun hoitaakin vielä SPR Kontti. Kyseessä on osaamisresurssin siirto, hyötyjinä on yritys että henkilö, joka siirtyy tekemään töitä yritykseen.

Tavoitteita ja strategiaa yhdistävä taso eli vaikuttava rekrytointiyhteistyö vaatii jo enemmän kuin mitä nykyinen SPR Konti palvelutuotanto on. Tällä tasolla rakennetaan kumpaakin osapuolta hyödyttävä yhteistyönmalli, jonka rakentamisessa voidaan hyödyntää Prahalad & Ramawamyn ja Gröönroosin näkemyksiä asiakkaan erilaisista rooleista yhteiskehittämisessä ja arvomuodostuksessa. Austin & Seitanidi esittivät hypoteeseja ja malleja yhteistyösuhteen syvyyden tunnistamiseksi ja rakentamiseksi.

Luvun 2 yhteenvetona nousee esille se, että vaikuttavan rekrytointiyhteistyön rakentamiseen tarvitaan myös asiakaskeskeisenlogiikan mukaista rakentavaa uteliaisuutta asiakkaan eli yrityksen toimintaa ja henkilöstöä kohtaan. Oleellista on kartoittaa menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Kuten asiakaskeskeisessälogiikassa korostetaan, on palveluita tuottavan yrityksen ensin ymmärrettävä laajemmin asiakkaan maailman kokemukset, tilanteet ja tulevaisuus, ja vasta sitten mietittävä omaa palveluratkaisua vallitsevaan tilanteeseen. Palveluratkaisu voi olla omaa tuotantoa tai se voi olla laajemman palveluekologian tuottama, jossa kutsutaan mukaan muita oleellisia sidosryhmiä asiakkaan tilanteen ratkaisemiseksi.

Lovlie, Polaine & Reason toteavat (2013, 22 - 37) on tulevaisuuden menestyvän liiketoiminnan ja julkisten palveluiden tuottamisen ytimessä ajatus siitä, että palvelut tuotetaan yhdessä vastavuoroisesti ja asiakkaat nähdään osatuottajina. Yhteistyösuhteen tarkasteleminen ja sen arvomuodostuksen lähteiden tunnistaminen luo taas ylisektoriseen yhteistyöhön vaikuttavuuden edellytykset. Vaikuttavuudella on oltava jokin arvolataus, mikä syntyy yhteistyöstä rekrytoivan tahon ja työhakijoita välittävän tahon välille. Tarvittaessa myös muiden osapuolien saumattomasta yhteistyöstä kahden ensimmäisen tueksi.

### 3 Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmät

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön prosessi sekä valitut menetelmät. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti kehittämisosuudessa on kartoitettu yritysten tarpeet ja toiveet työvoiman löytämiseksi, miten yhteistyötä voidaan parantaa yrittäjien kanssa ja kuinka SPR Kontti voisi tukea paremmin työnantajia työvoiman löytämisessä ja rekrytoinnissa.

Palvelumuotoilu edustaa tässä opinnäytetyössä kehittämistyön prosessia ja menetelmiä. Valitsin palvelumuotoilun sen luonteen vuoksi: palvelumuotoilussa pyritään kartoittamaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeet syvällisesti. Palvelumuotoilun menetelmät tukevat myös hyvin asiakaslähtöisen arvoajattelun ymmärtämistä. Arvonmuodostuksen ymmärtäminen on tämän opinnäytetyön perustavanlaatuinen tavoite: luvussa 3 loin vaikuttavalle siirtymälle eli työllistymiselle avoimille työmarkkinoille määritelmän, joka pitää sisällään jonkin arvolatauksen, mikä syntyy yhteistyöstä rekrytoivan tahon, työhakijoita välittävän tahon välille. Tarvittaessa tähän arvonmuodostukseen liittyy muiden osapuolien saumaton yhteistyö.

#### 3.1 Mitä on palvelu?

Palvelumuotoilua ymmärtääkseen on ensin määriteltävä käsite palvelu, tähän on luotu monia tulkintoja. Tuulaniemi (2013, 59 - 60) nostaa esille neljä kohtaa, jotka minkä tahansa palvelun määrittelemisessä on hyvä tiedostaa: palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, palvelu on prosessi, koemme palvelun mutta emme omista sitä, ja merkittävää palvelussa on ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelua määriteltäessä on myös huomioitava palvelua käyttävien ja tuottavien henkilöiden motiivit ja käyttäytyminen eri palvelutilanteissa sekä se, että palvelu luo arvoa vain silloin, kun palvelun tuottaja ja asiakas kohtaavat eri paikoissa ja viestintäkana-  
vissa.

Reason, Lovlie & Flu (2016, 16 - 18) puhuvat palvelukäsitteen määrittelemisen yhteydessä liikkeestä, rakenteesta ja käyttäytymisestä. Liikkeellä voidaan tarkoittaa palvelun aikana tapahtuvaa liikettä, joka käynnistyy siitä, kun asiakkaan tietoisuus palveluntarpeesta herää, käyttämiseen ja palvelun käyttämisestä luopumiseen, liike alkaa prosessiomaisesti vasemmalta oikealle. Toisaalta, liikkeen sisällä on myös asiakasmassojen liikkuminen, kuinka hyvin eri elementit toimivat palvelun sisällä ja kuinka helposti asiakas tai työntekijä saavuttaa halutun lopputuleman palvelun avulla. Liikettä kuvaavina ilmentyminä voidaan nähdä käyttäjätarinat ja asiakaspolut. Rakenne tuo yhteen kaikki ne elementit, jotka tarvitaan palvelun tuottamiseen mutta ne eivät kuitenkaan välttämättä esiinny asiakkaalle yhtä aikaa. Käyttäytymisessä pyritään ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä liikkeen ja rakenteiden liitoskohdissa, esimerkiksi mikä saa asiakkaan vaihtamaan palvelua tai miksi asiakkaat käyttäytyvät tietyllä tapaa.



Tuulaniemi toteaa (2013, 28), että palvelut muuttuvina käytännön toteutuksina ovat kompleksisempia ja vuorovaikutteisimpia systeemejä kuin fyysiset tuotteet. Palvelut tuotetaan palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat usein fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden tuottamiseen vaikuttavat olennaisesti niin asiakkaat, asiakaspalvelijat kuin erilaiset palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia.

### 3.2 Palvelumuotoilu

Organisaatiot saattavat käyttää paljon aikaa ja rahaa käsin kosketeltavien tuotteiden muotoiluun ja suunnitteluun mutta ei juuri lainkaan tuotteisiin linkittyvien palveluiden kehittämiseen (Reason, Lovlie & Brand Flu. 2016). Tschimmel (2012, 1) korostaakin palvelumuotoilun ja -ajattelun sopivan kaikille yrityksille, ja sen avulla voidaan innovoida ja kehittää sekä johtaa liiketoimintaa uusiin suuntiin. Palvelumuotoilussa voidaankin katsoa palvelun muodostamaa monikerroksellista kokonaisuutta ylhäältä kaukaa ja tarpeen mukaan kohdentaa tarkastelua lähemmäksi yhteen palveluhetkeen tarkastellen sen toteutumista hetki hetkeltä tarkkuudella.

Palvelumuotoilua käyttämällä voidaan palvelua kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa sekä tuoda näkyviin palvelun käyttämisen yhteydessä syntyvä arvo. Palvelun kehittämisen ja tuottamisen keskiöön laitetaan asiakas ja hänen tarpeet, kokemukset, ideat ja toiveet. Organisaatio voi palvelumuotoilun menetelmillä kehittää olemassa olevaa palvelua uuteen suuntaan, niin että se tuottaa arvoa palvelun käyttäjälle ja tuottajalle. Sama pätee myös uusien palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun tulosten kautta voidaan myös olemassa olevia resursseja, kuten ihmisten työaika ja rahaa, käyttää tehokkaammin ja joustavammin tuottamaan haluttua lopputulosta. Kun toiminnan keskiöön laitetaan asiakkaan tarpeet, minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu (Tuulaniemi 2013, 72).

Miettinen (2016, 29) esittää Mageriin (2009a) viitaten, että palveluntuottajat tarvitsevat herkempiä ja tarkempia menetelmiä saadakseen selville, mitä nykyiset kuluttajat odottavat ja arvostavat sekä tavoittaakseen heidät. Palvelumuotoilu on siis monessa tapauksessa inhimillisen käyttäytymisen seuraamista: sekä työntekijöiden että asiakkaiden. Koska suuri osa palveluista tuotetaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan kesken asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen on suuressa merkityksessä palvelun onnistumisessa tai epäonnistumisessa.

Palvelumuotoilun käyttämisessä on hyväksyttävät uudenlaiset menetelmät ja prosessit, laaja-alainen yhteistyö sekä lopputuloksen ennakoimattomuus. Palvelumuotoilu ei seuraan perinteistä systemaattista ja osin jopa ennakkoon organisaation näkökulmasta määriteltyä lähestymistapaa palveluiden tuottamisessa vaan laittaa organisaation tekijät ajattelemaan laatikon ulkopuolelle eli innovoimaan uusia näkökulmia perimmäisiin kysymyksiin yhdessä asiakkaiden kanssa.

Palvelumuotoilun käytännön toteutukseen liittyy hyvin omaleimainen käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja eri tasoilla. Uudistamisen kohteena voi olla yrityksen strategia, liiketoimintamalli, prosessit, moniaistinen palveluympäristö ja asiakaskontaktit. Vaikka palvelumuotoilun keiskeinen periaate on luovuus, pyritään siinä kuitenkin hyvinkin kontrolloidun prosessin kautta luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 38.)

Palvelumuotoilun tarkoituksen valossa, on luontevaa ottaa se osaksi kehittämistyön käytännötoteutuksen prosessia. Palvelumuotoilu mahdollistaa asiakkaiden äänen kuulemisen ja jaloistamisen liiketaloudellisesti merkitykselliseen muotoon SPR Kontin tulevaisuuden yritys yhteistyöpalveluun. Ilmiö ympärillämme luku (2.1) kertoo sen, että työnantajat kokevat rekrytoinnin haasteellisena ja jopa ongelmallisena. Oleellista on päästä tunnistamaan työnantajien ongelmallinen kokemusmaailma rekrytointivaiheessa ja toiveet rekrytointiyhteistyölle. Herkempien ja tarkempien menetelmien muokkaamisessa tavoite on se, että SPR Kontille syntyisi tarpeeksi yksinkertaiset ja viestinnällisesti oikein tiedotetut ydinpalvelut, joiden sisältöä voidaan kohdentaa eli täsmätä yritysten yksilöllisten tarpeiden mukaan niin, että kohdentamisesta ei kuitenkaan synny liian suurta resurssitaakkaa SPR Kontilla.

### 3.2.1 Palvelumuotoiluprosesseja

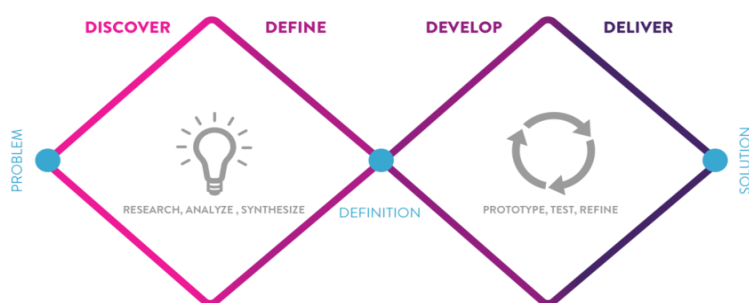
Tuulaniemi toteaa (2011, 24 - 29), että palvelumuotoilu tulee nähdä prosessina, jossa yhdistyy monen eri osaamisalan menetelmä- ja työkaluvalikoimia. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot. Eri toimijoiden osallistamisen avulla voidaan rakentaa palveluun vaikuttavista tekijöistä kokonaiskuva, ja se on hyvä pitää mielessä koko kehittämistyön aikana.

Tuulaniemi (2011, 126 - 129) toteaa myös, että palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat samanlaiset kaikkien eri palvelumuotoilun toimijoiden esittämissä toteutusmalleissa; erilaisia käytännön sovelluksia taas on olemassa useita toteuttajan taustoista ja henkilökohtaisista näkemyksistä johtuen. Yleinen palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto, arviointi. Asiakasymmärryksen lisäämisen, palvelumallin ideoinnin, konseptoinnin, prototypoinnin ja pilotoinnin lisäksi on todellisuudessa otettava huomioon myös palveluntuottajaorganisaation käytännön resurssit ja realiteetit.

Miettinen esittelee kirjassa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen (2015, 32 - 33) palvelumuotoilun monia prosesseja. Miettinen esittelee (33) mm. Magerin palvelumuotoiluprosessin, joka pitää sisällään neljä eri vaihetta: palveluratkaisujen tutkiminen, uusien ratkaisujen luominen, arviointi ja toteutus. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeet ja kokemukset. Toisessa vaiheessa kerättyä tietoa hyödynnetään tuottaen uusia ideoita yhteissuunnittelua käyttäjien parhaimman ratkaisun löytämiseksi. Kolmas vaihe kohdentuu arviointiin, jossa luotuja malleja verrataan olemassa olevaan strategiaan ja palveluihin.

Brown kuvailee (2009, 16 - 21) oman näkemyksen kolmivaiheisesta prosessista, jotka eivät kuitenkaan etene kronologisessa järjestyksessä vaan vaiheiden välissä on iteratiivisia kehityskierroksia. Brownin esittelemät vaiheet ovat inspiraatio, ideointi ja implementaatio. Brown korostaa, että desing projekteissa on aina alku, keskivaihe ja loppu, mikä vaatii silloin sen, että projektilla on selkeät tavoitteet ja aikajänteet. Projektin tavoitteellisuus ja selkeys antavat mahdollisuuden prosessin koordinoijalle korjata suuntaa, tekemistä ja aikajänteitä eli hyödyntää iteraation mahdollisuuksia täysimääräisesti.

Double Diamond on British Counsilin vuonna 2005 kehittämä prosessi, jossa divergentit eli laajentuvat vaiheet ja konvergentit eli supistuvat vaiheet seuraavat toisiaan vaikuttaen näin myös prosessille annettuun nimeen. Kuva 9 esittää Double Dimanon prosessin kahtena peräkkäisenä timanttina, jotka pitävät sisällään neljä erilaista vaihetta.



Kuva 9. Double Diamond (British Counsil)

Double Diamond prosessissa divergentit eli laajenevat vaiheet ohjaavat laajaan ideointivaiheeseen, kunnes ideoiden määrää aletaan rajaamaan ja supistaa konvergenttivaiheissa. Double Diamond prosessissa divergentti ja konvergentti vaiheet esiintyvät kaksi kertaa. Ensimmäinen Diamond-vaihe ohjaa ongelman löytämiseen ja toinen Diamond-vaihe ohjaa ratkaisujen löytämiseen ja implementointiin. Discover-vaiheessa suunnittelija katsoo maailmaa laajasti ja keräten uutta tietoa. Define-vaiheessa suunnittelija pyrkii löytämään ratkaisuja siihen, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja olisi ratkaistava ensin. Develop-vaiheessa tehdään iteratiivista kehittämistyötä, jonka aikana ratkaisuja tai konsepteja kokeillaan ja kehitetään edelleen. Deliver -vaihe edustaa tuotteen tai palvelun julkaisua ja käyttöön ottoa. (Desing Council.)

Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on ohjata ja tukea eri asiakassegmenttien kokemuksen esiin nostamista ja tiedon hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä. Prosessin tarkoituksena on ohjata sen koordinoijaa huomioimaan ja suunnittelemaan eri prosessin askeleet tavoitteen pääsemiseksi, kuten aikajänteen, käytettävissä olevat resurssit, tilat ja tiedon käsittelytavat. Siksi on oleellista tiedostaa valitun prosessin vaikutukset työn tekemisessä.

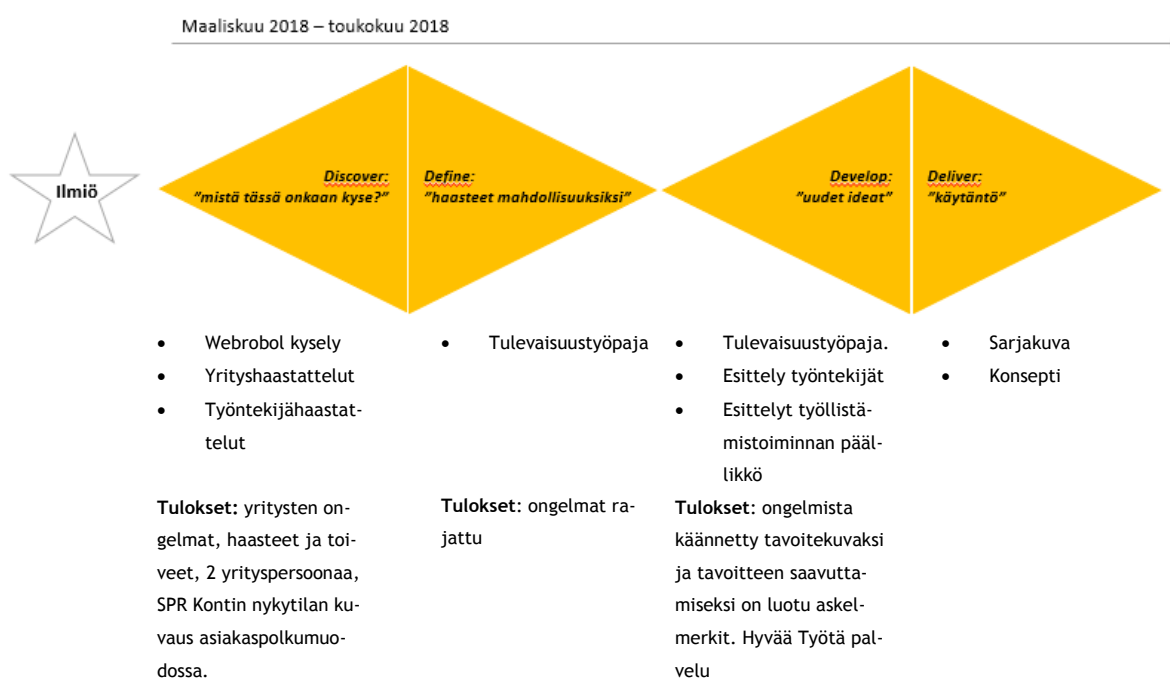
### 3.2.2 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Valitsin opinnäytetyön kehittämisprosessiksi British Council:n Double Diamond-prosessimallin. Tschimmel toteaa (2012, 11) prosessin valintaan vaikuttavista tekijöistä suunnittelijan taustatekijät ja mieltymykset. Oma mieltymykseni kohdentui Double Diamond-malliin sen antamasta mahdollisuudesta tarkastella asioita laajasti prosessin eri vaiheissa. Double Diamond prosessimalli tukee myös opinnäytetyön tavoitetta edetä ongelmista ratkaisun muokkaamiseen.

Eri sidosryhmien aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön on tärkeä palvelumuotoilun ominaispiirre (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 38). Tässä kehittämistyössä ulkoisina asiakaina kutsuin mukaan SPR Konttien kanssa rekrytointiyhteistyötä tehneitä yrityksiä, tai yrityksiä joilla ei ole ollut yhteistyötä SPR Kontin työllistämistoiminnan kanssa, mutta joilla on rekrytointitarve päällä. Osallistutin myös SPR Kontin Espoon, Helsingin ja Vantaan vakituisia työntekijöitä kehittämistyöhön.

Kehittämistyö on pääosin laadullinen tutkimus, mutta siinä on myös viitteitä kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivinen tutkimusote näkyy yrityksille suunnatuissa kyselyissä, joilla haettiin määrämutoisia vastauksia, kun taas avoimilla kysymyksillä ja teemoilla haettiin ymmärrystä valitsevaan tilanteeseen. Kananen toteaa (2012, 32 - 33), että yksittäisessä tutkimuksessa voi olla laadullisen ja määrällisen tutkimuksen osia, kun tutkimusongelma on monisyinen.

Double Diamond-prosessin kulku eteni kuvan 10 esittämällä tavalla. Discover-vaiheessa tutkin rekrytoinnin ympärillä olevaa valtakunnallista tilannetta ja ilmiötä. Miten yritykset ja eri toimialat saavat uutta työvoimaa? Esiintyykö haasteita vai toimiiko kaikki hyvin? (luku 2.1). Tarkensin myös valtakunnallisen ilmiön tasolta katsetta paikalliselle tasolle ja haastattelin kaksi yritystä sekä toteutin webropol-kyselyn, johon sain 7 yrityksen vastaukset. Visuaalisoin kehittämistyön tiedot kahdeksi yritysrekrytointiprofiiliksi, kokemuksiksi ja kvantitatiiviseksi dataksi (luvut 3.3.1 - 3.3.2). Tutkin myös SPR Kontin tämän hetkisen tavan tehdä yritysysteistyötä, jonka pohjalta syntyi asiakaspolkukuvaus (luku 3.3.3) visualisoimaan tämän hetken yritysysteistyötä.



Kuva 10. Kehittämistyön suunnitelma, mukailen British Council esittämää Double Diamond prosessia.

Define- ja develop-vaiheissa pyrin löytämään ratkaisuja siihen, mitkä haasteet ja ongelmat SPR Kontin henkilökunta kokee tärkeimmäksi ratkaista ja miten he ratkaisisivat ne (luku 3.4). Tässä kehittämistyössä iteratiiviset vaiheet jäivät pois, samoin Deliver vaiheen palvelun julkaisu ja käyttöönotto. Näitä vaiheita edustavat palvelun vieminen konseptimuotoon, palvelun esittely visuaalisessa sarjakuvamuodossa SPR Kontin henkilökunnalle sekä työllistämistoiminnan päällikölle (luku 4) sekä luvussa 5 esitetyt tulosten vertailu teoriaan ja johtopäätökset.

### 3.3 Nykytilanne

Discover - vaiheen tarkoituksena oli kerätä ymmärrystä yritysten työvoiman löytämiseen liittyvistä tarpeista, ongelmista ja haasteista sekä millaista tukea he tarvitsevat työvoiman löytämiseen ja rekrytointiin. Yritystutkimuksen aikana kerättiin tietoa myös työnantajien toiveista rekrytoinnin yhteydessä tehtävään yhteistyöhön. Discover - vaiheessa kerättiin myös yritysyritys yhteistyötä tekevien työntekijöiden näkemys ja kokemukset tämän hetkisestä tavasta tehdä yritys yhteistyötä.

Käytän kerätyn tiedon visualisoimiseksi asiakasprofiileja ja -polkua. Sticdorn & kump. (2018, 110) toteavat niiden olevan palvelumuotoilun yleisimpiä tapoja visualisoida tutkimusdata. Tiedon visualisointi helpottaa opinnäytetyön lopullista tavoitetta, jossa tavoitellaan uusia tai edelleen kehitettyjä palveluita SPR Kontti Työllistämistoiminnan yritysyritys yhteistyölle. Kerätyn tiedon visualisointi helpottaa yleiskuvan luomista, syvemmän ymmärryksen saavuttamista asiakkaisiin ja paljastaa ”aukkoja” käytänteissä ja tiedossa (Sticdorn & kump. 2018, 110).

#### 3.3.1 Yritysten osallistuttaminen

Discover- vaiheen yritystutkimuksessa hyödynnettiin asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan mukaista arvonmuodostuksen logiikkaa, koska lähestymiskulmana SPR Kontin palveluiden kehittämiseen ei ollut kysymys ”Miten voimme kehittää omaa palvelutarjoamaamme tai kehittää uusia palveluita?” vaan tulokulmana oli löytää yritysten ilot, surut, haasteet, ongelmat ja ärsyttävyydet rekrytointityötä tehdessä ja lähteä suunnittelemaan yritysten erilaisten tilanteiden ja tarpeiden pohjalta yritysyritys yhteistyön palvelua.

Yritystysten osallistuminen kehittämistyöhön toteutettiin webropol-pohjaisella kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla. Kyselytutkimus edusti Double Diamond -prosessin laajan ymmärryksen ja tiedon keräämisvaihetta ja se toteutettiin Vantaan Työllisyyspalveluiden järjestämässä Megarekry-tapahtumassa. Valitsin kyselyn, koska se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen, se on nopea toteuttaa ja suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Megarekry on tapahtuma, jossa työnantajat voivat markkinoida avoinna olevia työtehtäviään ja kohdata työnhakijoita. Tilaisuus on avoin kaikille työnhakijoille ja paikan päällä on myös eri koulutusorganisaatioita, TE-palvelut, kolmannen sektorin toimijoita, hankkeita jne.

Loin tiedon keräämistä varten Webropol-kyselyn, joka oli auki tapahtuman jälkeen yhden viikon ajan (liite 1: Webropol-kysely: yritykset). Tapahtumassa markkinoin kyselyä osallistuville työnantajille ja keräsin kiinnostuneiden yritysten yhteystiedot. 14 yritystä antoi omat kontaktitietonsa kyselyä varten ja lähetin heille kyselyn seuraavana päivänä. Kyselyyn vastasi 7 yritystä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 50 %. Webropol-kysely toteutettiin maaliskuussa 2018.

Vielä syvällisemmän ymmärryksen luomiseksi haastattelin kaksi (2) yritystä yksitellen, haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2018. Sain SPR Kontin kautta haastattelua varten yhden yrityksen yhteystiedot, yrityksen kanssa oli tehty yhteistyötä useamman rekrytoinnin verran. Yritys edustaa pientä alle 10 henkilöä työllistävää toimijaa. Toinen haastateltava valikoitui sen perusteella, että SPR Kontin henkilökunta kertoi toiveesta avata yhteistyö heidän kanssaan. Yritys edustaa isoa yli 250 henkilöä työllistävää toimijaa. Haastateltavien yritysten toimialat olivat eri: pienempi yritys tuottaa pakettiautojen vuokraus- ja muuttopalveluita ja isompi valmistaa makeis- ja leipomotuotteita.

Valitsin puolistrukturoidun menetelmän koska se antoi haastatteluhetken liikkumavapauden kysymysten asettelussa ja keskustelun kulussa. Ojasalo & kump. (2014, 108 - 109) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti ja myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Vaikka haastattelija on valmistellut etukäteen kysymykset, antaa puolistrukturoitu haastattelu mahdollisuuden jättää myös osan kysymyksistä käyttämättä. Hyödynsin haastatteluissa myös Critical Incident Technique tapaa eli kriittisten tapahtumien tekniikkaa (CIT), joka sopii erityisen hyvin palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena oli saada haastateltavat kertomaan erityisen huonosta ja hyvästä tapahtumasarjasta rekrytointiyhteistyössä. Yritysten haastattelurunko on esitetty liitteessä 2: haastattelu: yritykset.

Teemahaastattelu sopii ilmiön tutkimukseen ja sen voi tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Kanasen (2012, 99) mukaan teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä ja kyselemisen tarkoituksena on urkkia asian ydin esiin eli paljastaa totuus. Valitsin teemahaastattelun siksi, että rekrytointiongelmien ymmärtämiseksi tarkoilla kysymyksillä ei saada rakennettua kokonaiskuvaan. Teemahaastatteluiden litterointimenetelmäksi valitsin propositiotason. Propositiotalla kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös (Kananen 2012, 109).

### 3.3.2 Yritykset - mitä koemme ja tarvitsemme rekryointiyhteistyössä?

Osallistuneet yritykset edustivat jokainen omaa toimialaansa, joten tutkimuksen aikana vastaajien joukossa oli yhdeksän eri toimialaa edustettuna. Vastanneiden yritysten kokoluokat näkyvät taulukossa 9.

Alle 10 henkilöä	11 - 49 henkilöä	50 - 249 henkilöä	Yli 250
1 vastaaja	3 vastaajaa		5 vastaajaa

Taulukko 9. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokoluokat.

Yrityskartoituksen kautta kerätystä aineistosta syntyi kaksi yritysrekryointiprofiilia edustamaan yritysasiakkaiden tarpeita seuraavia kehittämissivaiheita varten, joka toteutettiin yhdessä SPR Kontin työllistämiskoordinaattoreiden kanssa. Esittelen luvussa 6.2 vaiheen tarkemmin. Loin persoonat eli profiilit, koska niiden avulla voidaan hyvin tuoda esiin ryhmien samantyyppiset tarpeet ja käyttäytymismuodot. Persoonat eivät edusta stereotyyppisiä tulkitsijan tulkintoja vaan ne perustuvat tutkittuun aineistoon. (Sticdorn M., Hormess M. & Lawrence A. 2018, 40.) Asiakasprofiileissa kiteytetään tutkimuksessa esiin nousseet käyttäytymistoimintamallit ja toiminnan motiivit, jolloin tavoitteilla ja merkityksillä voidaan luoda edellytykset asiakaskokemukselle, joka samaan aikaan vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelee ja synnyttää lojaliteettia sekä muuttaa asiakaskäyttäytymistä suuntaan, joka on liiketoiminnallisten tavoitteiden ja mittareiden kannalta mielekästä. (Tuulaniemi. 2011, 154 - 155.)

Yritysten rekryointiprofiilit edustavat tutkimusaineistosta koostettuja kahta profiilia. Profiilit eroavat toisistaan yrityksen koon, rekryointiväylien, haasteiden ja avoinna olevien työtehtävien eli mahdollisuuksien määrässä ja tasoissa, toimialaan ei oteta kantaa.



”Yrityksen business on laaja” -profiili (kuva 11) edustaa isoa yritystä, jonka sisäiset toiminnot ovat laajoja ja jonka rekryointitarpeet ovat moninaisia. Yritys käyttää monia kanavia rekrytoinnin tekemiseen mutta ei tunne kolmannen sektorin työllistämistoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia tai väyliä. Vaikka profiililla on resursseja tehdä rekryointityötä ei heillä ole aikaa kartoittaa kaikkia mahdollisia taloudellisia tuki- ja koulutusmuotoja, joita voisi rekrytoinnin yhteydessä hyödyntää.

**Rekryointihaasteet:**

- Ei ole aikaa selvittää kaikkia eri koulutus- tai muita palvelupolkuja, joiden avulla voidaan rekrytoida heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä.
- Lisätuki uudelle henkilölle ja lähityöntekijöille, esimerkiksi perehdyttämisen ajalle, ei onnistu.

**Pahin pelko rekryoinnissa**

- Rekrytoitu henkilö ei ole rehellinen omasta työterveydestään työhöntulotarkastuksessa.
- Työelämätaidot (tiimityöskentely, aikajärjestyksiin sitoutuminen, osallistuminen yhteisiin asioihin) eivät ole hallussa.
- Uusi henkilö sabotoi meidän firman brändiä tai työyhteisöä, työskentelee huumeiden tai alkoholinvaikutuksen alaisena, varastaa, jne.

*”Kiilloimme työnhakijoiden vapaa-ajasta, esimerkiksi messuille pitäisi päästä vaikka olisi töitä.”*

*”Nyt alkaa näkymään se, että työmarkkinat vetävät. Varsinkin pidempikestoisiin sesonkityötehtäviin on haastetta löytää tekijöitä.”*



## Rekryointiprofiili: yrityksen business on laaja!

Yrityksessä eri tasoisia työtehtäviä auki; suorittavasta työstä asiantuntija työhön – sesonkityöstä vakituisiin työsuhteisiin – henkilöstömäärä yli 50 henkilöä – moninaiset rekryointikanavat.

Kuva 11. Rekryointiprofiili ”Yrityksen business on laaja”.

Profiilin yrityksen pahin pelko on, että rekrytoitava henkilö tekee jotain mikä halventaa heidän brändiä ja työnantajamielikuvaa. Häntä pelottaa myös se, että rekrytoitava henkilö rikkoo heidän työyhteisöjen hyvää fiilistä ja tekemisen meininkiä huonolla asenteella tai motivaation puutteella. Profiiliyritys potee jo rekryointiongelmia, koska pidempikestoiset sesonkityöt jäävät täyttämättä ja niiden täyttämiseen menee aikaa. Korkeampaa koulutusta ja osaamista vaativat työtehtävät täytetään suora hakujen ja toimeksiantojen kautta.

”Perusduuneja auki -profiili” (kuva 12) on alle 10 henkilöä työllistävä yritys ja auki olevat työtehtävät ovat perinteisiä suorittavan työn tehtäviä ja töistä selviytyäkseen henkilöllä ei välttämättä tarvitse olla tutkintoa. Profiilin ainoana rekrytointiväylänä on TE-palvelut.

**Rekrytointihaasteet:**

- Matalapalkka-alalle on haastavaa löytää työntekijöitä palkan takia, hakijoilla ei ole realistiset odotukset työstä
- Työmahdollisuutta ei nähdä yhtenä askeleena eteenpäin työelämässä
- Työnhakijat eivät ole motivoituneita, rekrytointitarve on läsnä koko ajan
- Lähetetään aivan vääränlaisia hakijoita (ei työkokemusta, ei kielitaitoa), heidän hakemustensa käsittelyyn kuluu paljon resursseja, ja yritys näyttää huonolta hakijoiden silmissä, kun töitä ei olekaan.

**Pahin pelko rekrytinnissa:**

- Hakija valehtelee osaamisensa ja suomenkielen taitoja.
- Hakija liioittelee motivaatiotaan/sitoutumiskykyään tai lupaa tehdä kaikkea työtä innolla saadakseen paikan, mutta ei osakaan mitään.

”Työnhakijat mlettivät kannattaako työtä antaa taloudellisessa mielessä vastaan.”

”Henkilöillä on usein väärä kuva työstä.”

”Rekrytointi vie paljon aikaa, ei pienellä yrityksellä ole resursseja hoitaa sitä alusta loppuun montaa kertaa.”



## Rekrytointiprofiili: perusduuneja auki!

---

Henkilöstömäärä alle 10 henkilöä – rekrytointikanavana vain te-palvelut – rekrytointitarve on läsnä koko ajan.

Kuva 12. Rekrytointiprofiili ”Perusduuneja auki!”

Kummankin profiilin yritysten rekrytointiongelmat ja haasteet kohdentuivat kiireeseen ja siihen, että heillä ei ole aikaa selvittää erilaisia koulutus- ja taloudellisia tukimuotoja, joita yrityksille on tarjolla. ”Perusduuneja auki” profiilissa korostui myös se, että virherekrytinnit vievät liikaa aikaa ja rahaa, resursseja ei ole toistiaan uudestaan ja uudestaan rekrytointia.

Kyselytutkimuksen vastausten ja haastatteluiden joukosta nousi vahvasti esille se, että työnantajat kokevat rekrytinnin haastavaksi ja palvelut ympärillä epämääräisiksi. Epämotivoituneiden työntekijöiden haastattelu koettiin turhauttavaksi ja yrityksillä oli pelkoja siitä, mitä tapahtuu huonon rekrytinnin jälkeen.

Yritykset arvostavat rekrytoinnin yhteydessä tehtävässä yhteistyössä suorapuheisuutta, rehellisyyttä, nopeutta, riskittömyyttä, turvallisuutta ja laadukkuutta. Työhakijoissa he arvostivat asennetta, motivaatiota ja halua kehittyä koulutusta ja työkokemusta korkeammalle (taulukko 10).

	1	2	3	Yhteensä	Keskiarvo
Työkokemus	1	2	4	7	2,43
	14,29%	28,57%	57,14%		
Alaan liittyvä tutkinto	3	3	1	7	1,71
	42,86%	42,86%	14,28%		
Työelämäkortit ajantasalla	1	4	2	7	2,14
	14,29%	57,14%	28,57%		
Halu kehittyä	0	2	5	7	2,71
	0%	28,57%	71,43%		
Motivaatio	0	1	6	7	2,86
	0%	14,29%	85,71%		

Taulukko 10. Työelämätaitojen arvostus. Webropol-kysely 03 / 2018.

Kysyttäessä ”Millainen olisi ideaalitarina rekrytointiyhteistyössä ja onnistuneessa rekrytoinnissa” nousi esiin mm.

*”Meille lähetetään sopiva ihminen, jolla on työelämätaidot kunnona saamme työllistettyä hänet nopeasti.”*  
03/2018. Webropol-kysely.

*”Hakija haluaa sitoutua uuteen työnantajaan ja uusiin työtehtäviin suurella motivaatiotasolla.”*  
03 / 2018. Webropol-kysely

*”En halua oppia tukiviidakkoa, siihen ei ole aikaa eikä se kiinnostaa. Minua kiinnostaa vain saada hyvä työntekijä. En halua huvin vuoksi soittoja. Yhteistyössä on hyvä, että saan nopeasti tarvittavan tiedon kootusti tuista ja hakijoista vaikka sähköpostilla tai puhelimella”. Yrityshaastattelu 12.3.2018.*

Kysyttäessä yrityksiltä onko heidän perehdytyksensä riittävä nuorten, maahanmuuttajien tai pitkäaikaistyöttömien kohdalla 66,6 % (4) vastasi, että se on riittävä. Kaksi vastaajaa (33,3 %) vastasi ei. Ei-vastaajia pyydettiin perustelevaan huomionsa ja vastaajat nostivat esiin mm.

*”Kulttuurierot aiheuttavat sen, että pitäisi käydä enemmän juurta jaksaen asiat läpi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa. Myös nuorilla on välillä puutteita työelämätaidoissa.”*  
03 / 2018, Webropol-kysely.

*”Moni nuorista tarvitsee tukea elämänhallintaan / sosiaalisiin ongelmiin. Maahanmuuttajataustaiset eivät välttämättä ymmärrä byrokratian kiemuroita ja työmaiden käytänteitä. Moni itsestään selvä asia tarvitsee opettaa tarkemmin. Myös järkevä kännykän käyttö / ajoissa töihin meneminen pitää usein opettaa / käydä selkeästi läpi. Varsinkin nuorten kohdalla.”* 03 / 2018, Webropol-kysely.

Kysyttäessä ovatko työnantajat kiinnittäneet huomioita nuorten, pitkäaikaistyöttömien tai maahanmuuttajien työelämävalmiuksiin ja huomanneet niissä puutteita ensimmäisten työssä-olokuukausien aikana, vastasivat he taulukon 11 mukaisesti.

	1	2	3	Yhteensä	Keskiarvo
Työtehtävien omaksumisessa	1 16,67%	4 66,66%	1 16,67%	6	2
Vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa	0 0%	4 66,67%	2 33,33%	6	2,33
Ammatillisissa taidoissa	1 16,67%	5 83,33%	0 0%	6	1,83
Ajanhallintataidoissa	0 0%	3 50%	3 50%	6	2,5
	16,67%	83,33%	0%		
Ongelmanratkaisutaidoissa	0 0%	4 66,67%	2 33,33%	6	2,33
Stressinsietokyvyssä	0 0%	6 100%	0 0%	6	2
Aloitekyky / aloitteellisuus	0 0%	2 33,33%	4 66,67%	6	2,67
Ennakointitaidot	0 0%	4 66,67%	2 33,33%	6	2,33
Työturvallisuuden huomioimisessa	2 33,33%	4 66,67%	0 0%	6	1,67
Itseohjautuvuus	0 0%	4 66,67%	2 33,33%	6	2,33
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>16</b>	<b>66</b>	<b>2,17</b>

Taulukko 11. Työelämätaitojen arvostus. Webropol-kysely 03 / 2018.

Vastaajia oli 6 seitsemästä, joten yksi yritys on jättänyt vastaamasta kysymykseen. Työnantajat olivat kiinnittäneet huomiota mm. aloitekykyyn / aloitteellisuuteen, vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin, ongelmanratkaisutaitoihin, ennakoitaitoihin ja itseohjautuvuuteen.

Webropol-kyselyn kautta selvisi, että vastanneiden joukosta kukaan ei käyttänyt 3. sektorin palveluita rekrytointiväylänä. Eniten hyödynnettiin TE-palveluita ja seuraavaksi eniten hyödynnettiin omaa henkilöstöä ja tuttavuuksia, kaupunkien työllisyyspalveluita ja sosiaalista mediaa (taulukko 12).

	N	Prosentti
Oma henkilöstö ja tuttavat	4	57,14%
Kaupunkien Työllisyyspalvelut	4	57,14%
Sosiaalinen media	4	57,14%
TE-palvelut	7	100%
Lehti-ilmoitus	0	0%
3. sektori; yhdistysten ja järjestöjen välityspalvelut	0	0%
Tapahtumat	3	42,86%
Omat internetsivut	3	42,86%
Yksityiset rekrytointifirmat	0	0%
Ei mitään keinoa	0	0%

Taulukko 12. Rekrytointikanavat. Webropol-kysely 03 / 2018.

Rekrytointiongelmat nousivat myös esille niin kyselyssä kuin haastattelussa (taulukko 13). Kyselyssä neljä vastaajaa seitsemästä (57 %) ilmoitti kokevansa melko paljon tai paljon rekrytointiongelmiä.

	N	Prosentti
Ei lainkaan	1	14,29%
Melko vähän	2	28,57%
Melko paljon	3	42,86%
Paljon	1	14,29%

Taulukko 13. Kokemus rekrytointiongelmistä. Webropol-kysely 03 / 2018.

Kysyttäessä tarkemmin syitä rekrytointiongelmiin, nousi annetuista vaihtoehdoista esiin selkeästi kolme ylitse muiden: hakijoiden kielitaito, hakijoilta puuttuu tarvittava työkokemus ja liian vähän hakijoita (taulukko 14).

	N	Prosentti
Hakijoita ei ollut lainkaan	1	16,67%
Liian vähän hakijoita	4	66,67%
Hakijoilta puuttuu tarvittava koulutus	1	16,67%
Hakijoilta puuttuu tarvittava työkokemus	5	83,33%
Hakijoiden kielitaito	5	83,33%
Uudenlainen tehtävä, johon on vaikea löytää sopivaa henkilöä	1	16,67%

Taulukko 14. Rekrytointiongelmiin syyt. Webropol-kysely 03 / 2018.

Kysyttäessä kuinka yritykset olivat ratkaisseet rekrytointiongelman, nousi esiin, että työpaikka on joko

- jätetty täyttämättä.
- jaettu muiden kesken tai
- rekrytointiin on vain kulunut paljon aikaa ja se on ollut hyväksyttävää.

Yrityshaastattelussa nousi esille SPR Kontin tuottaman edelleenohjauspalvelun hyödyllisyys yritykselle. Toinen haastateltavista työnantajista oli käyttänyt palvelua ja totesi sen olevan yrityksen näkökulmasta turvallinen, helppo ja mieluisa. Yritys korosti turvallisuutta siinä mielessä, että koska riski edelleen ohjauksessa on SPR Kontilla, tuo se yritykselle turvallisen ja stressittömän alustan tutustua työntekijään ja työntekijälle taas turvallisen alustan tutustua yritykseen ja tuleviin työtehtäviin. Yritys on rekrytoinut SPR Kontin edelleen ohjauspalvelun jälkeen neljä työnhakija-asiakasta omiksi työntekijöiksi.

Toiselle haastateltavalle yritykselle palvelu oli tosin vieras. Yritys käytti rekrytoinnin siirtymäsiltoina mm. työkokeilua (luku 3) ja ELY-Keskusten avustamia räätälöitäviä rekrytointikoulutuksia. Rekrytointikoulutuksen yhteydessä yritys arvosti todella paljon sitä, että sen aikana jalkaantuu koulutusorganisaation kouluttaja yritykseen antaen oman ammatillisen näkemyksen käyttöön niin haastatteluvaiheessa kuin koulutusaikana opiskelevalle henkilölle ja työpaikkaohjaajalle.

Yrityskartoituksen lopputulemana voidaan todeta, että ylisektorista yritysysteistyötä rekrytoinnissa voidaan kehittää arvoajattelun pohjalta. Yhteistyötoiveina räätälöitävyys, nopeus, tiedon saanti ja laadukkuus korostuvat sekä oikean tyyppisten hakijoiden lähettäminen haastatteluihin. SPR Kontin työllistämistoiminnan tunnettavuuden ja palveluiden konseptoinnin ja palvelumallin muokkaamisessa on mahdollisuuksia, joiden kautta SPR Kontin palvelu tiedostettaisiin sekä joita yritykset tietäessään arvostaisivat.

### 3.3.3 Työntekijöiden osallistuttaminen

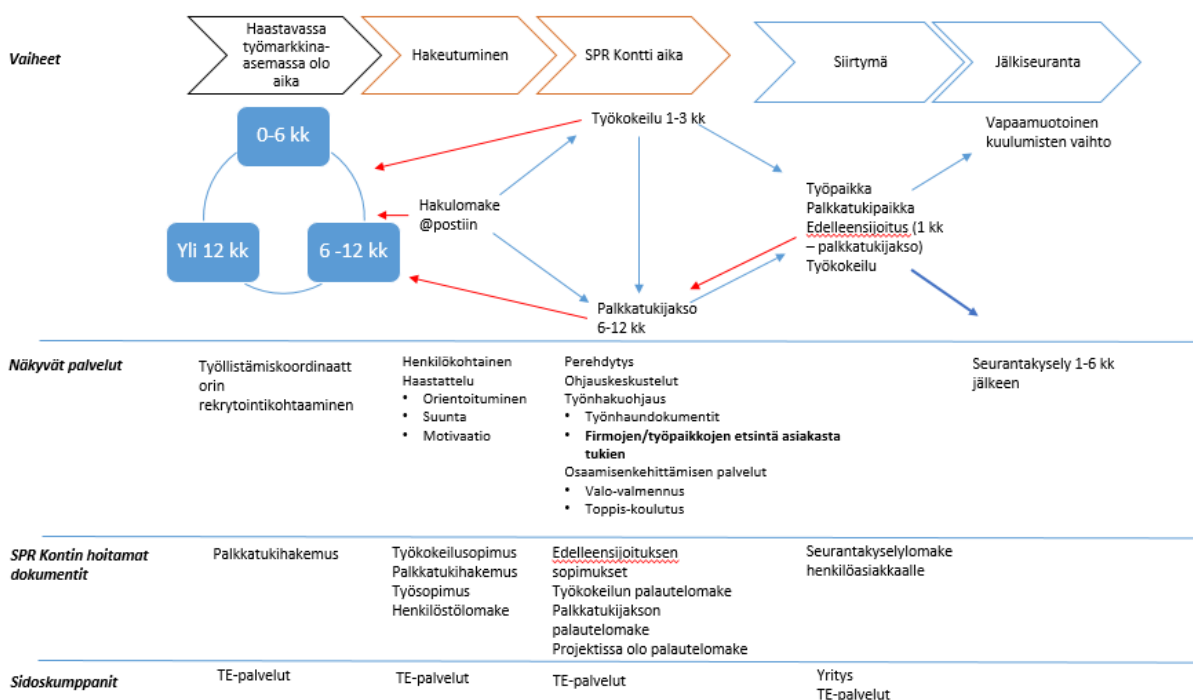
Tässä luvussa käydään läpi yritysysteistyön tilanne, kuten sen näkevät SPR Kontin työntekijät tällä hetkellä. Vaihe toteutettiin ryhmähaastattelulla ja asiakaspolkukuvauksen tekemisellä. Pidin ryhmäteemahaastattelun SPR Kontin yritysysteistyötä tekeville henkilöille. Työntekijöiden ryhmähaastattelu toteutettiin myös puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelu-runko (liite 3) rakentui kahden teeman kautta: yleinen näkemys työllistämisen edistämisen toimenpiteissä ja nykytilanteen kartoitus SPR Kontissa. Osallistuvat työntekijät tulivat Helsingin, Espoon ja Vantaan SPR Kontin yksiköistä, ja heidän kaikkien työnkuvaan kuuluu mm. sillan rakentaminen SPR Kontin työnhakija-asiakkaille yritys kentälle. Haastattelun jälkeen mallinimme nykyisen yritysysteistyötävän asiakaspolun muotoon.

Yleisestä tilanteesta nousi esiin huomioina työmarkkinoiden aktivoituminen ja se, että ”kovan ytimen työttömätkin” ovat saaneet paikkoja. Varsinkin motivoituneet henkilöt saavat nyt paikkoja. Työnhakemisen nähtiin vaikeutuneen moninaisten järjestelmien takia. Joillekin henkilöasiakkaille jopa käyttäjätunnuksen hankinta on este, saati työhakemuksen täyttäminen järjestelmään. Uutena ilmiönä on noussut ryhmähaastattelut yksilöhaastatteluiden rinnalle, joiden toimintamallit eivät olleet tuttuja työllistämiskoordinaattoreille. Työntekijöillä oli herännyt huoli omien työnhakija-asiakkaiden pärjäämisestä ryhmähaastattelutilanteissa.

Yritysysteistyötä tekevien työllistämiskoordinaattoreiden työnkuvan on moninainen, se pitää sisällään oman Kontin päivittäisen johtamisen ja henkilöstön (palkkatukityöntekijät ja työkokeilijat) tukitoimenpiteet, uusien henkilöasiakkaiden rekrytoinnin ja henkilöstön jatkopulituksen. Vastuuseen kuuluu myös sidosryhmäysteistyö, sidosryhmiksi työllistämiskoordinaattorit nimesivät yritykset, TE-viranomaiset, kunnat, koulutusorganisaatiot, kuntoutussäätiöt, poliisin ja SPR Punaisen ristin sisällä olevat muut toimijat. Työnkuvaan kuuluu myös eri tapah-tumissa käyminen ja SPR Kontti toiminnan esittely pyydettyäessä.

SPR Kontin työllisyystoimintojen yritysysteistyötä ohjaa pääosin tällä hetkelle työnhakija-asiakkaiden työnhaku ja kiinnostus. Työnhakija-asiakas huomaa kiinnostavan avoimen työtehtävän tai työllistämiskoordinaattori huomaa soveltuvan avoimena olevan työpaikan. Tarpeen mukaan työnhakija-asiakasta tuetaan ja autetaan työpaikanhaussa yksilöllisen työvalmennuksen avulla.

Kuvassa 13 näkyy mallinnus yritysysteistyöstä, kun se perustuu henkilöasiakkaan hakeutumiseen SPR Kontin työllistämispalveluihin ja hänen heränneeseen kiinnostukseen ja motivaatioon hakea töitä.



Kuva 13. Asiakaspolku.

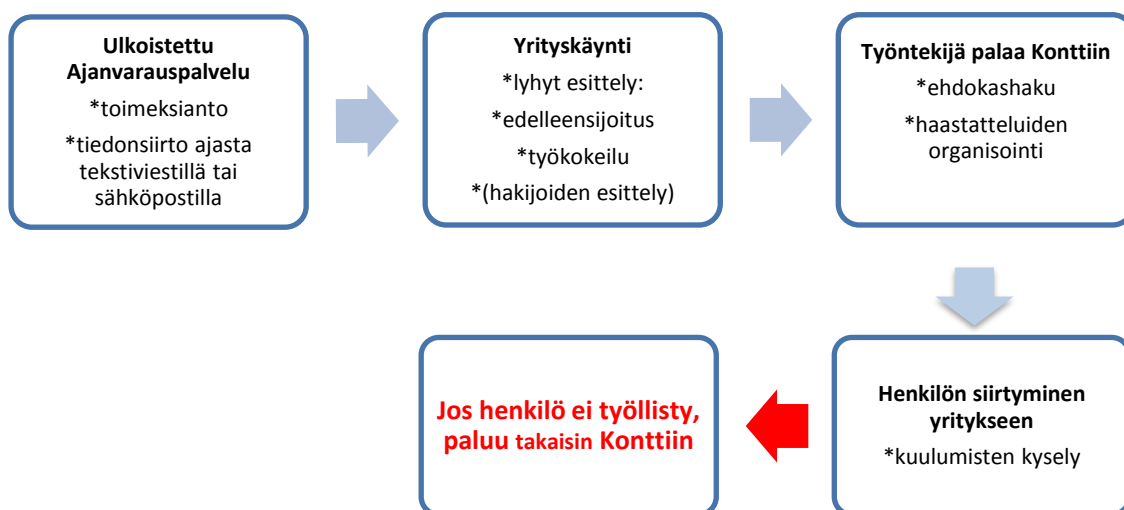
Eri prosessin vaiheet ovat haastavassa työmarkkina-asemassa oloaika, hakeutuminen, SPR Kontti aika, siirtymä ja jälkiseuranta. Punaiset nuolet merkitsevät työnhakija-asiakkaalle siirtymistä joko takaisin työttömäksi työnhakijaksi tai edelleenohjauksen kohdalla siirtymistä takaisin SPR Konttiin.

Kuva 13 osoittaa hyvin sen, että yritysasiakkuusajattelun näkyminen SPR Kontti työllistämistoiminnan prosesseissa on hyvin vähäinen. Toiminnan vähäisyys on kuitenkin linjassaan nykyisen toimintamallin kanssa, jossa asiakkaana nähdään työnhakijahenkilö.



SPR Kontin 2017 vuosikatsauksessa (4) nousi esille, että Kontin avaamien yritys yhteiskontaktien on nähty poikivan tuloksia huonosti. Ongelmana yleensä on, että meillä ei ole tarjota sopivaa henkilöä yritykseen, eli ei ole ”tuotetta”, eli lähestyttäessä yrityksiä ”myydään tyhjää”. Siksi SPR Kontissa koetaan vaikuttavammaksi tuottaa ohjauspalveluita ensisijaisesti työnhakija-asiakkaille heidän motivaationsa ja kiinnostuksensa kasvattamiseksi, jolloin myös yritys yhteistyö syntyy motivoituneen ja kiinnostuneen työnhakija-asiakkaan kautta tai välityksellä, kun he löytävät itselleen työllistävän tahon.

SPR Kontilla on ollut kokeilu, jossa ensimmäistä kontaktia yritykseen on hoidettu ulkoistetun ajanvarauksen toimesta. Kuva 14 mallintaa kokeilun prosessin.



Kuva 14. Ulkoistettu ajanvarauskokeilu.

Kokeilussa yrityksiin otettiin yhteyttä ulkopuolisen aikavaraajan toimesta. Aikavaraajan tehtävänanto oli sopia yrityksiin työllistämiskoordinaattoreille käyntejä, joista aikavaraaja ilmoitti joko tekstiviestillä tai sähköpostilla työllistämiskoordinaattoreille. Yrityskäynnin tavoite oli esitellä SPR Kontin työllistämistoimintaa, palveluita ja potentiaalisia työnhakijoita. Jos yritys koki, että he haluavat toteuttaa rekrytoinnin SPR Kontin kautta tai mahdollistaa työkokeilu paikan, ehdotti työntekijä soveltuvia henkilöitä haastatteluun heti paikan päällä tai sen jälkeen, kun työntekijä oli palannut työpaikalleen ja käynyt läpi työnhakija-asiakkaiden tilanteet omassa Kontissa. Jos soveltuva henkilö löytyi yritykseen, kyseltiin kuulumisia jonkin aikajänteen jälkeen.

Työllistämiskoordinaattorit nostivat esiin kokeilun plussia ja miinuksia. Nämä on esitetty taulukossa 15.

<p>Plussat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sai syvempää ”tatsia” yrityksiin</li> <li>• käynnit olivat yleishyödyllisiä, oppi yrityskäynneistä ja yrittäjien kohtaamisesta</li> <li>• poiki yhden hyvän yritysysteistyökumppanin</li> <li>• soittotyö oli omasta työajasta pois</li> </ul>
<p>Miinukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konttia ei tunneta, jälkimarkkinointia / -kyselyä ei tehty</li> <li>• Työntekijän etukäteisvalmistautuminen yrityskäynnille oli vaihtelevaa</li> <li>• toimeksianto ajanvaraukselle oli liian laaja ja kevyt</li> <li>• Oman organisaation osaaminen; miten sisäisesti osattiin toimia Rekryointitoimeksiannon osuessa kohdalle</li> <li>• ei ole ”tuotteita” eli ei ole todellisia työntekijöitä avoimiin paikkoihin (edelleenohjaus, työkokeilu, palkkatukityöpaikka) juuri sillä hetkellä.</li> </ul>

Taulukko 15. Ulkoistetun ajanvarauskokeilun plussat ja miinukset.

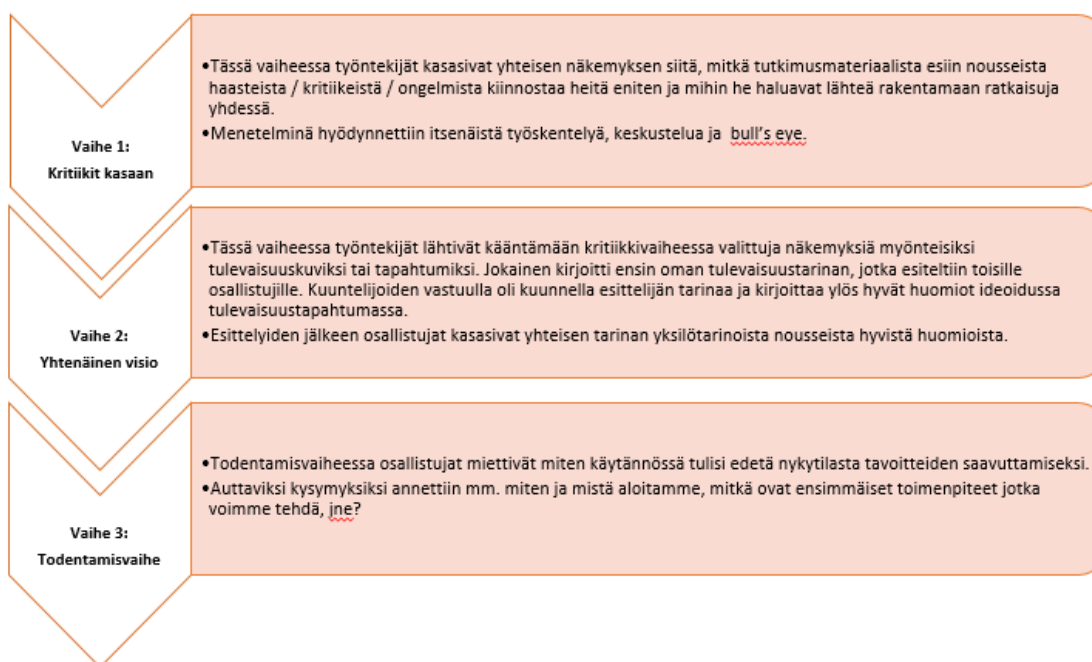
Työntekijöiden näkemys SPR Kontin siirtymäpalveluna toimivasta edelleenohjauksesta oli hie-man toisistaan eriävä. Se koettiin hyvänä mutta osittain nähtiin myös, että parempi olisi, jos työnhakija-asiakkaat lähtisivät suoraan pois ja irrottautuminen SPR Kontin toiminnoista ja palveluista olisi selkeä.

Loppupäätelmänä nykytilanteen yritysysteistyökartoituksesta voi todeta, että sitä ohjaa tällä hetkellä työnhakija-asiakkaiden tarpeet ja motivaatio. Keskusteluissa nousi esiin se, että uskoa perinteiseen jalkaantuvaan yritysmentätyöhön on olemassa, tosin sen ensimmäisenä vaiheena tulisi olla ajanvarausmekanismi. Täysin ulkoistettua yritysysteistyötä ei kannustettu. Työllistämiskoordinaattoreilla on vahva ymmärrys omien työnhakija-asiakkaiden kehityksestä, sen hetkisestä tilanteista ja motivaatiosta, jolloin yksilöiden täsmäohjaus avoinna oleviin paikkoihin on heidän vahvuutensa. Kriittisenä tekijänä yritysysteistyössä nähtiin se, että SPR Kontin työnhakija-asiakkaissa ei välttämättä aina löydy sellaista henkilöä, joka olisi valmis siirtymään avoimille työmarkkinoille, silloin kun avoin työpaikka tulisi aktiivisen yritysysteistyön kautta avoimeksi.

### 3.4 Tulevaisuuden palvelu

Tässä luvussa esittelen kehittämistyön difine- ja develop-vaiheet. Valitsin toteutusmenetelmäksi Tulevaisuustyöpaja-menetelmän. Tulevaisuustyöpaja on mielekäs menetelmä, kun tulevaisuuden palveluideoita tuotetaan ja kerätään. Lauttamäki (2015, 156) viittaa Slocumiin (2003) Tulevaisuustyöpajan viitteellisesti kestoksi useamman työpajan mutta toteaa myös, että käytännöllisiä ratkaisuja saadaan jo yhdenkin työpajan aikana. Lauttamäki määrittää käytännöllisiksi ratkaisuksi tilanteen, jossa voidaan vastata kysymykseen: miltä tulevaisuus mahdollisesti näyttää ja mitä se tarkoittaa meille? (Lauttamäki. 2015, 156).

Tulevaisuustyöpajan toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä ja yleistä menetelmää. Yleisesti todetaan, että menetelmä koostuu kolmesta osiosta, joista ensimmäinen vaihe edustaa tutkimuksellista osuutta, toinen ohjeita antavaa ja kolmannessa vaiheessa rakennetaan askelmerkkejä, joilla ideaalitalanne saadaan ratkaistuksi. (Lauttamäki. 2015, 157-159.) Kuvassa 15 näkyy työpajan vaiheistus kohti tavoitetta. Työpaja eteni kolmessa eri vaiheessa, joiden aikana hyödynnettiin hiljaista työskentelyä yksin, kuuntelua ja ryhmätyöskentelyä.

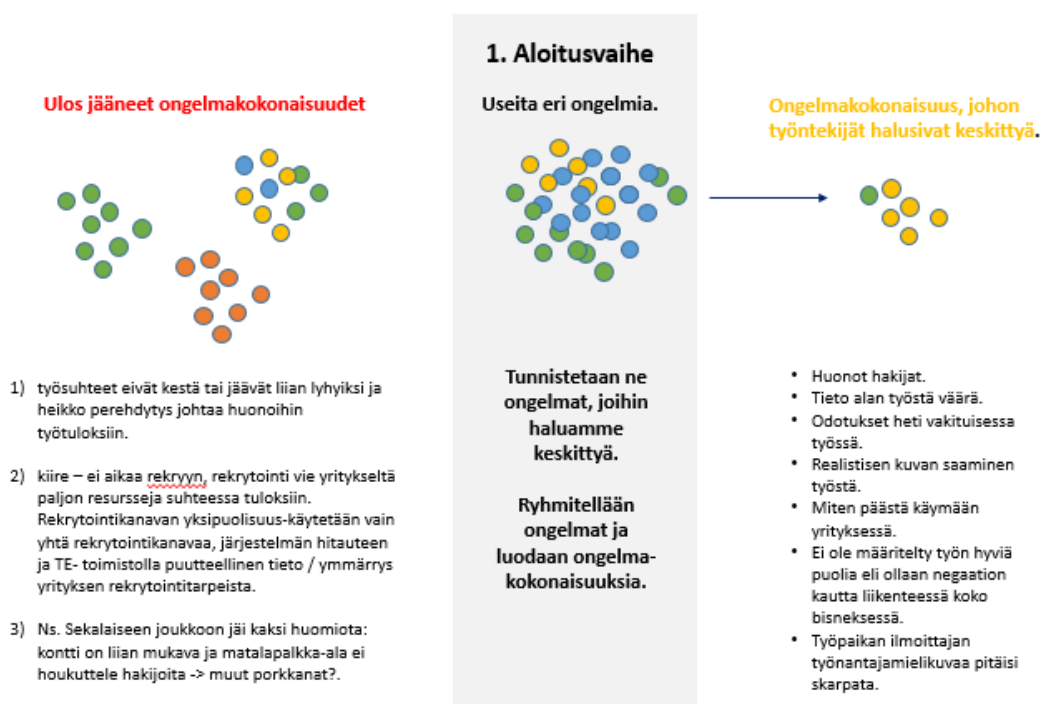


Kuva 15. Suunnitelma.

Työpajaan osallistuivat työllistämiskoordinaattorit ja heille lähetettiin etukäteen tutustumista varten tietopaketti Tulevaisuustyöpajan yleisestä kulusta, rekrytointiprofiileista ja yritysten nostamista toiveista rekrytointin yhteydessä tehtävästä yhteistyöstä. Työpajan kesto oli noin kolme tuntia ja sen aikana pidettiin kaksi lyhyttä taukoa. Työpaja pidettiin SPR Kontti Van-taan tiloissa 18.4.2018.

### 3.4.1 Haasteet ja ongelmat yhteen

Tulevaisuuspujan alussa työntekeminen kohdentui löytämään suuresta määrästä yritysten kertomia ongelmia ja haasteita ne tärkeimmät, joihin uutta palvelua lähdetäisiin luomaan. Kuva 16 visualisoi tämän työn.



Kuva 16. Ongelmien kasaaminen yhteen.

Työntekijät perehtyivät työpajan alussa kerättyyn materiaaliin itsenäisesti, jonka jälkeen he keräsivät mielenkiintoisimmat rekrytointihaasteet ja -ongelmat post-it lapuille. Tämän jälkeen he esittelivät valintansa muille ja laittoivat ne bulls' eye flappipaperille, niin että sisimmässä ympyrässä olivat kaikista tärkeimmät ja uloimmissa ei niin tärkeät ongelmat. Kun kaikkien post-it laput olivat flappipaperilla, ryhmittelivät koordinaattorit post-it lapuista vielä selkeitä ongelmakokonaisuuksia. Sisimpään ympyrään jäänyt ongelmakokonaisuus oli se, mihin työntekijät lähtivät rakentamaan ratkaisua.

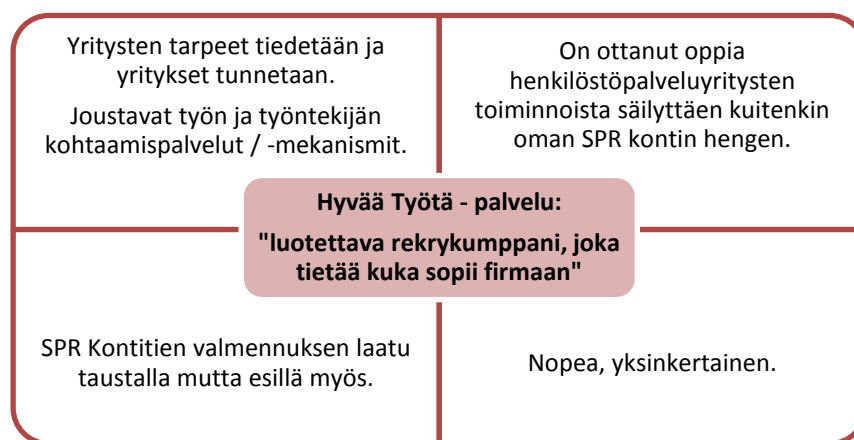
Ulos jäi kolme kokonaisuutta ja yksi sekalaiset joukko. Ensimmäiseen ongelmakokonaisuuteen kuuluivat: työsuhteet eivät kestä tai jäävät liian lyhyiksi ja heikko perehdytys johtaa huonoihin työtuloksiin. Toinen kokonaisuus sisälsi teemat kiire - ei aikaa rekryyn, rekrytointi vie yritykseltä paljon resursseja suhteessa tuloksiin, rekrytointikanavien yksipuolisuus, järjestelmän hitaus ja TE-toimistolla puutteellinen tieto / ymmärrys rekrytointitarpeista. Sekalaiseen joukkoon jäi kaksi huomiota: kontti on liian mukava ja matalapalkka-ala ei houkuttele hakijoita -> muut porkkanat?.

### 3.4.2 Yhtenäinen visio ja matka siihen

Tässä vaiheessa osallistujat ohjattiin heittämään kaikki kritiikki pois ja nojautumaan mielikuvitukseen. Mikä on meidän vastauksemme valittuihin ongelmiin? Osallistujat saivat ensin piirtää itsenäisesti oman tulevaisuuden palvelukuvauksen papereille, jonka jälkeen he esittelivät työnsä muille. Kuuntelijoiden rooli oli kuunnella ja huomioida hyviä asioita toisen tulevaisuuspalvelusta.

Esittelyiden jälkeen osallistujien tehtävänä oli kasata yhtenäinen tarina hyvien huomioiden pohjalta. Tässä vaiheessa palvelu rakennettiin keskustellen. Keskustelun pohjalta osallistujat loivat ”Hyvää Työtä -palvelun”, joka heidän yhteisen näkemyksen mukaisesti ratkaisee valittujen ongelmien esiintymistä.

”Hyvää Työtä -palvelun” ydinsisällöt ja arvolupaus on esitetty kuvassa 17. Arvolupaus ”luotettava rekrykumppani, joka tietää kuka sopii firmaan”, on työpajassa syntynyt lause, joka kertoo hyvin tiiviisti sen, mitä SPR Kontti on tarjoamassa yrityksille. Arvolupaus ammentaa voimavaransa neljästä ydinsisällöstä, jotka tukevat arvolupauksen toteuttamista ja pitävät vision kirkkaana.



Kuva 17. Hyvää Työtä-palvelun ydinsisällöt ja arvolupaus.

Hyvää Työtä -palvelun luomisen jälkeen aloitimme työpajan viimeisen vaiheen, jossa työllistämiskoordinaattorit lähtivät rakentamaan aikajanamaisesti suunnitelmaa tästä hetkestä tulevaisuuspalveluun. Työllistämiskoordinaattorit rakensivat ratkaisuja kysymyksen ”mitä asioita tulisi tapahtua ja hankkia, jotta tulevaisuuden palvelu voisi toimia vaikuttavan yritys yhteistyön mekanismina tukien henkilöasiakkaiden siirtymiä avoimille työmarkkinoille?” avulla. Toimenpidejanelle muodostuivat **kuvassa 18** esitetyt ratkaisut.

Yhteistyöyöingin luominen muiden toimijoiden kanssa (kaupunki, muut kolmannen sektorin toimijat jotka tekevät työllistämistä, koulutusorganisaatiot)  
\* Tukee nopean ratkaisun tekemistä haasteeseen / ongelmaan



Kuva 18. Mitä pitää tapahtua?

Toimenpidejanelle rakentui kuusi kokonaisuutta, jotka toimivat Hyvää Työtä -palvelun rakennuspalikoina. Toimenpidejanelle olevat kokonaisuudet eivät ole ensi sijaisuusjärjestyksessä vaan ne ovat yhtä tärkeitä keskenään. Kokonaisuuksista voidaan nostaa esille teemoja, jotka liittyvät sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja yhteistyöhön, tietotekniseen uudistukseen, uudenlaisen kontaktointimekanismin suunnitteluun ja käyttöönottoon, näkyvän yhteistyöyöingin luomiseen sekä laajemman työnhakijapoolin rakentamiseen. Taulukko 16 esittää teemat ja toimenpiteet rinnakkain.

<b>Sisäinen ja ulkoinen viestintä ja yhteistyötavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sisäinen yhteistyömalli Konttien välillä.</li> <li>Osaavien henkilöiden markkinointi.</li> <li>Työllistämistyön viestintä.</li> </ul>
<b>Tietotekniset uudistukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekisteri hakijoista.</li> </ul>
<b>Uudenlainen kontaktointimekanismi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toisenlainen ajanvarausjärjestelmä</li> <li>Dialogi yritysten kanssa.</li> </ul>
<b>Näkyvä yhteistyöyöinki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muut alueelliset toimijat, joita tekevät työtä haastavassa työmarkkina-alueella olevien henkilöiden työllistämisen eteen.</li> </ul>
<b>Laajempi työnhakijapooli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman asiakasrakenteen laajentaminen (toisenlaiset hakijat).</li> <li>Verkoston kautta löytyvät henkilöasiakkaat.</li> </ul>

Taulukko 16. Teemat ja toimenpiteet.

### 3.4.3 Esittely

Esittelin SPR Kontin työllistämiskoordinaattoreille ja työllisyyspäällikölle käytännön toteutukset kahdessa eri kohtaamisessa. Ensimmäiseen kohtaukseen osallistuivat työntekijät ja toiseen työllisyyspäällikkö. Esittelin kohtauksessa power point esityksen avulla Double Diamond -prosessin eri vaiheet ja menetelmät. Kummatkin kohtaukset lopuivat ”Hyvää Työtä” -palvelun sarjakuvan esittelyyn, jonka jälkeen käytiin palautekeskustelu luodusta palvelusta.

Työntekijöiden kohtauksessa esityksen vastaanotto oli kahdenlainen. Toisaalta koettiin, että ideaalitulanteessa palvelu toimisi juuri näin, toisaalta koettiin, että ”tälläinenkö tästä tuli, eikös meillä ole jo tällainen toiminnassa?”

Työllisyyspäällikön kanssa käydyssä palautekeskustelussa nousi esiin sama huomio kuin mitä työntekijöiden kanssa: koska SPR Kontin henkilöasiakaskunnan siirtyminen avoimille työmarkkinoille on aina yksilöllistä ja yksilön sen hetkiseen tilanteeseen sidottua, on haastavaa rakentaa palvelua yritysysteistyöhön niin, että yrityksiin luotaisiin aktiivinen asiakkuussuhde. Työllisyyspäällikkö nosti esille myös sen, että hän yllättyi siitä, millainen lopputulema prosessin kautta syntyi. Hän myös nosti esille sen, että nykyisten uudistusten valossa työ ajoittui oikeaan aikaan SPR Kontin näkökulmasta katsottuna.

### 3.5 Tutkimusetiikka

Hyvän tutkimustyön toimintaperiaatteisiin kuuluu se, että tutkija toimii rehellisesti, avoimesti, huolellisesti ja kunnioittaen toisen työtä. Tämän opinnäytetyön tekemisessä on pyritty huomioitu kaikki elementit. Rehellisyys on noussut esiin siinä, että osallistuville työnantajille ja henkilöstölle on avoimesti kerrottu opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä siitä, että tietoja ei käytetä työssä yksilöiden niin, että sieltä voisi tunnistaa jonkin yrityksen vastaukset.

Huolellisuus on näkynyt siinä, että tein opinnäytetyön tekemiseen suunnitelman ja toteutin sitä pitkäjänteisesti. Tarpeen mukaan tein itsenäisiä muutoksia tai tarkennuksia mutta pyrin ohjaamaan tekemistäni sen tavoitteen mukaisesti minkä alussa loin. Kunnioitin toisten näkemystä ja asiantuntemusta työn edetessä, mikä näkyi siinä, että tutkijana annoin mahdollisuuden muille tuoda näkyviin oma näkemys aiheesta pidättäytyen itse olemaan kuuntelijan, havainnoijan ja haastattelijan roolissa.

Tein Megarekry-tapahtumassa pidettävään kyselytutkimukseen tutkimusilmoituksen Vantaan Kaupungin kirjaamoon ja ilmoitin Webropolin käyttäjätukeen hyödyntäväni heidän ohjelmaa tutkimuksen tekemiseen. Opinnäytetyössä ei kerätty sellaista tietoa mikä olisi vaatinut henkilötietolain mukaisia toimenpiteitä. Lähdeaineistoa on hyödynnetty Laurean ammattikorkeakoulun lähdeviittaustekniikan mukaisesti.

#### 4 Hyvää työtä-palvelu

Tässä luvussa esittelen kehitetyn palvelun konseptin. Palvelukonsepti mahdollistaa palvelutuokion, palvelupolun tai muiden palveluntuottamiseen liittyvien elementtien kuvailun ja se on mahdollista tehdä vaikka itse palvelu ole vielä olemassa. Konsepti toimii myös hyvänä kehittämistyön aikana kerätyn materiaalin ja tiedon yhdistävänä menetelmänä. Konseptointi mahdollistaa kehittämistyön aikana kerätyn materiaalin yhdistämisen, kuten suunnittelun, laadullisen tutkimustiedon, luonnokset, kuvat ja mallit. Konseptikuvaus mahdollistaa jatkossa myös yrityksen strategisen päätöksenteonprosessin ja brändin tarkastelun. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska. 2016, 107.)

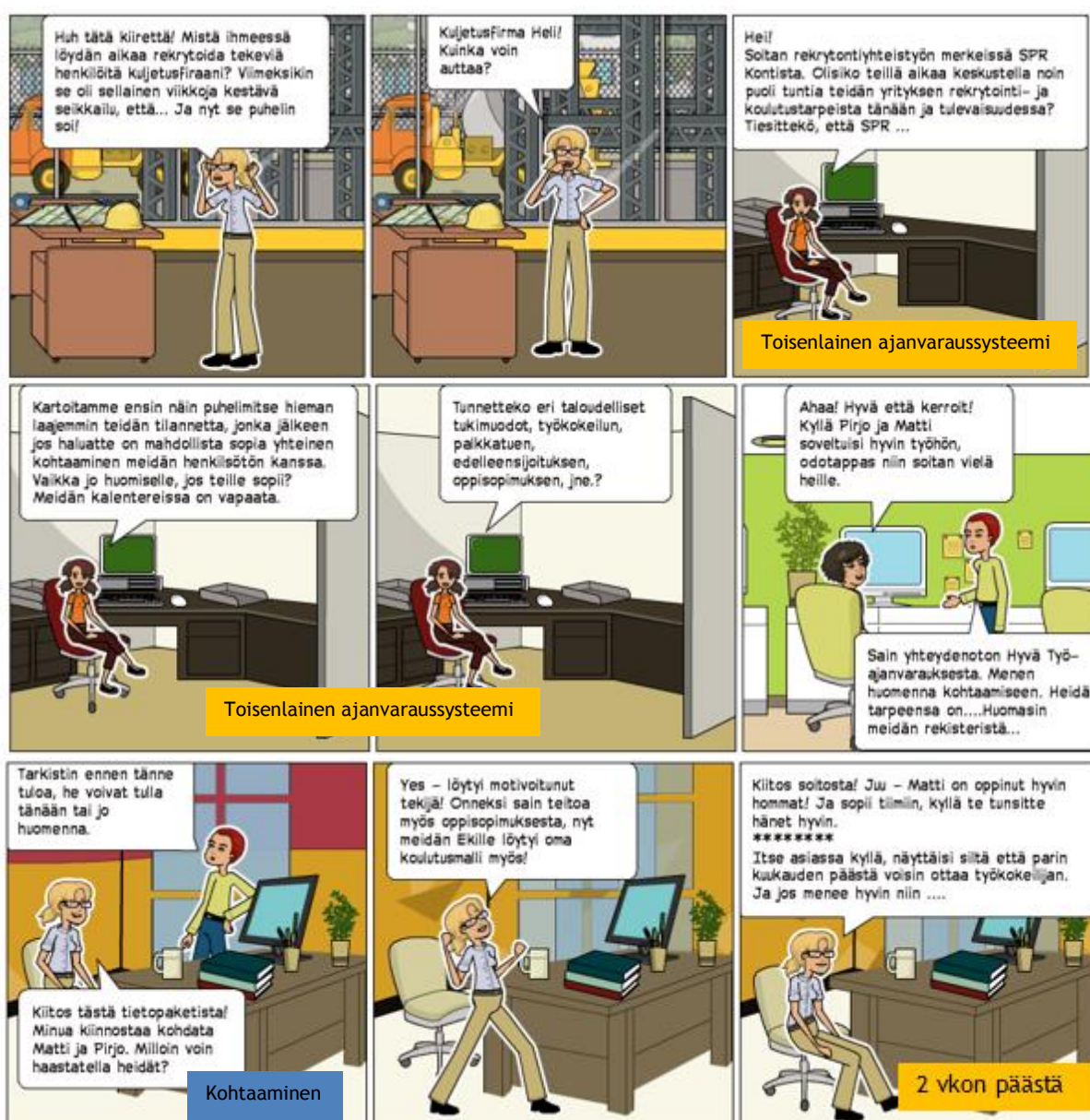
Tuulaniemi toteaa (2011, 191) saman asian kuin Miettinen & kump. (2016, 107) konseptin käyttötarkoituksesta: konsepti kuvastaa palvelun suuren kuvan. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja siinä esitetään kokonainen tarina palvelun suurimmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan.

Blomkvist (2013, 178 - 180) esittelee teoksessa *Service Design with Theory - discussions on change, value and methods* neljä tasoa suunnittelijoiden tueksi prototyypin visualisoinnissa: artefakti-, käyttö-, konteksti- ja palvelutaso. Tasoilla kuvataan palvelun tuottamiseen vaadittavia eri ainesosia. Artefaktitasolla suunnittelija keskittyy tuotteen ominaisuuksiin; siihen miltä sen tulisi näyttää, värimaailmaan, nettisivuihin tai esimerkiksi palvelun kosketeltaviin ominaisuuksiin. Käyttötasolla suunnittelija tarkastelee artefaktin ja käyttäjän välistä toimintaa ja tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen, miten eikä mitä. Kontekstitasolla katsontakanta laajenee huomioimaan artefaktin tai palvelun sosiaaliset, rationaaliset ja kontekstuaaliset tekijät. Palvelutaso huomioi edeltävät tasot ja luo näkyväksi erilaiset palveluhetket. Välttämättä ei ole tarpeellista luoda jokaisesta palveluhetkestä prototyyppiä vaan valita kohtia tuomaan näkyväksi eri palveluhetkien korrelaatiot. Tällä tasolla tuodaan näkyväksi itse tuotteen tai palvelun käyttäminen mutta tärkeämpänä on nostaa esiin se, miten käyttäjä kokonaisuudessaan kokee ja ymmärtää palvelun tai tuotteen.



Visuaalisuus kuuluu oleellisena osana palvelukonseptin esittämiseen. Hyödynnän Hyvää Työtä - palvelun kuvaamiseen Use Case - kuvausta, joka kuvastaa palvelun käyttötilannetta sarjakuvamuodossa (Miettinen ym. 2016, 108). Miettinen ym. viittaavat Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen Morelliin (2007) visualisoinnin yhteydessä huomioitaviin asioihin: palvelukonseptikuvauksessa kommunikoidaan teknisten ominaisuuksien lisäksi immateriaalisten ominaisuuksien kanssa, kuten kulttuurisien arvojen, organisaattoristen asioiden ja palvelun suorittamiseen liittyvien tietojen kanssa.

Kuvassa 19 näkyy sarjakuvan muodossa yrityksen katsontakannasta katsottuna kehitetty Hyvää Työtä- palvelu.



Kuva 19. Hyvää Työtä-palvelu tosielämässä.

Sarjakuva tiivistää Hyvää Työtä - palvelun ydinsisällöt sekä arvolupauksen ”luotettava rekrykumppani, joka tietää kuka sopii firmaan”:

- yrityksen tarpeet tiedetään ja yritykset tunnetaan syvemmin uudenlaisen kartoittavan ajanvaraussysteemin avulla.
- SPR Kontin sisäisen valmennuksen ja ohjauksen laatu sekä asiakkaiden tunteminen mahdollistaa motivoituneiden henkilöiden tunnistamisen.
- Sähköinen rekisteri helpottaa henkilöasiakkaan löytämistä yli Kontti-rajojen sekä edesauttaa sisäisen yhteistyömallin syntymistä rekrytointityön ympärille.
- Yrityskäynnille voidaan rakentaa kohdennettu tietopaketti ja heille voidaan tarjota heti haastatteluun soveltuvia ehdokkaita.
- Annetaan yritykselle tietoa laajemmin kuin mitä SPR Kontista tulevan henkilön siirtymiseksi tarvitaan ja mitä yksittäinen rekrytointi vaatii. Ympäriin rakennetun laajemman palveluekologian ansiosta yritystä voidaan auttaa muiden palvelutarpeiden kanssa.
- Jälkiseuranta, jonka avulla saadaan ajankohtaista tietoa yrittäjän kokemuksista ja tunteista sekä hänen kanssaan voidaan rakentaa seuraavia yhteistyöaskeleita sekä yhteiskehittää ratkaisuja rekrytointitilanteisiin ja -tarpeisiin.

Sarjakuva todentaa teoriassa määritellyn konseptin vaatimukset. Se yhdistää laadullisen tutkimustiedon, luonnokset, kuvat ja mallit. Se tuo esiin suuren kuvan palvelusta sekä Blomkvistin esittelemät artefakti-, käyttö-, konteksti- ja palvelutason.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käyn läpi syntyneen palvelun ulottuvuudet suhdetta luvussa 5 esitettyyn ilmiöön ja teorioihin sekä annan jatkokehityksiä työn eteenpäin viemiseksi. Kehitettyssä Hyvää Työtä - palvelussa on tunnistettavissa

1. ratkaisuehdotuksia opinnäytetyön työmarkkinoiden nykytilanteesta esiin nostettuihin ongelmiin,
2. teorialuvussa esitetyn asiakaskeksisen liiketoimintalogiikan henki,
3. ylisektorisen yhteistyön eri tasot sekä
4. yritysten toiveet rekrytointiyhteistyöhön.

## 5.1 Hyvää Työtä -palvelun suhde tietoperustaan

Parantunut työmarkkinatilanne näyttäytyy yrityksille positiivisessa ja negatiivisessa valossa: uusia avoimia työpaikkoja syntyy kohentuneen taloustilanteen takia mutta samalla osa yrityksistä joutuu resursoimaan entistä enemmän aikaa löytääkseen työntekijöitä syntyneisiin työmahdollisuuksiin. Rekrytointiongelmat ovat kasvaneet ja eri toimialojen määrä, jotka ovat jääneet kokonaan tai osittain vaille työvoimaa, on laajentunut.

Sama huomio nousi esiin myös kehittämistyön yrityskartoituksessa. Työnhakijoiden tavoitettavuudessa on ongelmia ja osittain ne, jotka hakevat eivät ole soveltuvia työtehtävään motivaation, kielitason tai vähäisen työkokemuksen takia. Yrityksillä ei ollut aikaa tai halua etsiä tietoa rekrytoinnin erilaisista palveluista, koulutusmalleista ja taloudellisista tukimuodoista. Vain yksi yritys oli tehnyt yhteistyötä kolmannen sektorin toimijan kanssa.

Vaikuttavan rekrytointiyhteistyön taustalla on ymmärrys siitä, mitkä toimialat rekrytoivat, millaisesta osaamisesta on pulaa ja millaisia palveluita yritys tarvitsee. Osa toimialoista, jotka kärsivät rekrytoinnin haasteista, on luonteva jatkopolku ulos SPR Kontin palveluista, koska SPR Kontin sisäisissä toiminnoissa asiakkaiden osaaminen kehittyy juuri niihin. Esimerkiksi kaupan, logistiikan ja siivouksen toimialat ovat luontevia yhteistyökumppaneita. Laajemman markkinatuntemuksen ja hyvin rakennetun puhelinkontaktointikonseptin avulla SPR Kontin työllistämistoiminnan ympärille voidaan rakentaa uudenlaisia kumppanuuksia, yhteistyötapoja, jotka tarjoavat siirtymäpolkuja yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin tai pysyvämpien ja isompien määrien työllistymiseen. Laajempi toimialakattaus tarjoaa myös henkilöasiakkaille heidän motivaatiotaan vastaavia toimialoja.

Jo puhelinkontaktoinnissa on huomioitava Austin (2000; 2012) mainitsevat yhteistyön rakentamisen mekanismit yksityisen ja kolmannen sektorin toimijan välille. Jos tavoitteena on vain yksittäisten henkilöiden siirtyminen ulos palveluista avoimille työmarkkinoille, voi yhteistyön määritelmä jäädä vaiheiden 1 ja 2 välille: hyväntekeväisyys ja resurssien vaihto. Näillä tarkoitetaan sitä, että yritys mahdollistaa työkoetilupaikkoja ja kokeilee SPR Kontin edelleenohjauspalvelua. Tässä yhteistyöntasossa arvo muodostuu siitä, että yritys tiedostaa SPR Kontin olemassaolon, ja voi halutessaan viestiä heille avoimena olevista työtehtävistä.

Kumpaakin osapuolta tukevan kumppanuuden rakentamiseksi on nouseva vaihe kolme tasolle: tavoitteita ja strategiaa yhdistävä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta on monen yrityksen visiossa ja strategiassa. Strateginen kumppanuus työllistämistoiminnasta SPR Kontti Punaisen riskin kanssa, on konkreettinen ilmentymä suoraan yritysten strategiasta ja visiosta.

Yhteistyö rekrytoinnissa tuo yhteiskuntavastuullisen toiminnan näkyväksi, merkitykselliseksi ja luo arvoa kummallekin osapuolelle. Vaikka alussa rajasin kehittämistyöstä pois kuntataloudellisten vaikutusten tarkastelun, näkisin, että yrityksille olisi myös hyödyllistä viestiä heidän toiminnan konkreettisia tuloksia ”kotikunnan talouteen”. Näin sosiaalisen hyvinvointi ulottuvuuden lisäksi tulisi näkyviin myös taloudellinen vaikuttavuus.

Hyvää Työtä-palvelu tukee myös Filatovin esiin nostamia huomioita kolmannen sektorin yritysyhteistyön vaikuttavuuden perusedellytyksistä. Filatovin selvitystyö nosti esille sen, että edelleen yritysten tietoisuuteen tulisi nostaa laajemmin erilaiset joustavat kohtaamispalvelut ja -mekanismit sekä laajemman palveluekologian rakentaminen yksittäisten palveluratkaisujen sijaan. Myös byrokratian suomentaminen ja tarvittavien papereiden täyttämisen neuvominen nousivat Filatovin selvityksessä yhtenä yhteistyön sisällöllisenä elementtinä esiin. Puhelinkontaktointivaihe ja yrityskäynneille rakennetut täsmätietopakettit palvelisivat myös Filatovin esiin nostamia tarpeita.

Kohtaannon toimivuudessa nostettiin esiin haasteet matalapalkka- ja osa-aikatoiden luomasta riskistä jäädä työttömyysloukkuun sekä työnantajamielikuvan merkitys. Osa-aika- ja matalapalkkatyöt tulisi kuitenkin nähdä hyvänä mahdollisuutena siirtyä avoimille työmarkkinoille. Kaikille osa-aikatyöt eivät sovellu pidemmäksi aikaa, mutta osalle työnhakijoista osa-aikatyöt ovat juurikin oikea työsuhdemuoto. Oleellista onkin nähdä nämä paikat niiden oikeassa välissä ja rakentaa henkilöasiakkaille niiden kautta ratkaisuja pidempikestoisiin ratkaisuihin.

Hyvää työtä -palvelun puhelinkartoitusvaiheen laaja-alaisuus voisi toimia ratkaisuna osa-aikatyökykyisten työllistämiseen. Palveluun voisi integroida lisäosaksi ns. jalkaantuvan palveluratkaisun, jossa silloin, kun SPR Kontista siirtyy henkilö osa-aikaisiin työtehtäviin yritykseen, tuettaisiin henkilöä vielä tämän nivel-vaiheen läpi eteenpäin uraohjauspalvelulla, mahdollisilla osaamisen kehittämisen palveluilla ja työkykykoordinaattorin palveluilla. Samalla yritykseen säilyisi hyvä yhteistyösuhde, ja yritykselle välittyisi kokemus, jossa yrityksen työtehtäviä arvostetaan, ja että he mahdollistavat arvokkaita kehitymisaskeleita henkilöiden hyvinvoinnin tukemisessa.

Kohtaannon tehokkuudeksi kuvailtiin mm. informaation saantia, jossa korostettiin työttömien työnhakijoiden mahdollisuutta saada tietoa avoimista työpaikoista nopeasti ja vaivattomasti sekä vastaavasti työnantajien mahdollisuutta saada tietoa työnhakijoista nopeasti ja rehellisesti. SPR Kontin työntekijöiden kokemus oli, että yritysyhteistyön suurin haaste on se, että heillä ei ole tarjota työntekijöitä silloin, kun yritys oma-aloitteisesti tarjoaa yhteistyön mahdollisuutta. Yritysten yksittäiset rekrytointitarpeet ovat aikasidottuja nopeaan toimintaan eikä heillä siinä hetkessä ole mahdollisuutta odottaa esimerkiksi useita kuukausia.

Hyvää Työtä-palvelun laajempi palveluekologia, ns. rekrytointirinki, ratkaisisi tämän tehokkuuden haasteen. Laajemmalle rekrytointiringille tiedottaminen avaisi mahdollisuuden useamman työnhakijan tietoisuuteen.

Kohtaannon haasteissa viestinnällä nähtiin olevan suuri merkitys siinä, millaiselta työnantaja ja työtehtävä näyttävät. SPR Kontin henkilökunta tietää, miten heidän työnhakija-asiakkaat lukevat ilmoituksia ja millaista tietoa he kaipaavat työnhakuilmoitukselta. Yrityksellä ei välttämättä ole aikaa miettiä heidän työpaikkailmoituksesta välittyvää mielikuvaa tai sitä, että aukeaako kieliasu oikealla tavalla lukijalle. Se, mikä näyttäytyy selkeältä viestiltä alan toimijalle saattaa olla hyvinkin epäselvää alalle hakevalle henkilölle.

Asiakaspalvelukeskeinen logiikka pohjautuu tulokulmaan, jossa asiakkaan tilanteeseen tutustutaan laajemmin kuin yksittäisen palveluhetken verran. Tavoitteena on palveluita kehittäessä ymmärtää asiakkaiden kokonaisvaltainen tilanne, toiveet ja tarpeet, historiasta nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Asiakaspalvelukeskeisessä logiikassa korostetaan sitä, että palvelun tuottamisen keskelle laitetaan asiakkaan tarpeet, ja mitä he voivat tehdä palvelulla ja palveluilla saavuttaakseen omat tavoitteet. Oleellista oli siis se, että palveluiden tulee integroitua asiakkaan elämäntilanteeseen eikä asiakkaan tarvitse muokata omaa elämäntilannetta.

Hyvää Työtä-palvelussa palvelutarpeen alkukartoitus toimii tämän logiikan esimerkkinä. Samoin palvelun muotoilu yrityksen yksilöllisten tilanteiden ympärille myötäilee CD-logiikan henkeä. Kaikille ei tarjota sitä samaa, vaan yrityksen ympärille rakennetaan heille soveltuva palvelu, johon tarpeen mukaan kutsutaan yhteistyöverkostosta tarvittavia tahoja mukaan.

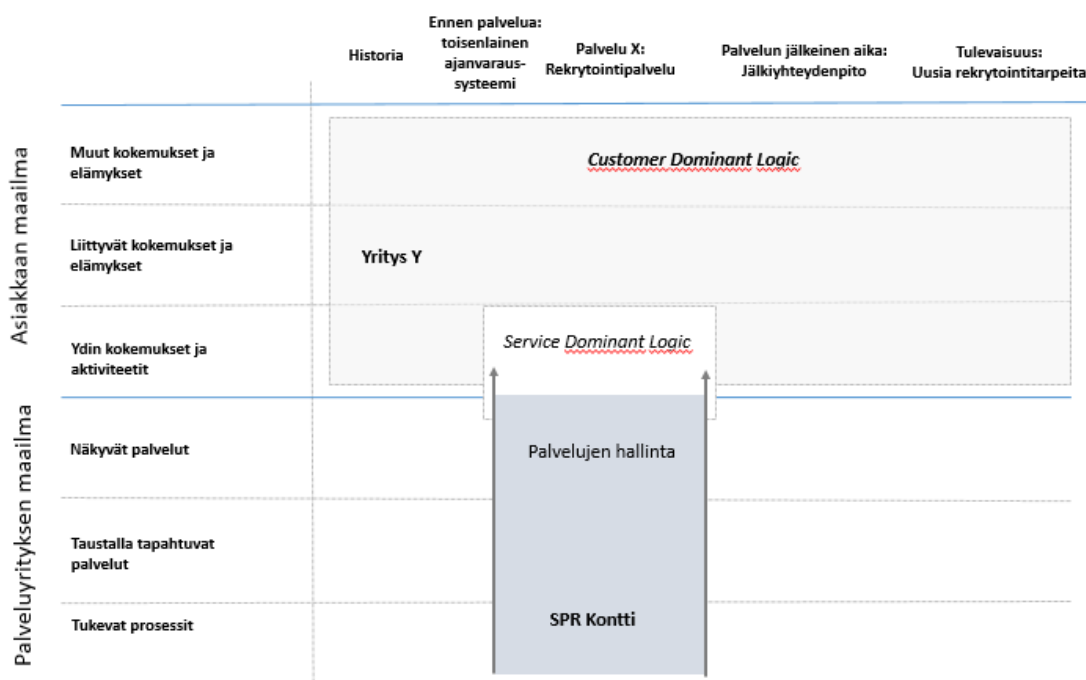
Opinnäytetyössä halusin tutkia tulokulmaa, jossa yritys nähtäisiin SPR Kontti työllistämistöimintapalveluiden asiakkaana. Yhteiskehittämisessä asiakkaalla on mahdollisuus toimia uudellisissa rooleissa ja näin tuoda arvokasta tietoa palvelua tuottavalle taholla. Yritykset tuottivat oman näkemyksen Webropol ja yksilöhaastatteluiden kautta, kerätty tieto edusti yritysten ääntä ja tarvetta yhteiskehittämisen näkökulmasta katsottuna. Tieto toi vahvasti esiin ongelmia ja haasteita rekrytoinnissa. Tieto edusti sitä negatiivista arvovajetta, mihin yritykset halusivat saada ratkaisuja rekrytoinnin aikana tehtävässä yhteistyössä.

Negatiivinen arvovaje ja ongelmat loivat työntekijöille mahdollisuuden lähteä rakentamaan yritysten tarpeisiin vastaavaa palvelua. Aidon yritysyrityksen taustalla on työmarkkinoiden tunteminen ja luottamuksen herättäminen yhteistyökumppaneissa. Yritykselle on oltava aitoa hyötyä yhteistyöstä kolmannen sektorin kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja rekrytointiväylien avaamisesta laajemmin pitkäaikaistyöttömille. Työntekijöiden ammatillisuus ja ymmärrys omista asiakkaista toi kehittämispajaan tarvittavat elementit kehittää palvelua, joka loisi sosiaalista hyvää kummallekin yhteistyötaholle.

Hyvää Työtä-palvelussa ajanvaraussysteemin ”toisenlaisuus” nousee taas tässä vaiheessa esille. Oleellista onkin tutustua yrityksen kokonaisvaltaiseen tilanteeseen ja kokemukseen. Historiasta, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta on pyrittävä luomaan kokonaisvaltainen rekrytointikuva, johon lähdetään rakentamaan kohdennettavia ja soveltuvia kohtaamispalveluita yhdessä yrityksen kanssa. Oleellista on, että yrityksen tilannetta ei katsota vain yhden rekrytointin verran vaan enemmänkin mitä tapahtuu koko henkilöstössä, millaisia kehityssuuntia yrityksessä on tapahtumassa vuoden sisällä ja onko yrityksellä riittävä tietomäärä kaikista mahdollisista rekrytointimekanismeista, taloudellisista tuista ja henkilöstön kehittämiseen liittyvistä palveluista. Hyvää Työtä-palvelu toimiiikin hieman eri tavalla pienelle kuin suurelle yritykselle mutta peruseriaatteet ovat kuitenkin samat. Tärkeätä on luoda luottamuksellinen yhteistyösuhde, joka kestää ja jalostuu ajan myötä sekä tuottaa arvoa tasapuolisesti kaikille tahoille.

Viestinnällisessä mielessä SPR Kontin edelleenohjauspalvelu tulisi nostaa laajempaan näkyvyyteen. Yrityshaastattelun perusteella edelleenohjauspalveluun tiivistyi kaikki se, mitä yritykset arvostivat myös rekrytointiyhteistyössä: helppoutta, luotettavuutta, riskittömyyttä ja nopeutta. Haasteena on se, että yritys kentällä ei kyseistä palvelua laajemmin tunneta ja tässä esimerkiksi palvelun viestintä tarinamuodossa voisi tehdä siitä ymmärrettävän ja tunnistettavan yritykselle.

Kuvassa 20 näkyy Hyvää Työtä-palvelu vietyinä teorialuvussa Heinosen & kump. esittämään kuvaan SD- ja CD-logiikkojen näkyvyydestä asiakkaan toiminnoissa. Oleellista kuviossa on ymmärtää sen eri ulottuvuudet. Kun perinteisessä GD-logiikassa ajatellaan, että palvelun arvo tapahtuu yhden kontaktipisteen kautta, S-D logiikassa arvon muodostuu jo syvällisemmästä kontaktista asiakkaan ja yrityksen välillä. S-D logiikassa toiminnan suunta on kuitenkin se, että yrityksen tuottaa palvelut ja prosessit, ja asiakas muokkaa oman elämäntilanteen palveluille soveltuvaksi. GD-logiikka taas laittaa asiakkaan tarpeet ja elämäntilanteen keskiöön ja palvelut rakennetaan asiakkaan ympärille.



Kuva 20. Hyvää Työtä palvelu CD-logiikkaan vietyinä. Mukailten Heinonen & kump. 2010, 535.

Kuva 20 kuvastaa syntyneen Hyvää Työtä-palvelun ulottuudet historiasta tulevaisuuteen. Voidaan siis todeta, että ilmiön ympärillä olevat tutkimukset, selvitykset ja teoriaperusta tukevat palvelumuotoiluprosessin aikana luotua palvelua. CD-logiikan Value-in-Use ajattelu näkyy siinä, että rekrytoinnin arvon muodostuksen energia syntyy niin tiedostamattomalla ja tiedostetulla tasolla. Tiedostetulla tasolla tapahtuu ratkaisu rekrytointiyhteistyöstä ja päätös, kummatkin päätökset voi mitata taloudellisella ajattelulla. Value-in-use näkyy kuitenkin myös subjektiivisella ja tunnepohjaisella tasolla. Rekrytoinnin jälkeinen aika korostuu tässä ja se, mitä tapahtuu työyhteisössä ja SPR Kontille näkymättömissä tapahtumissa. Nämä vaikuttavat suoraan asiakaskokemuksen syntymiseen. Siksi onkin oleellista, että vaikka rekrytointi olisi yksittäinen, luotaisiin yritykseen jälkiseurantamekanismi ja kerättäisiin heidän kokemuksia ja tarpeita lisäpalvelulle.

Päätös rakentaa yritys yhteistyömalli negatiivisen tiedon kautta, osoittautui haastavaksi mutta se toi yritysten hädän ja äänen paremmin kuuluviin. Kuten asiakas keskeisessä palveluliiketoimintalogiikassa korostetaan, on asiakkaan kokemukseen ja elämäntilanteeseen lähdeittävä rakentamaan vastauksia eikä siihen, että mitä me yrityksenä voimme tuottaa asiakkaalle.

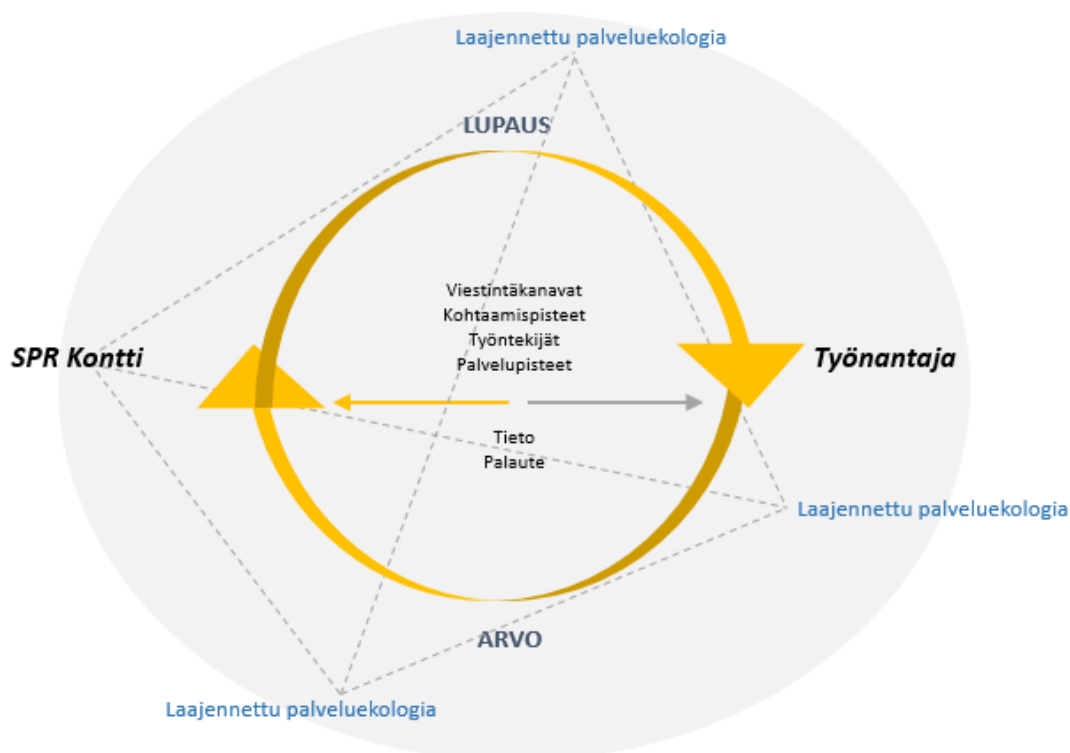
Negatiivinen koonti rakensi raamit seuraaville askeleille: yritykset kokivat rekrytoinnin ongelmallisena, heillä on kiire ja varsinkin väärät rekrytoinnit aiheuttavat paljon uutta työtaakkaa. Väärän rekrytoinnin syiksi nousi esiin, että henkilö valehtelee haastattelussa omasta motivaatiosta, asenteesta, kielitaidosta tai omasta terveydentilanteesta. Rekrytoinnin ympärillä olevia tukipalveluita ei välttämättä ehditä kartoittaa eikä kaikkia rekrytointiväyliä käytetä. Varsinkin haastavassa työmarkkinatilanteessa olevien tavoittaminen perustui pitkälti TE-toimiston työnhakusivujen ilmoituksiin. Luotettavuus, nopeus ja suorapuheisuus nousivat tärkeiksi elementeiksi yhteistyössä ja rekrytoitavissa henkilöissä korostettiin halua kehittyä ja motivaatio enemmän kuin koulutusta tai työkokemusta.

SPR Kontin työntekijöiden vahvuus on selkeästi se, että he tuntevat omat työnhakija-asiakkaat ja heidän tilanteet hyvin. Voisi jopa sanoa, että tämä on heidän valttinsa vaikuttavien siirtymien tekemisessä. Työntekijät tunnistavat milloin henkilö on oikea-aikaisesti siirtymässä avoimille työmarkkinoille, jolloin yksilölle kohdentuu työnhakuun liittyviä palveluita. Ongelmaksi nousee se, että jos yritys haluaa rekrytoida SPR Kontin kautta henkilön, ei välttämättä juuri siinä hetkessä olekaan olemassa sellaista henkilöä, jonka tilanne sallisi siirtymisen eteenpäin. Kuten Kontin vuosikatsauksessa 2017 todettiin heillä ei ole tarjota yritysten tarpeeseen työnhakijoita. Sen takia laajennettu yhteistyömalli muiden kolmannen sektorin toimijoiden ja kaupunkien kanssa soveltuisi ratkaisuksi, jolloin SPR Kontin omista henkilöresursseista ei löydy soveltuvaa henkilöä.

Luotu Hyvää Työtä -palvelu ja askeleet sen toteuttamiseksi vastaavat tutkimuskysymyksiin, miten SPR Kontti voisi tukea työnantajia paremmin työllistämässä eli työvoiman löytämisessä ja rekrytoinnissa ja siihen, miten yhteistyötä työnantajien kanssa parantaa. Ajanvarausysteemi ja laajennettu näkyvä yhteistyömalli kolmannen sektorin ja kaupunkien kanssa mahdollistaa paremmat resurssit yritysten palvelemiseen ja työnhakijoiden tavoittamiseen.



Kuvassa 21 näkyy SPR Kontin Hyvää Työtä-palvelun yksinkertaistettu sekä laajennettu palveluekologia. Kuvio on mukaelma Lovlie, Polaine & Reason (2013, 80) esittämästä palveluekologiakuvasta. Oleellista kuviosta on ymmärtää, että SPR Kontti kolmannen sektorin toimijana ei välitä yksittäisiä palveluita ja kokemuksia asiakkaille eli yrityksille yhdessä hetkessä yksin, vaan sen työntekijät eri kohtaamispisteiden, kohtaamisten ja viestintäkanavien kautta rakentavat yhdessä palvelua yrityksen tarpeiden mukaan.



Kuva 21. Laajennettu palveluekologia. Mukaelma Lovlie, Polaine & Reason (2013, 80) esittämästä laajennetusta palveluekologiasta.

Kuviosta voidaan nähdä myös, että kaikkia resursseja eli motivoituneita työnhakijoita, joustavia palveluita tai Hyvää Työtä- palvelua tuottavia työntekijöitä ei tarvitse omistaa itse vaan Hyvää Työtä-palvelu koostuu monen eri toimijan saumattomasta ja määritellystä yhteistyöstä.

Viestintäkanavina voidaan nähdä olevan esimerkiksi sähköposti, skype, puhelin ja kasvokkain kohtaamiset. Palvelupisteitä ovat esimerkiksi yksittäiset kohtaamiset näiden kanavien kautta. Asiakkaiden taas on mahdollistettava omalta osaltaan moninaiset viestintäkanavat ja kohtaamispisteet, jotta SPR Kontin työntekijät voivat tarjota yrityksen tarvitseman palvelun ja sen tuottaman kokemuksen.

Tärkeätä on kuitenkin se, että yrityksen suuntaan viestintäkanavat sekä palvelut näyttäytyvät yhtenä ”luukkuna”, jota koordinoi SPR Kontti. Yhden luukun ajattelulla vastataan myös yritysten kokemaan kiireeseen ja mahdottomuuteen selvittää rekrytoinnin yhteydessä hyödynnettäviä koulutuksellisia tai taloudellisia tukimuotoja.

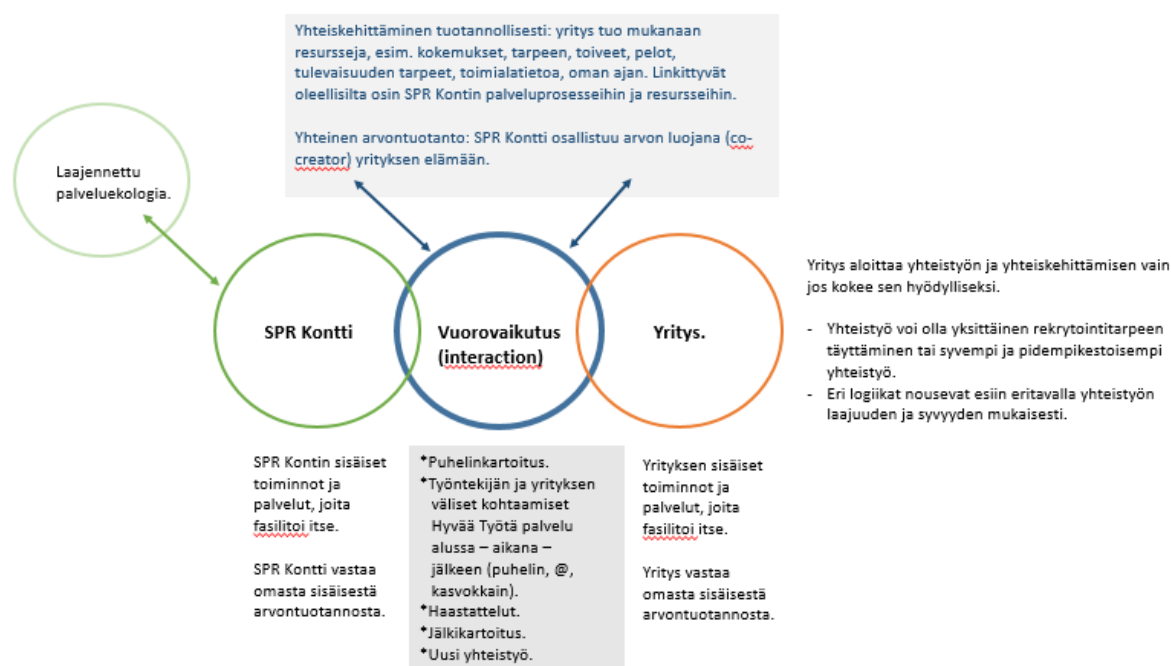
Asiakkaiden eli yritysten arvo SPR Kontille näkyy siinä, että he pystyvät toimittamaan tietoa ja kokemuksia rekrytointiin ja yrityksen toimintaan liittyvistä tilanteista ja tarpeista sekä antamaan palautetta koetuista palveluista, rekrytoinnin onnistumisesta ja uusista syntyvistä tarpeista. Näin yhteistyö on toisiaan ruokkivaa, tasapuolista ja kehittäväää kumppanuutta.

SPR Konti sijaitsee hieman kuvion ulkopuolella kuvastamaan heidän rooliaan palvelun vastuullisena omistajana ja palveluekologian koordinoijana. SPR Kontti kutsuu tarvittaessa palveluekologiasta mukaan muita toimijoita. Yrityksen ei tarvitse lähteä itse tekemään selvitystyötä vaan hänen luokseen tuodaan tarvittava tieto, ammatti ihmiset, työnhakijat ja palvelut.

Palveluekologia-ajattelu tukee yritysten rekrytointitarpeiden yksilöllisyyttä ja syklisyyttä. Yksilöllisyyteen vaikuttavat yrityskoko, investoinnit, rekrytointitarve ja -syy, kuinka hyvin työtehtävän osaamistarpeet ja -vaateet on profiloitu, toimiala sekä yrityksen mahdollisuus käyttää aikaa perehdyttämiseen ja ohjaukseen. Syklisyyttä kuvastaa se, että yritysten investoinneilla ja henkilöstön osaamisen kehittämisellä on omat vaikutukset syntyviin rekrytointitarpeisiin. Kun henkilö siirtyy työttömyydestä työllistetyksi voi SPR Kontin työllistämistoiminnan koordinoima laajempi palveluekosysteemi sisältää kolmannen sektorin, TE-hallinnon, koulutusorganisaation ja kunnan palveluita yhtä aikaa. Asiakaspalvelijoiden määrä voi olla useampi kerrallaan siirtyvälle henkilölle, samoin myös yritykselle.

Palveluekologia itsessään tulisi toimia myös verkostona yhteiskehittämisen ja ylisektorisen yhteistyön ajatustyyllillä. Verkoston tulisi tunnistaa yhteiset ja omintakeiset arvot sekä Prahalad & Ramasvamy (2010, 23) tiivistämät yhteiskehittämisen rakennuspalikat, joita olivat dialogi, osallisuus, riskianalyysi ja läpinäkyvyys.

Kuvassa 22 esitetään Hyvää Työtä-palvelun mukautuminen Grönroosin kriittiseen näkökantaan (luku 2.3.1) yhteiskehittämisestä. Grönroos esittää, että asiakas osallistuu yhteiskehittämiseen vain, jos se koee yrityksen palvelut ja sisäiset toiminnot merkityksellisinä omalle toiminnalleen.

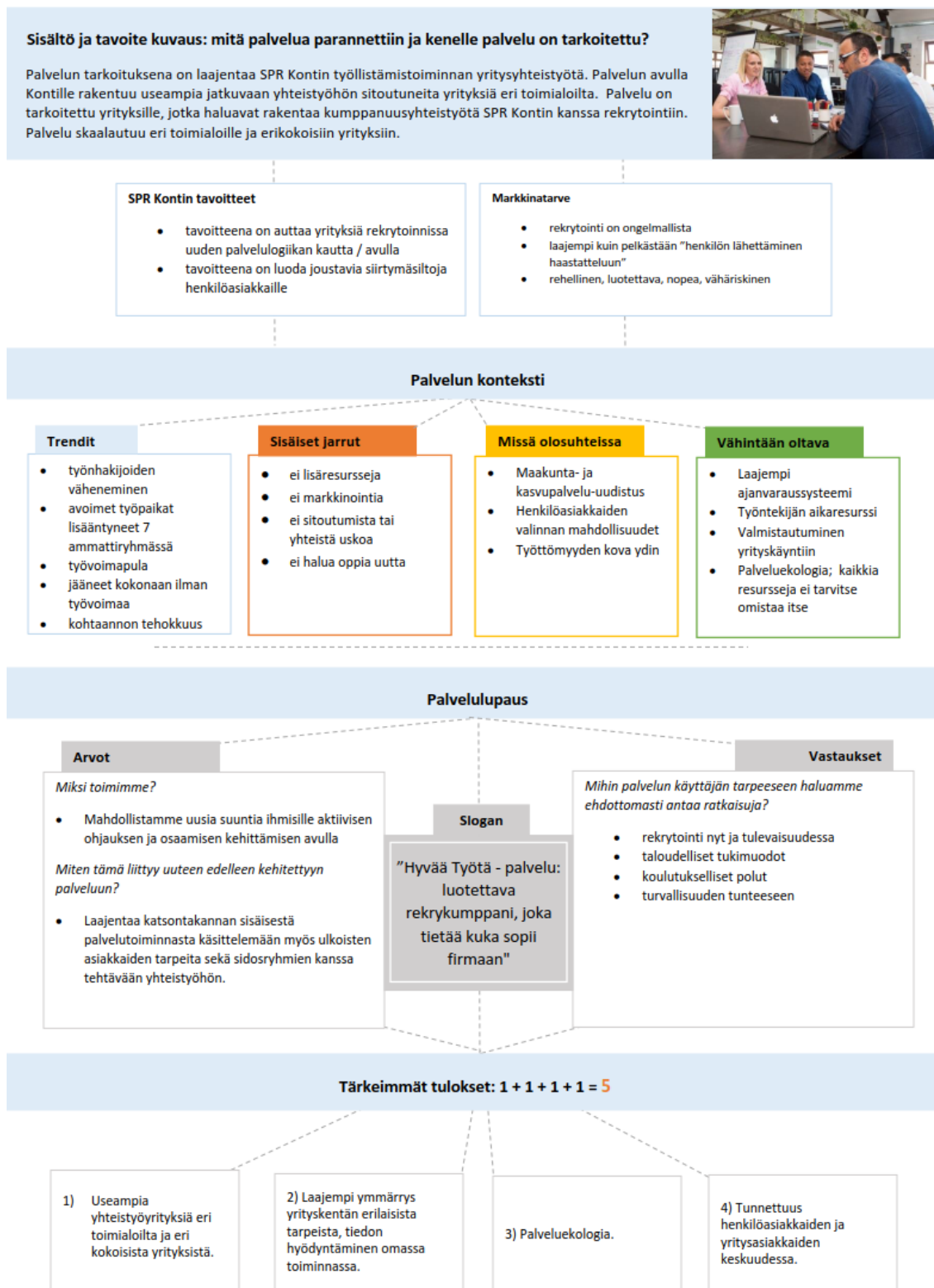


Kuva 22. Arvonmuodostuksen malli. Mukailten Grönroos 2011, 291.

Yritys antaa silloin SPR Kontille mahdollisuuden yhteiskehittää ratkaisua heidän tilanteeseen sekä avaa näkymän omiin resursseihin. SPR Kontin tuottamaan arvoon on silloin sidoksissa vahvasti sen sisäiset toiminnot ja taustalla vaikuttava laajennettu palveluekologia, joista kerrotaan yritykselle sen tarvitsema tieto kohdennetusti.

Yhteiskehittäminen tapahtuu myös kuvan 22 sektorit yhdistävällä vuorovaikutusalustalla, joka tarjoaa ihmisille, resursseille, osaamiselle, prosesseille, viestinnälle ja kohtaamistavoille omat uniikit mahdollisuudet muotoutua täyttämään eri sidosryhmien tarpeet.

Kuva 23 kokoaa yhteen kehittämistyön palvelukuvauksen, palvelun kontekstin, palvelulupauksen ja mahdollisuudet. Koonnin tarkoitus on tuoda esiin nopealla silmäyksellä mistä kaikesta on kyse, kun keskustellaan vaikuttavasta yritys yhteistyöstä.



Kuva 23. Sisältö ja tavoite kuvaus.

## 5.2 Jatkokehitysaskeleet

Kehitetty palvelu on elinkelpoinen teorian ja kehittämistyön tutkimuksen valossa. Jos mallia lähtisi sellaisenaan viemään tämän päivän ylisektoriseen yhteistyöhön rekrytoinnissa pitäisi toimintoja ja resursseja kehittää monella tasolla. SPR Kontin kohdalla leellista olisi tehdä strateginen päätös Kontin työllistämistoiminnan laajentamisesta sekä asiakkuusajattelussa. Yhteistyön rakentaminen yli sektoriseen jatkuvaan yhteistyöhön vaatii oman tutkimus- ja kehittämishankkeen, jonka aikana rakennettaisiin strategisen kumppanuussuhteet erilaisten rekrytointi- ja koulutuspolkujen luomiseen sekä tarvittava laajennettu palveluekologia. Näin yhteistyöhön saataisiin yksittäisten siirtymien lisäksi myös pysyviä laajempia yhteistyökumppaneita, joiden ylläpidossa yhteiskehittäminen loisi ylläpitoenergiaa.

Osana tutkimus- ja kehittämishanketta olisi myös toisenlaisen ajanvarausmekanismin suunnittelu ja pilotointi. Tämän mekanismin rakentamiseen voisi myös osallistuttaa useamman kolmannen sektorin toimijan, jolloin se palvelisi useampaa tahoja. Jos useamman toimijan tutkimus- ja kehittämishanke tuntuu liian isolta, pienin mahdollinen kehittämistyö kannattaisi satsata sisäisten toimintojen kehittämiseen ja viestintään.

Jatkokehittämistyönä olisi oleellista altistaa visioitu palvelu yritysten tarkasteluun sekä muille kolmannen sektorin toimijoille: mitä he ajattelisivat Hyvää Työtä-palvelusta ja laajennetusta palveluekologista? Prototypoinnissa koemallinnetaan monikanavaisten palvelujen ja tuotejärjestelmien palvelukonsepteja, jotta niiden toteutettavuutta voidaan arvioida (Vaahtojärvi. 2011, 131). Tehdyn yhteiskehittämiskierroksen avulla voisi palvelua vielä tarkentaa, supistaa tai laajentaa. Näin myös palvelumuotoiluprosessi Double Diamond:n mukaiset iteraatiovaiheet tulisi hyödynnettyä täysimääräisesti.

Työmarkkinoiden tilanteen valossa voidaan todeta, että Hyvää Työtä -palvelulle on tarvetta. Toteutuakseen palvelu tarvitsee ympärilleen strategisen ajattelun- ja toimintamallien muutosta, muutosta, jonka on ylitettävä organisaatio- ja sektorirajat. Työllistämistoiminnassa kuulee usein sanottavan, että ”on muistettava, ketä varten työtä tehdään”. Näkisin, että ketä varten kolmannella sektorilla tehdään töitä vaikuttavien siirtymien mahdollistamiseksi ovat avoimille työmarkkinoille siirtyvät työnhakija-asiakkaat ja yritykset rintarinnan. Asiakkaita on kaksi, ei vain yksi.

SPR Kontin visiossa luodaan uusia mahdollisuuksia ihmisille, yrityksille ja kumppaneille. Nyt vision toteuttamiseen on luotu suunnitelma, jolla tuetaan ihmisten, yritysten ja kumppaneiden yhteistyötä monella eri tasolla ylisektoreiden.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Austin, J. E. 2010. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc

Brown, T. 2009. *Change by Design*. New York: HarperCollins Publisher.

Matthies, A., Pohjola, A., Rönnerberg, L., Nylund, M., Laitinen, R., Koskinen, S., Juanto, L., Siisänen, M., Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. 1999. *Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Kananen, J. 2011. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lemmens, R., Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. *From selling to co-creating*. Amsterdam: BIS Publishers.

Lovlie, L., Polaine, A. & Reason, B. 2013. *Service-design - from insight to implementation*. New York: Rosenfelt Media.

Lusch, R., & Vargo, S. 2014. *Service-Dominant logic - premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: University Printing House.

Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. *Design for Services*. Englanti: Gower Publishing Limited.

Miettinen, S., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Ruuska, J., Kalliomäki, A. & Vaahtojärvi, K. 2011. *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. & Valtonen, A. 2013. *Service Design with Theory - Discussions on Change, Value and Methods*. Vantaa: HansaBook.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media, LLC.

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. 2004. *The Future of Competition - Co-creating unique value with customers*. United States of America.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. B. 2016. *A practical Guide to Optimising the Customer Experience*. United States of America.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset lähteet

Austin, J. 2012. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp. 726-758.

Austin, J. 2012. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), p. 929.

Filatof, T. 07 / 2013. Selvitystyö välityömarkkinatoimijoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille osallistumista. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Greer, C., Lusch, R. & Vargo, S. 2016. A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organisation Dynamics*. Vol. 39. Issue: 3.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), pp. 279-301.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science* 41, 133 - 150.

Heinonen, K., Strandvik T. 2015. Customer Dominant Logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 6/7, pp. 472 - 484.

Heinonen, K., Strandvik T., Mickelsson K., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21 Issue: 4, pp. 531 - 548.

Kaskinen, T. Korhonen, S. & Mokka, R. 2013. Peloton yhteiskehittämisen käsikirja - luo uudet markkinat ryhmien kanssa. Demos Helsinki.

Mäkipelto, T. 2013. Yritysten ja järjestöjen yhteistyön arki. FIBS.

Ojasalo, K & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. Teoksessa *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Gummerus: Hanken School of Economics.

Suomen säädöskokoelma. Laki 1369/2014 työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta. Julkaistu Helsingissä 31 päivänä joulukuuta 2014.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Helsinki: Hanken School of Economics.

Tallamaria, M. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyysijä. 85/2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 4 / 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyskatsaus. Maaliskuu 2018.

Valtiovaraministeriö. 19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakauppeista. Työryhmän raportti 17.1.2018.

DesingCouncil. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>. Viitattu 11.5.2018.

Maakuntauudistus. <https://tem.fi/maakuntauudistus>. Viitattu 22.5.2018.

SPR Punainen Risti. <https://kontti.punainenristi.fi/>. Viitattu 8.12.2017.

TE-palvelut. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/tukea\\_rekrytointiin/palkkatuki/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html). Viitattu 8.12.2017.

Valtioneuvosto. [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/osatyokykyisten-tyomarkkinatilanne-ja-tyollistymispalvelut-kartoitetaan](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/osatyokykyisten-tyomarkkinatilanne-ja-tyollistymispalvelut-kartoitetaan). Viitattu 31.8.2018.

### **Julkaisemattomat lähteet**

Opas edelleensijoittamisesta.

SPR Punainen Risti. Vuosikatsaus 2017.



Kuviot	
Kuva 1. Tuotekeskeinen logiikka ja arvonmuodostus.....	20
Kuva 2. Palvelu- ja asiakaslogiikat yrityksen kokemusmaailmassa (Heinonen & kump. 2010, 535).....	22
Kuva 3. Arvon muodostuminen asiakkaan maailmassa tai yrityksen kaiken sisältävänä prosessina (Grönroos 2011, 3) .....	31
Kuva 4 Arvonmuodostuksen malli (Grönroos 2011, 291) .....	32
Kuva 5. Yhteistyön suunnittelun avaimet.....	34
Kuva 6. Yhteisen arvon rakentamisen työvaiheet (Austin & Seitanidi 2012) .....	35
Kuva 7. Organisaation valinta arvon yhteiskehittämiseen (Austin & Seitanidi 2012, 936) ..	37
Kuva 8. Yhteistyön neljä syvenevää astetta (Demos Helsinki, 2013. Mukailleen Austin, J. ja Seitanidi, M. 2012).....	38
Kuva 9. Double Diamond (British Council) .....	43
Kuva 10. Kehittämistyön suunnitelma, mukailleen British Council esittämää Double Diamond	45
Kuva 11. Rekrytointiprofiili "Yrityksen business on laaja". .....	49
Kuva 12. Rekrytointiprofiili "Perusduuneja auki!" .....	50
Kuva 13. Asiakaspolku.....	56
Kuva 14. Ulkoistettu ajanvarauskokeilu. ....	57
Kuva 15. Suunnitelma. ....	59
Kuva 16. Ongelmien kasaaminen yhteen. ....	60
Kuva 17. Hyvää Työtä-palvelun ydinsisällöt ja arvolupaus. ....	61
Kuva 18. Mitä pitää tapahtua? .....	62
Kuva 19. Hyvää Työtä-palvelu tosielämässä. ....	65
Kuva 20. Hyvää Työtä palvelu CD-logiikkaan vietyinä. Mukailleen Heinonen & kump. 2010, 535. ....	71
Kuva 21. Laajennettu palveluekologia. Mukaella Lovlie, Polaine & Reason (2013, 80) esittämästä laajennetusta palveluekologiasta.....	73
Kuva 22. Arvonmuodostuksen malli. Mukailleen Grönroos 2011, 291. ....	75
Kuva 23. Sisältö ja tavoite kuvaus. ....	76

## Taulukot

Taulukko 1. Kontin jatkokolut vuonna 2017. ....	9
Taulukko 2. Rekrytointiongelmia ja työvoimapulaa kokeneiden toimipaikkojen tilanteet vuosina 1993 - 2016 (Valtiovarainministeriö. 2018, 22) .....	14
Taulukko 3. Työvoimapulaa kokeneiden toimipaikkojen osuus työvoimaa hakeneista toimialoista vuosina 2014 - 2106 (Valtiovarainministeriö. 2018, 22) .....	15
Taulukko 4. Rekrytointikanavat. (TEM-selvitys 85 / 2018, 15) .....	16
Taulukko 5. Rekrytoitavien työmarkkina-asema (TEM-selvityksiä 85 / 2018, 14) .....	17
Taulukko 6. Tuottaja- ja asiakaskeskeisen logiikan arvonmuodostus (Voima, Heinonen & Strandvik. 2010, 5) .....	23
Taulukko 7. Yhteiskehittäminen, value-in-use ja asiakaskokemus tuottaja- ja asiakaskeskeisissä logiikoissa (Heinonen & kump. 2010, 542) .....	28
Taulukko 8. Yhteiskehittämisen rakennuspalikat (Pralhad & Ramaswamy 2010, 23 - 33). 29	
Taulukko 9. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokoluokat. ....	48
Taulukko 10. Työelämätaitojen arvostus. Webropol-kysely 03 / 2018. ....	51
Taulukko 11. Työelämätaitojen arvostus. Webropol-kysely 03 / 2018. ....	52
Taulukko 12. Rekrytointikanavat. Webropol-kysely 03 / 2018.....	53
Taulukko 13. Kokemus rekrytointiongelmista. Webropol-kysely 03 / 2018.....	53
Taulukko 14. Rekrytointiongelmiin syyt. Webropol-kysely 03 / 2018.....	54
Taulukko 15. Ulkoistetun ajanvarauskokeilun plussat ja miinukset. ....	58
Taulukko 16. Teemat ja toimenpiteet. ....	62

## Liitteet

Liite 1 Webropol-kysely: yritykset .....	84
Liite 2 Haastattelu: yritykset .....	87
Liite 3 Haastattelu: työntekijät .....	89

## Liite 1 Webropol-kysely: yritykset

Tämä kysely on osa YAMK Restonomi Palvelujen asiakaskeksinen kehittäminen opinnäytetyötä. Opin-  
näytetyön tarkoitus on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä arvonmuodostuksesta työllistämistoiminnan  
yhteydessä työnantajan näkökulmasta katsottuna. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niistä ei  
voida yksilöidä yksittäisiä vastaajia.

Opinnäytetyö tehdään SPR Kontille ja tietoja hyödynnetään heidän palveluiden kehittämisessä.

Jos haluat lisätietoa tai keskustella aiheesta, ota vain yhteyttä. Kirsi Eskelinen: [1601941@laurea.fi](mailto:1601941@laurea.fi)

### Taustatiedot

#### Toimiala:

Tukku- ja vähittäiskauppa  
Terveys- ja sosiaalipalvelut  
Teollisuus  
Rakentaminen  
Kuljetus ja varastointi  
Koulutus  
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta  
Julkinen hallinto  
Maanpuolustus  
Informaatio ja viestintä  
Majoitus- ja ravitsemustoiminta  
Muu palvelutoiminta  
Rahoitus- ja vakuutustoiminta  
Maatalous, metsätalous ja kalatalous  
Muu, mikä:

Yrityksen koko: 2 – 20, 21 – 100, 101 - 249

### 1) Rekrytointi

#### Mitä rekrytointikanavia käytätte?

- Kaupunkien Työllisyyspalvelut
- Oma henkilöstö ja tuttavat
- Sosiaalinen media
- TE-palvelut
- Lehti-ilmoitus
- 3. sektori; yhdistysten ja järjestöjen välityspalvelut
- Tapahtumat
- Omat internetsivut
- Yksityiset rekrytointifirmat
- Ei mitään keinoa
- En halua kertoa
- Muu, mikä

#### Onko teillä koettu rekrytointiongelmia?

- ei lainkaan
- melko vähän
- melko paljon
- paljon

#### Mihin rekrytointiongelma / -ongelmat ovat liittyneet?

- Hakijoita ei ollut lainkaan
- Liian vähän hakijoita
- Hakijoilta puuttuu tarvittava koulutus

- Hakijoilta puuttuu tarvittava työkokemus
- Hakijoiden kielitaito
- Uudenlainen tehtävä, johon on vaikea löytää sopivaa henkilöä
- Muu, mikä?

**Onko jokin tehtävä jäänyt täyttämättä sen vuoksi, että ette ole löytäneet soveltuvaa henkilöä?**

- Ei
- Kyllä. Mihin tehtävään ei ole löytynyt työntekijää?
- Miten tilanne ratkesi?
  - Työtehtävä jaettiin muiden työntekijöiden kesken?
  - Muutimme rekrytoinnin oppisopimuspaikaksi
  - Muu ratkaisu, mikä?

**Millaista apua olisitte tarvinneet kyseisessä tilanteessa? avoin**

**Millaista apua tarvitsette yleisesti ottaen työvoiman etsinnässä? avoin**

**Oletteko rekrytoineet**

- nuoria (18 – 29- vuotiaita)
- Pidempään työttömänä olleita (6 kk ja enemmän)
- Maahanmuuttajia
- ei ketään ko. kohderyhmistä
- haluisin rekrytoida ko. kohderyhmistä
- haluaisin rekrytoida kohderyhmistä mutta emme ole voineet
  - miksi? avoin vastaus

**Kuinka tärkeitä asioita työllistämisen ja rekrytoinnin suhteen teille ovat**

- työkokemus
- alaan liittyvä tutkinto
- työelämäkortit ajantasalla
- halu kehittyä
- motivaatio
- jokin muu, mikä?

**Rekrytoinnin jälkeinen aika**

**a) Perehdytys**

**Miten teillä perehdytetään uudet henkilöt? ”vapaa kenttä”**

- Onko teillä nimetyt työnopastajat uusille henkilöille? Mitä heidän työnkuvaan kuuluu?

**Jos olette rekrytoineet nuoria, pitkäaikaistyöttömiä tai maahanmuuttajia, oletteko huomanneet, että teidän perehdytys on riittävä ja toimiva yllä mainittujen kohderyhmien kohdalla?**

- kyllä
- ei
  - miksi? Millaisia huomioita olette tehneet?
  - oletteko pystyneet muokkaamaan omaa perehdytysohjelmaanne soveltuvammaksi? Miten?

**Oletteko hyödyntäneet rekrytointivaiheessa kerättyä tietoa perehdyttämisen yhteydessä?**

- Kyllä: miten?
- Ei

**b) Ohjaus (perehdytys jakson jälkeinen aika)**

Oletteko huomanneet, että yllä mainittujen kohderyhmien kohdalla oli haasteita (1 ei lainkaan, 2 hie-  
man, 3 jonkin verran, 4 paljon) Resilienssitaidot työelämässä. kompetenssitaidot työelämässä yleiset ja  
ammilliset

- työtehtävien omaksumisessa
- vuorovaikutus- ja viestintätaidoissa
- ammatillisissa taidoissa
- ajanhallintataidoissa (tulee ajoissa töihin, suoriutuu annetuista työtehtävistä annetun aikajän-teen sisällä, lähtee töistä oikea-aikaisesti eikä ”livahtaa”)
- ryhmätyöskentely ja tiimitaidoissa myös kompetenssitaito
- ongelmanratkaisutaidoissa
- stressinsietokyvyssä
- aloittekyky / aloitteellisuus
- ennakoititaidot
- työturvallisuuden huomioimisessa
- itseohjautuvuus
- muussa, missä?
- en ole huomannut haasteita

### **Yhteistyö**

Millä perusteella lähette yhteistyöhön jonkin toimijan kanssa rekrytointitilanteessa?

Oletteko kokeneet haasteita yhteistyössä? Millaisia?

Mitä arvostatte yhteistyössä?

Mikä on pahin mahdollinen tapahtumasarja, mikä voi tapahtua rekrytoinnin yhteydessä?

Millainen olisi ideaalitarina rekrytointiyhteistyöstä ja onnistuneesta rekrytoinnista?

**Kiitos vastaamisesta!**

## Liite 2 Haastattelu: yritykset

**Toimiala, yrityksen nimi, haastateltavan titteli:**

**Yrityksen koko:**

**Milloin ja missä:**

**1) Rekrytointitilanne yleensä**

- Mihin suuntaan teidän mielestä rekrytointi on yleensä ottaen menossa? Mitä uhkia, haasteita tai mahdollisuuksia se luo teille?
- Millaisia kanavia käytätte rekrytoinnissa? *Tuntuuko, että rekrytointikanavat ovat pirstaloituneet?*
- Onko teillä esiintynyt rekrytointihaasteita, millaisia? *Oletteko pystyneet ratkaisemaan haasteet itse, miten?*
- Millaiset resurssit teillä on rekrytoinnin tekemiseen? *Kuinka kauan teillä yleensä menee aikaa rekrytointiin?*
- Miltä teidän mielestä työnhakijat näyttävät tänä päivänä?
- Millaisia odotuksia työnhakijat kohdentavat työnantajalle?
- Millaisia asioita arvostatte rekrytoitavassa henkilössä?

**2) Perehdytys – rekrytoinnin jälkeinen aika**

- Millainen teidän perehdyttämismalli on? Kuinka kauan se kestää? Pystytäänkö sitä muokkamaan henkilön tarpeiden mukaisesti? Onko olemassa tukihenkilöitä?
- Miten hyödynnätte rekrytointiprosessin aikana saatua henkilötietoa hyödyksi perehdyttämisen aikana?

**Heikossa työmarkkinatilanteessa olevan henkilön rekrytointi**

- Millaisia kokemuksia teillä on haastavassa työmarkkinatilanteessa olevien henkilöiden rekrytoinnista ja ajasta rekrytoinnin jälkeen? nuoret alle 30-vuotiaat, pitkäaikaistyöttömät tai maahanmuuttajat.
- Nousiko kohderyhmän kohdalla erityisesti joitain haasteita esiin?
- Yleisissä työelämätaidoissa ja ammatillisissa taidoissa?
- Millaista tukea olisitte tarvinneet rekrytoinnin jälkeen?

**3) Yhteistyö**

- Kenen kanssa teette yhteistyötä rekrytoinnin yhteydessä?
- Mikä saa teidät aloittamaan yhteistyön ja pysymään yhteistyössä? Millaisia asioita arvostatte yhteistyössä?
- Tunnetteko SPR Kontin työllistämistoimintaa?
- Millaista yhteistyötä olette tehneet SPR Kontin tai muun 3. sektorin toimijan kanssa?

## Liite 2

- Millaisia toiveita, odotuksia tai tarpeita teillä on noussut esiin yhteistyön tekemisessä muiden kanssa (liittyen rekrytointiin)?
- Millainen olisi teidän mielestä katastrofi tilanne / tapahtumasarja rekrytointiyhteistyössä (oikea tapahtuma tai tarinan muodossa)? Mitä tapahtui? Kuka teki ja mitä? Miten reagoisit tilanteeseen (seuraamukset)?
- Millainen olisi teidän mielestä ideaalitarina ja -tilanne rekrytointiyhteistyössä?



Liite 3 Haastattelu: työntekijät

**Työnkuvakartoitus**

Mikä on teidän rooli ja tehtäväkuva SPR Kontissa?

**Yleistilanne**

Millaisena näette yleensä ottaen rekrytointitilanteet tänä päivänä?

Kuvailtaa teidän työhakija-asiakkaita?

Millaiselta teidän mielestä heidän asema näyttäytyy rekrytointitilanteissa?

Millaisia ongelmia ja haasteita olette huomanneet kun teidän asiakkaat siirtyvät eteenpäin teidän palveluista? Pääsevätkö henkilöt eteenpäin?

**Nykyinen yhteistyö yritysten kanssa - miten teette sitä?**

Mitä asioita nostatte esiin, kun keskustellette yritysten rekrytointitilanteesta ja -tarpeesta?

Millaisena näette nykyisen tilanteen, toimiiko yritys yhteistyö teidän mielestä nyt?

Mikä olisi pahin mahdollinen tarina rekrytointiyhteistyössä?