



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

UUDEN PALVELUKONSEPTIN PILOTOINTI ASIAKASYMMÄRRYKSEN LÄHTEENÄ

Case: SOL Henkilöstöpalvelut Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Tradenomi yamk
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
kevät 2013
Jaana Välimäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

VÄLIMÄKI, JAANA:

Uuden palvelukonseptin pilotointi asiakasymmärryksen lähteenä
Case: SOL Henkilöstöpalvelut Oy

Liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 114 sivua, 11 liitesivua
Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö käsittelee palvelukonseptin suunnittelua ja pilotointia. Kohdeorganisaatio on henkilöstövuokrausalan yritys SOL Henkilöstöpalvelut Oy. Palvelukonsepti liittyy sen suunnitelmiin ryhtyä kouluttamaan työntekijöitä asiakkaidensa tarpeisiin. Pilottitoteutuksessa yhteistyökumppaneina ovat pääkaupunkiseudulla sijaitseva ravintolatoimintaa harjoittava yritys, mistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä Yritys X sekä Helsingin oppisopimustoimisto. Siinä koulutetaan Yritys X:n tarvitsemia ravintolakokkeja oppisopimusopiskeluna. Hankkeen onnistumista mitataan eri osapuolille syntyneellä arvolla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osa-alueesta: konseptin suunnitteluun ja arvonluontiin sekä Yritys X:n ongelman ratkaisuun liittyivistä teorioista. Arvonluomisen teorit, Service Dominant Logic ja Service Logic, tukevat arvonluonnin näkökulmasta tehtävää palvelukonseptin suunnittelua. Business to business yhteistyössä arvonluonti perustuu onnistuneeseen asiakkaan ongelman ratkaisuun. Asiakasymmärrys on yhteinen nimittäjä näiden kahden osa-alueen välillä. Teoreettisen viitekeh്യksen toinen osa muodostuu työmotivaatio ja -asenneteorioista, sillä Yritys X:n ongelma liittyy paitsi vaikeuksiin rekrytoida tarvitsemiaan kokkeja myös heidän sitouttamiseensa yritykseen.

Empiria muodostuu pilottitoteutuksen kuvauksesta ja siihen liittyvien kyselyaineistojen analyysistä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda arvonluomiseen tähtäävä, toimiva koulutuskonsepti henkilöstövuokrausympäristöön. Pilottitoteutuksen tavoitteena taas oli testata käytännössä konseptin toimivuutta tässä valitussa ravintola-alan kontekstissa ja osoittaa vaiheet, jotka vaativat jatkokehitystä. Tutkijan asema tässä kehityshankkeessa on ollut selvittää erilaisia vaihtoehtoja päätöstentien tueksi sekä tehdä havaintoja pilottihankkeen edetessä, sillä hän on näistä toimijoista riippumaton tutkija.

Tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen tuloksena syntyi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää jatkossa. Pilotointi osoitti, että tämänkaltainen yhteistyö vaatii asiakasymmärrystä sekä sitoutumista hankkeeseen ja huomattavan luottamuksellista suhdetta yhteistyökumppaneiden välillä, jotta arvoa syntyisi kaikille osapuolille.

Avainsanat: henkilöstövuokraus, oppisopimus, arvonluominen, palvelukonsepti

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

VÄLIMÄKI, JAANA:

A pilot project of a new service concept
as a source of customer insight
Case: SOL Henkilöstöpalvelut Oy

Master's Thesis in Business Administration

114 pages, 11 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This Master's thesis discusses service concept design and the pilot project of a concept. The case organization is a temporary staffing agency SOL Henkilöstöpalvelut Oy located in Helsinki. In this pilot program the partners are: A company that provides restaurant services, referred to as Company X and Helsingin oppisopimustoimisto, the apprenticeship centre of the city of Helsinki. The program trains restaurant chefs needed by company X via apprenticeship training. The success of this pilot program is measured by the value it generates to all participants.

The theoretical part of this thesis consists of two parts: The design of the concept and value creation, as well as theories of problem-solving related to company X. The theories of value creation, Service Dominant Logic and Service Logic, support the design of service concept from the point of value creation. In business to business co-operation, value creation is based on the successful solving of the clients problem. Customer insight is the common denominator between these two sectors. The second part of the theoretical framework consists of job attitude-theories, since the problem Company X has consists of the difficulty to hire the chefs it needs and the their commitment to the company.

The empirical part consists of the characteristics of the pilot program and a survey analyses related to it. The goal of this study was to create a vocational training concept aiming on value creation in staffing agency environment. The object of the pilot program was to test this concept in practice in the chosen restaurant-business context, and to find the stages that require further improvement. During the study the author of the thesis was an observer since she is independent of the acting partners of this pilot project.

The result of this study is a service concept that can be applied in future. The pilot project proved that this kind of co-operation requires a lot of customer insight and commitment to the project as well as a substantial trust between the co-operators so that value can be created for all participants.

Keywords: Agency work, apprenticeship training, value creation, service concept.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusongelma	4
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	5
1.4	Tutkimusstrategia	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	ARVONLUOMINEN PALVELUKONSEPTISSA	11
2.1	Arvo käsitteenä	11
2.2	Arvonluonnin teoriat	13
2.2.1	Service Logic (palvelulogiikka)	13
2.2.2	Service Dominant Logic (palvelukeskeinen logiikka)	16
2.2.3	palvelukeskeisen logiikan ja palvelulogiikan keskeiset erot	19
2.3	Miten arvoa luodaan?	20
2.4	Palvelukonsepti käsitteenä	22
2.5	Palvelusuunnittelu, -muotoilu ja palvelujen kehittäminen	25
2.6	Asiakasymmärrys	26
2.6.1	Asiakastieto on asiakasymmärryksen lähde	26
2.6.2	CRM:n suhde asiakasymmärrykseen	29
2.6.3	Asiakastiedosta asiakasymmärrykseksi	30
2.7	Asiakkaan tilanteen analysointi	34
2.8	Arvolupaus (value proposition)	35
2.9	Palvelun laadun vaikutus asiakkaalle syntyvään arvoon	37
2.10	Epävarmuuksien hallinta yhteistyössä	38
3	TYÖMOTIVAATIO JA -ASENNE	41
3.1	Työmotivaatioteoriat	41
3.2	Työmotivaatioteorioiden soveltaminen käytäntöön	45
3.3	Asennoituminen työtä kohtaan	50
3.3.1	Sitoutuminen	51
3.3.2	Ryhmäyttäminen	54
3.3.3	Työtyytyväisyys	54
3.3.4	Y-sukupolven suhtautuminen työhön	56
3.3.5	Sairauspoissaolot	58
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT	61

4.1	SOL Henkilöstöpalvelut Oy	61
4.1.1	Henkilöstövuokraus	64
4.2	Yritys X	67
4.2.1	Ravintola-alaan liittyvät erityispiirteet pääkaupunkiseudulla	68
4.2.2	Käyttäjäyritysten syyt vuokrata työvoimaa	69
4.3	Oppisopimustoimisto	71
4.3.1	Oppisopimus	72
4.3.2	Kokin koulutusohjelma	75
4.4	Tutkimusaineiston hankinta	77
4.5	Aineiston käsittely ja analyysi	78
5	KOULUTUSKONSEPTI	80
5.1	Palvelukonseptin ja pilottihankkeen kuvaus	80
5.1.1	Ohjausryhmä	82
5.1.2	Vaihtoehdot koulutuksen järjestämiseksi	82
5.1.3	Alkukartoituskyselyiden analyysi	84
5.1.4	Rekrytointiprosessi	92
5.1.5	Oppisopimuskoulutus	93
5.1.6	Ohjausryhmän muistiot ja opiskelijatapaamiset	94
5.1.7	Oppisopimuskokeille suoritettun kyselyn vastausten analysointi	97
5.1.8	Oppisopimustoimiston sekä Yritys X:n edustajan kommentit hankkeen onnistumisesta	104
5.2	Yhteenvedo tutkimustuloksista	105
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	111
6.1	johtopäätökset	111
6.2	Jatkotutkimusaiheet	113
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	114
	LÄHTEET	115
	LIITTEET	11 sivua, 6 kpl

1 JOHDANTO

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyö käsittelee SOL henkilöstöpalvelut Oy:n kokkikoulutukseen liittyvää kehityshanketta. Se koostuu palvelukonseptin suunnitteluprosessista, pilottitoteutuksen seurannasta ja kuvauksesta asiakasymmärryksen ja arvonluomisen näkökulmasta. Asiakasymmärryksen kautta pyritään tuomaan ratkaisuehdotus rekrytointiongelmaan SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n asiakkaalle, Yritys X:lle, joka on yhteistyökumppani pilottitoteutuksessa. Johdannossa käsitellään tämän kehityshankkeen taustaa, tavoitteita, rajauksia, tutkimusongelmaa, teoreettista viitekehystä, tutkimusstrategiaa sekä tutkimuksen rakennetta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Alkusysäys tälle tutkimukselle tuli yhtälailla SOL Henkilöstöpalveluilta kuin tämän tutkimuksen tekijältäkin, sillä SOL Henkilöstöpalvelut etsi toteuttajaa projektilleen, ja tutkija mahdollisuutta päästä mukaan henkilöstöön ja palvelumuotoiluun liittyvää tutkimuksen tai kehityshankkeeseen. Tässä hankkeessa tutkijaa kiinnosti erityisesti haasteellinen tilanne vuokratyöntekijän kouluttamisessa sekä hyötynäkökulma.

Henkilöstövuokrausala on vakiinnuttanut asemansa kiinteäksi osaksi Suomen yrityselämää. Se onkin jo tällä hetkellä erittäin kilpailtu ala, ja sen tässä elinkaaren vaiheessa tehokkuus ja asiakasryhmäkohtaiset tuoteratkaisut ovat henkilöstövuokrausyritysten tärkeimmät kilpailuvaltit. Menestyäkseen näiden yritysten on verkostoiduttava ja erotuttava kilpailijoistaan. Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen ovat yrityksille mahdollisuus oppia yhteistyökumppaneiltaan. Erityisesti hyötyä syntyy silloin, kun arvoketjun osaamisen yhdistämisen tuloksena loppukäyttäjän arvonluontiprosessi tehostuu. (Karjalainen et al. 2004, 25.) Palveluiden joustavuus ja kustomointi lisäävät myös yrityksen osaamista, mikä edelleen parantaa arvonluontimahdollisuuksia (Zang et al. 2011, 128). Yritykset pyrkivät siirtymään arvoketjussa lähemmäs loppukäyttäjää keskittymällä omaan ydinsaamiensa. Arvoketjut muuttuvat arvoverkkoiksi, jotka koostuvat toimittajien ja asiakkaiden lisäksi kilpailevista ja täydentävistä yrityksistä, joiden täydentävät palvelut

lisäävät asiakkaalle syntyvää arvoa. Yhteistyöhön liittyy aina kuitenkin myös uhkatekijöitä ja epävarmuutta (Karjalainen et al. 2004, 26 - 27).

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä liittyen henkilöstövuokraukseen löytyi tämän tutkimuksen aloitusajankohtana, marraskuussa 2011, Theseus -tietokannasta ainoastaan 24 kappaletta ja ne kaikki ovat alemman ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytteitä. Asiasanalla vuokratyö löytyi yliopistojen Melinda yhteistietokannasta 48 pro gradu -tutkimusta ja kolme väitöskirjaa. Aikaisempia tutkimuksia liittyen palvelumuotoiluun löytyy opinnäytetyötietokanta Theseuksesta 50, joista 15 on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä, mistä puolet on muotoilun koulutuskoulutusohjelman opiskelijoiden tekemiä. Yliopistojen yhteistietokannasta löytyy asiasanalla palvelumuotoilu neljä pro gradu -työtä ja kolme väitöskirjaa. Miltei kaikki niistä käsittelevät suoraan kuluttajille tarjottavien palvelujen muotoilua. Ainoastaan kaksi työtä käsittelee varsinaisesti yritysten välistä palvelukauppaa.

Yritysten välisestä kaupasta eli Business to Business -termistä käytetään tässä tutkimuksessa lyhennettä b2b ja business to customer -termistä b2c. B2b -palvelut ovat kuitenkin merkittävä osa nykyistä palvelukauppaa, joten niiden suunnitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Jokaisen asiakkaan tarpeisiin aina alusta lähtien erikseen räätälöidyt palvelut ovat kalliita, joten toteutuksista on taloudellisesakin mielessä kannattavaa pyrkiä rakentamaan palvelutuotteita, joita voi markkinoida laajemmin. Myös b2b palveluihin keskittyneiden yritysten on tämän vuoksi kiinnitettävä erityistä huomiota palvelukonseptinsa arvonluontiin sekä asiakkaalle että muille sidosryhmille. Henkilöstövuokrausyritysten palvelu perustuu vuokratyöntekijöihin ja heidän työpanokseensa käyttäjäyrityksessä, joten myös heihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kahta arvonluonnin teoriaa: palvelulogiikkaa ja palvelukeskeistä logiikkaa. Vaikka arvonluontia on tutkittu paljon, ei asiasanalla arvonluonti löydy yhtään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä (marraskuu 2011). Suomessa ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä löytyy asiasanalla neljä ja pro gradu -tutkimuksia 12 kappaletta. Väitöskirjoja on sen sijaan tehty useita, mutta vain muutama niistä käsittelee liiketoimintaan liittyvää

arvonluontia. Asiasanalla haettaessa eivät kaikki arvonluontia käsittelevät tutkimukset tule esille, sillä arvoa mitataan välillisin mittarein. Palvelumuotoiluun arvonluonti taas liittyy kiinteänä osana. Teknologiateollisuus on ollut viime vuosina erittäin aktiivinen palvelumuotoilu ja palvelukonseptien kehittämisessä ja tutkimisessa.

Yritysten rekrytointiongelmien liittyvää tutkimusta tekee lähinnä Työ- ja Elinkeinoministeriö (TEM), sillä sen tehtäviin kuuluvat muun muassa yritysten kilpailukykyyn turvaaminen sekä edistää töiden ja tekijöiden kohtaantoa. Se on muun muassa julkaissut 2009 tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli syventää ymmärrystä rekrytointiongelmien syistä työnantajien, työnhakijoiden ja työvoimatoimistojen (TE-toimistot) näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan ravintola-ala, jolla myös Yritys X toimii, on yksi niistä aloista, jotka kärsivät työvoiman saatavuusongelmista eniten. Pääkaupunkiseudulla alan rekrytointiongelmat ovat muuta maata vakavampia. Ne ovat myös rakenteellisia. Ongelmat näkyvät yritysten kasvuvaikeuksina, tuottavuuden alenemisena ja palvelun laadun vaihteluna. (Pitkänen & al. 2009, 165 – 170.)

TAULUKKO 1. Vaikeasti täytettävät työpaikat ammattinimikkeen mukaan syyskuussa 2010 ja 2009 (Tuomaala 2010, 3.)

Ongelmallisimmat ammatit			
syys.10	lkm.	syys.09	lkm.
Myyntineuvottelija	48	Myyntineuvottelija	183
Kokki	44	Siivooja	145
Siivooja	43	Sairaanhoitaja	72
Parturi-kampaaja	41	Myyntiedustaja	68
Sairaanhoitaja	38	Kokki	59
Henk.koht.avustaja	38	Tuuraaja (palv. alan tehtävät)	50
Tarjoilija	28	Parturi-kampaaja	48
Mainosten jakaja	24	Puhelinmyyjä	46
Taksinkuljettaja	22	Lähihoitaja	36
Lähihoitaja	21	Tarjoilija	33

Työ- ja Elinkeinoministeriö (TEM) julkaisee myös raportteja vaikeasti täytettävistä työpaikoista. Viimeisin raportti on syyskuulta 2010. Sen mukaan kokin työ-

paikka oli myyntineuvottelijan jälkeen paikan täytön suhteen ongelmallisina syyskuussa 2010. Syyskuussa 2009 se oli sijalla viisi. (Taulukko 1.)

Myös Tilastokeskus tilastoi vaikeasti täytettävien työpaikkojen määrän kehitystä Suomen virallisessa tilastossa työmarkkinoita koskevassa osassa. Tilastokeskuksen Avoimet työpaikat -tilaston mukaan sekä kaupan-, kuljetuksen-, varastoinnin-, majoituksen- ja ravitsemustoiminnan toimialalla, mitkä ovat tilastoitu yhteen, että Uudenmaan alueella vaikeasti täytettävien avointen työpaikkojen määrä on noussut merkittävästi vuoden 2011 kolmannella vuosineljänneksellä verrattuna vastaavan vuoden 2010 jakson määriin. (Tilastokeskus 2011.) Vuoden 2012 kolmannella vuosineljänneksellä alueella Helsinki - Uusimaa vaikeasti täytettävien työpaikkojen määrä oli laskenut 12 % vuoden 2011 vastaavasta ajanjaksoon verrattuna. (Tilastokeskus 2012). Koska ravintola-ala on erittäin suhdanneherkkä, lisää nousukausi rekrytointiongelmia ja lama puolestaan vähentää vaikeasti täytettävien työpaikkojen määrää (Pitkänen et al. 2009, 165).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä ja suunnitella sen perusteella toimiva sekä SOL Henkilöstöpalvelut Oy:tä ja koulutettavia henkilöitä tyydyttävä palvelukonsepti että tuoda samalla ratkaisu yrityksen rekrytointiongelmaan, joka on kaksitahoinen: tarvittavien kokkien saaminen Uudellamaalla sijaitseviin toimipisteisiin ja toisaalta näiden kokkien sitouttaminen niin pitkäksi aikaa, että he ehtivät tuottaa sekä SOL Henkilöstöpalveluille että Yritys X:lle tarvittavaa liiketaloudellista arvoa. Tätä kehityshanketta suunnittelivat ja toteuttivat tiiviissä yhteistyössä SOL Henkilöstöpalvelut Oy, sen yhteistyökumppani, josta käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä Yritys X ja opinnäytetyöntekijä, joka on ulkopuolinen tutkija. Myös oppisopimustoimisto tuli mukaan jo varhaisessa vaiheessa, sillä tarvittavien kokkien koulutusmuodoksi valittiin oppisopimuskoulutus.

Tutkimus rajataan käsittelemään ainoastaan palvelukonseptin pilottitoteutuksen suunnitteluprosessi, pilottiversion kuvaus ja seuranta SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n osalta sekä yrityksen rekrytointi- ja sitouttamisongelman ratkaisu asia-

kasymmärryksen ja arvonluomisen näkökulmasta. Arvonluontia pohditaan tässä opinnäytetyössä kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Tämän kehityshankkeen pohjalta mahdollisesti muodostuvan lopullisen palvelutuotteen kuvaus sen sijaan jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Sen ulkopuolelle rajataan myös palvelukonseptin pilottiversion ammatillisen koulutuksen sisällön tarkempi kuvaus. Projektin päättymisajankohdaksi oli määrätty SOL Henkilöstöpalveluiden taholta yhdeksän kuukautta pilottikoulutuksen alkamisesta. Myös koulutettavien kokkien sitoutumista seurattiin ainoastaan tämän yhdeksän kuukauden ajan. Yritys X:n, opiskelijoiden ja oppisopimustoimiston osalta projekti päättyy vasta syyskuussa 2013.

Päätutkimusongelmaksi määrittyi näiden seikkojen pohjalta:

Mitä vuokratyöntekijän koulutuspalvelukonseptissa tulisi huomioida?

Minkälaista asiakasymmärrystä tarvitaan, jotta työvoiman koulutukseen liittyvä palvelukonsepti luo arvoa (value creation) SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n yhteistyökumppaneille?

Apukysymykset Yritys X:n näkökulmasta ovat:

Miten ratkaistaan sen ongelma työvoiman sitouttamiseksi?

Millainen palvelukonsepti täyttää asiakkaan vaatimukset ja tarpeet?

Koulutettavien ja oppisopimustoimiston näkökulmasta:

Minkälaisin järjestelyin arvoa syntyy myös koulutettaville?

Millainen palvelukonsepti täyttää opiskelijoiden vaatimukset ja tarpeet?

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön toinen ja kolmas luku muodostavat teoreettisen tietoperustan. Toinen luku käsittelee palvelukonseptia, asiakasymmärrystä ja arvolupausta sekä kahta keskeistä arvonluonnin teoriaa: service logic ja service dominant logic. Ne ovat tällä hetkellä arvonluonnin kaksi tärkeintä teoriaa. Lisäksi siinä käsitellään palvelumuotoilun teoriaa. Arvonmuodostuksen teoriassa keskitytään asiakkaan arvonluomiseen (value creation) lisäksi arvonmuodostuminen koulutettaville ja oppisopimustoimistolle. Palvelukonseptin suunnitteluun liittyvä teoria on pää-

asiassa peräisin teknologiateollisuuden julkaisuista, koska niistä löytyi uusimmat tutkimustulokset aiheesta. Asiakasymmärryksestä on kirjoittanut lähinnä Arantola.

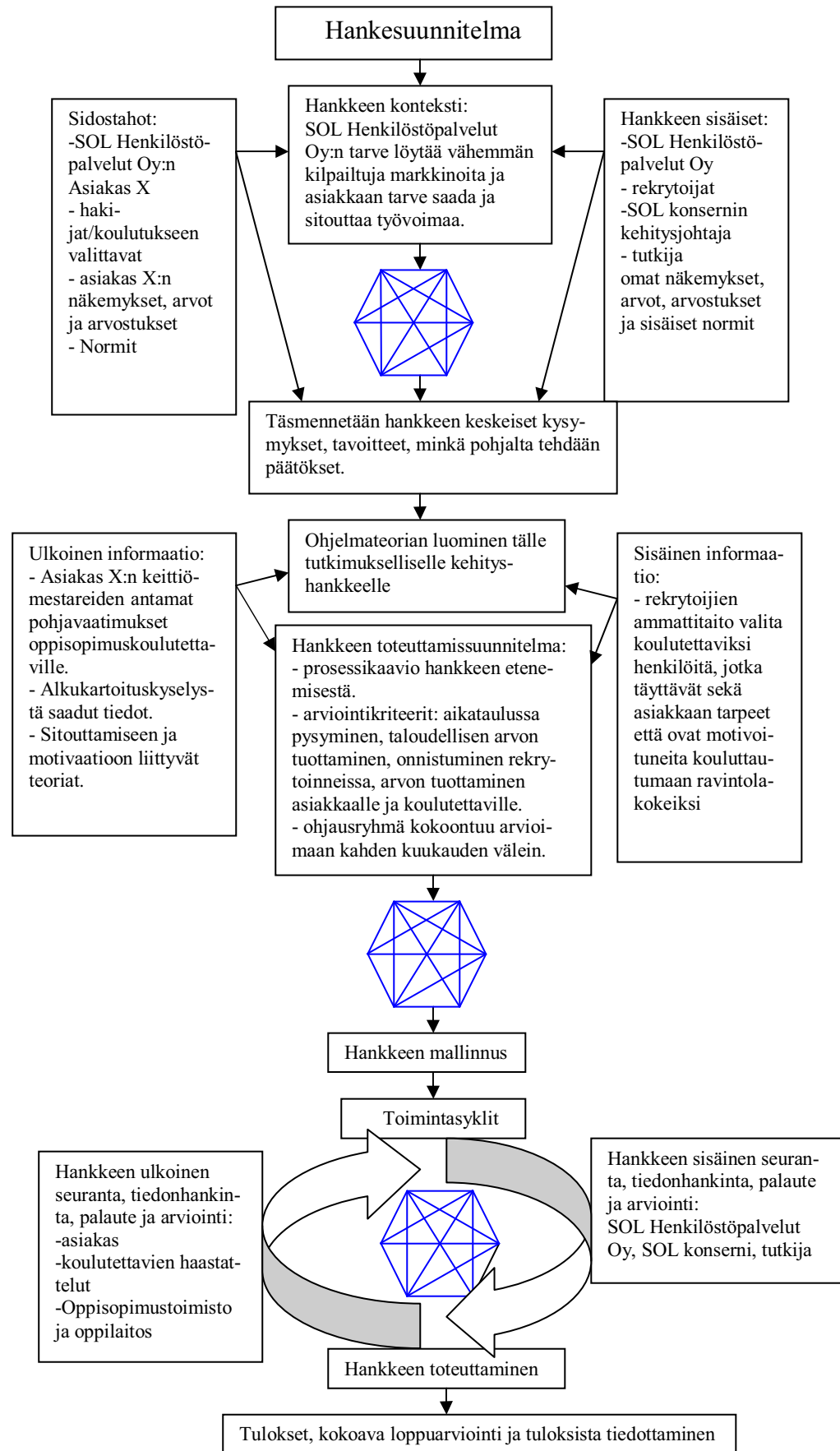
Yritys X:n ongelmanratkaisuun liittyy myös teoriaa työmotivaatiosta ja sitoutumisesta, jota käsitellään kolmannessa pääluvussa. Se koostuu alan perusteoriasta, jota käsitellään useissa teoksissa. Ravintola-alaa, vuokratyötä ja oppisopimusta koskevaa tutkimusta käsitellään kontekstin yhteydessä tarkemmin.

1.4 Tutkimusstrategia

Tässä raportissa esitetty uuden palvelukonseptin luomiseen tähtäävä tutkimuksellinen kehityshanke toteutettiin lokakuun 2011 ja joulukuun 2012 välisenä aikana. Se oli laadullinen, sillä tutkimuskysymyksiin voidaan vastata laadullisin vastauksin ja sen tarkoituksena on kohdeilmiön kuvaus (Maylor & Blackmon 2005, 220 - 221; Kananen 2008, 24 - 25). Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä realistisena evaluaationa. Evaluointi eli arviointi tapahtui tutkimuksessa positiivisena itsearviointina siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi. Siinä vuorottelevat käytännön havainnointi ja teoreettinen ajattelu (Anttila 2007, 63 - 64).

Tämä tutkimuksellinen kehityshanke toteutettiin empiirisenä tapaus- eli casetutkimuksena. Tutkimuksessa havainnoidaan tutkimuskohdetta ja näin saatu tutkimusaineisto on tutkimuksen perusta. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia useampaa tai vain yhtä tapausta kuten tässä tutkimuksessa. Tutkimus tapahtui reaali maailmassa ja sen aineisto on hankittu monimenetelmäisesti eli se koostuu muun muassa tutkijan havainnoista, kyselyin ja haastatteluin saadusta aineistosta sekä valmiista että tutkimuksen yhteydessä syntyneistä dokumenteista.

Kuviossa 1. on esitetty tämän tutkimuksen vaiheet realistisena evaluaationa. Siinä esitetyt kolme timanttikuviota kuvaavat vaiheiden toteuttamisen tutkimusta ja arviointia, mikä on tärkeää kehittämishankkeissa. Tutkimuksellisen kehityshankkeen kontekstia käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön neljännessä luvussa. Sen ensimmäisessä vaiheessa laadittiin hankesuunnitelma. Palvelukonseptin kehitysidea eli hankesuunnitelma on lähtöisin SOL Henkilöstöpalveluiden ja Yritys X:n henkilöstöressipäällikön yhteisestä ajatuksesta.



KUVIO 1. Realistisen evaluaation vaiheet tässä tutkimuksessa. (Anttila 2007, 87 - 99.)

Seuraavassa vaiheessa luotiin ohjelmateoria eli teoria siitä, mikä toimii parhaiten tässä kontekstissa sekä mihin kysymyksiin tarvitaan vastauksia. Sen pohjalta laadittiin toteuttamissuunnitelma ja päätettiin niistä ominaisuuksista, joita konseptilla on oltava onnistuakseen ja tuottaakseen kaikille osapuolille niiden siltä odottamaa arvonmuodostusta.

Kehittämishankkeen arviointia varten perustettiin ohjausryhmä, joka koostui hankkeen alkuvaiheessa SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n palvelujohtajasta, Yritys X:n henkilöstöressurssipäälliköstä ja tutkijasta. Ohjausryhmän kokoonpano kuitenkin vaihteli kehitystehtävän vaiheen mukaan. Se teki päätökset tutkijan tekemän tutkimustyön pohjalta. Tämän jälkeen hanke mallinnettiin (liite 1). Tutkijan tehtävä on erilaisten toteutusvaihtoehtojen selvittämisen lisäksi olla osallistuva havainnoitsija näissä ohjausryhmän kokoontumisissa sekä seurata ja tavata säännöllisesti kokkiopiskelijaryhmää. Tutkija oli tutkijan ominaisuudessa osa ohjausryhmää (Hirsjärvi et al. 2009, 216) ja laati muistiot kokoontumisten kulusta, mitä käytettiin analysoitaessa asiakasymmärrystä. Kaikki osapuolet olivat tietoisia alusta lähtien tutkijan olemassa olost, asemasta ja tehtävistä (Hirsjärvi et al. 2009, 217).

Seuraavan vaiheen toimintasyklit tähtäsivät hankkeen käytännöntoteutukseen ja yhden syklin aikana saatiinkin aina jokin työkokonaisuus valmiiksi tai ongelma ratkaistuksi. Ongelman ratkaisussa käytettiin 5 X miksi? Tekniikkaa, jossa kysytään viisi kysymystä, miksi jotakin tapahtuu juurisyyyn selvittämiseksi. Viimeinen vaihe oli loppuarviointi ja tuloksista tiedottaminen. Tässä vaiheessa arvioitiin keskeisten kehityshankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja tehtiin päätös, onko palvelukonsepti käyttökelpoinen. Empiiristä tutkimuksellista kehityshanketta kuvataan tämän opinnäytetyön viidennessä pääluvussa.

Tässä tutkimuksellisessa kehityshankkeessa kuten realistisessa evaluaatiossa yleensäkin keskitytään myös miettimään miksi jokin toimii ja missä olosuhteissa. Siihen liittyy myös mallintaminen, jossa kuvataan sekä arvioidaan kehitystyötä. Mallinnukset on tässä tutkimuksellisessa kehityshankkeessa tehty käyttäen prosessin mallinnustekniikkaa. Vastauksia haettiin arvontuottamisen näkökulmasta

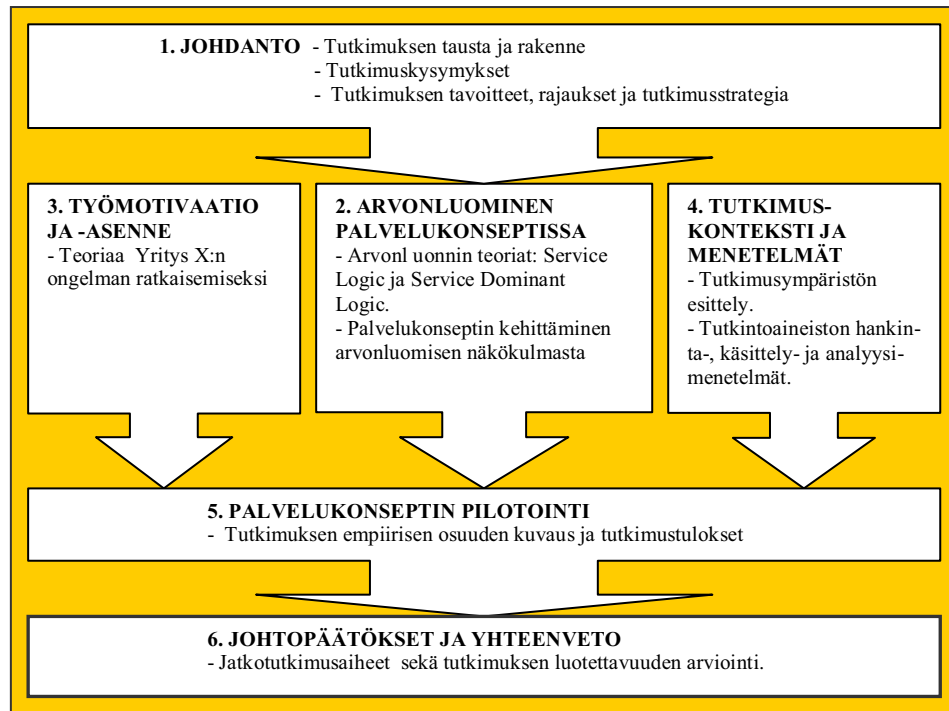
lähinnä kysymyksiin, mikä ratkaisuvaihtoehto toimii, kenelle se toimii, vastaako tulos odotuksia ja missä olosuhteissa toiminta onnistuu. (Anttila 2007, 72.)

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös siitä, mikä on valittujen ratkaisujen paremmuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. (Anttila 2007, 72.) Tämä tutkimusstrategia sopiikin parhaiten tämän tyyppisen tutkimuksellisen kehityshankkeen toteuttamiseen, sillä kehitystyötä tehdään ja arvioidaan ohjausryhmässä, Toisaalta myös casetutkimus muuttuu kehitystutkimukseksi, silloin kun sen tarkoituksena on kehittää tutkittavan tapauksen toimintaa (Kananen 2008, 84).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksellinen kehityshankkeen raportti muodostuu viidestä kokonaisuudesta: johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuskontekstin ja -menetelmien kuvauksesta, empiriaosuudesta sekä johtopäätöksistä. Se jakautuvat kuuteen pääluukuun. Kuviossa 2 on kuvattu tutkimuksellisen kehityshankkeen rakenne, missä perustan muodostaa johdanto. Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta luvusta: arvonluomisen teoriasta sekä työmotivaatio ja sitoutumisteoriasta.

Tutkimuskonteksti on kuviossa 2 sijoitettu teoreettisen viitekehyksen yhteyteen sen luonteen vuoksi. Se sisältää SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n esittelyn lisäksi henkilöstövuokrausalan esittelyn sekä hankkeen muiden toimijoiden ja heidän toimialojensa esittelyt. Tämän lisäksi siihen sisältyvät kuvaukset tutkimusaineiston hankinnasta, -käsittelystä ja analysoinnista. Opinnäytetyön viides luku koostuu tutkimuksellisen kehityshankkeen kuvauksesta eli opinnäytetyön empiirisessä osuudessa. Siinä esitellään alkukartoitusaineistosta laadittuja analyysyjä aihealueittain sekä niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä, joita on käytetty palvelukonseptin suunnittelussa. Lisäksi se sisältää mallinnuksen palvelukonseptin pilottiveriosista. Tutkimuksellisen kehityshankkeen tulokset on esitetty kuudennessa pääluvussa.



KUVIO 2. Tutkimuksellisen kehityshankkeen rakenne.

Kuudennessa pääluvussa käsitellään lisäksi kehityshankkeen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Siinä esitetään myös Yritys X:lle ratkaisua kokkien sitoutumisongelmaan sekä käsitellään pilottiversion onnistumista ja palvelukonseptin myöhemmissä toteutuksissa tarvittavia muutoksia. Se sisältää myös tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja pätevyyttä tarkastelevan kappaleen. Lisäksi siihen sisältyy tutkijan arvio siitä, onko tutkimuskysymyksiin pystytty vastaamaan, päästiinkö tässä tutkimuksellisessa kehityshankkeessa sille asetettuihin tavoitteisiin sekä esitetään yhteenveto kehityshankkeesta ja jatkotutkimusaiheet.

2 ARVONLUOMINEN PALVELUKONSEPTISSA

Tässä luvussa käsittelen arvon luomisen teoriaa sekä palvelukonseptia, palvelumuotoilua ja arvon luomiseen liittyviä tekijöitä, erityisesti asiakasymmärryksen merkitystä asiakkaan arvonluomisessa. Arvo ja arvonmuodostus ovat jo pitkään olleet tunnustettuja markkinoinnin ja liiketoiminnan perustekijöitä (Grönroos 2011, 243; Vargo et al. 2008, 146). Arvokäsitteen ja arvon mittaamisen määrittäminen on tärkeää, sillä asiakkaan ostopäätös perustuu arvioon tulevasta arvon muodostuksesta. B2b palvelukaupassa asiakkaan arkisten käytäntöjen parantaminen (Korkman & Arantola 2009, 120) on keskeinen tekijä. Myös asiakasuskollisuus ja myynnin osuus yksittäiselle asiakkaalle kasvavat, jos asiakas tiedostaa arvonmuodostuksen ja kannattavuuden yhteyden. Arvomittareiden tuntemus auttaa luomaan arvoa tuottavia vaihtoehtoisia tuote/palvelu strategioita ja tarkentamaan käsitystä oman toiminnan hyödyllisyydestä asiakkaalle (Woodside et al. 2008, 4). Toisaalta arvo sinänsä on jo subjektiivinen mittari: syntyvän arvon laatu ja määrä.

2.1 Arvo käsitteenä

Arvo on erittäin monimutkainen ja moniulotteinen käsite (Grönroos 2007, 155; Vargo et al. 2008, 146). Arvoon liittyvät käsitteet eivät myöskään ole vakiintuneita (Korhonen et al. 2011, 18). Esimerkiksi käsitettä asiakasarvo käytetään myös asiakkaalle syntyvä arvo merkityksessä (esim. Korkman 2006). Tässä tutkimuksessa käytetään arvosta asiakkaalle termiä arvonluonti (Value Creation) ja asiakasarvo (Customer Value) merkitsee asiakkuuden arvoa myyjälle. Usein puhutaan myös arvosta ja lisäarvosta (esim. Finne & Kokkonen 2005, 149). Tässä tutkimuksessa käytetään vain käsitettä arvo, sillä arvon ja lisäarvon erotteleminen toisistaan vaatisi tutkimusta siitä, mikä on perusarvoa ja mikä lisäarvoa.

Peruslähtökohta on se, että arvo on myyjän näkökulmasta katsottuna hinta, jonka ostaja on valmis maksamaan ja ostajan näkökulmasta palvelun käyttöarvo (Malinen & Barsk 2004, 17). Arvoa luodaan (value creation) asiakkaalle ratkaisemalla tämän ongelma tai tarjoamalla tämän arvostamia tuotteita tai palveluja. Myyjän hyöty asiakkaalle luomastaan arvosta on mahdollisuus kerätä arvoa (value captu-

re) itselleen. (Pulkkinen et al. 2005, 12.) Woodside et al. (2008, 4 - 5) määrittelevät arvon nettotulokseksi, joka koostuu asiakkaalle syntyvästä kokonaishyödyistä ja tuotteen/palvelun hankinnasta, käytöstä ja hävittämisestä aiheutuvista kokonaiskustannuksista.

Arvoa syntyy paitsi asiakkaan arvonluontiprosessissa, jota myyjä tukee, myös myyjän ja asiakkaan yhteistyön tuloksena (Grönroos 2007, 155). Grönroos (2008, 299) määrittelee koko palvelulogiikan muodostuvan asiakkaan palvelulogiikasta ja palvelun tuottajan logiikasta. Asiakkaan palvelulogiikka on kyky yhdistää omat ja palvelun tuottajan resurssit ja luoda näin arvoa itselleen jokapäiväisissä toiminnoissaan. Palvelun tuottajan näkökulmasta se tarkoittaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä yrityksen kykyä kehittää mahdollisuuksia luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaalle. (Grönroos 2008, 299.)

Arvonluonti (value create) tarkoittaa nimenomaan asiakkaalle syntyvää arvoa eli käyttöarvoa. Arvon tuottaminen (value generating) taas on prosessi, joka johtaa asiakkaalle syntyvään käyttöarvoon. (Grönroos 2011, 243.) Palvelulogiikan omaksuminen yrityksen liiketoiminnan perusajatuksiksi mahdollistaa arvonmuodostumisen sekä palveluntuottajalle että tämän asiakkaalle (Grönroos 2011, 243). Myllykangas (2009, 20) taas on tutkimuksessaan todennut, että liiketoiminnassa arvo eli se, mikä on kullekin tärkeää, syntyy sidosryhmäsuhteissa ja vaatii siksi suhteiden syvällistä ymmärtämistä. Sidoryhmäintressien ei tarvitse olla täysin yhteneväisiä, vaan riittää, että ne ovat samansuuntaisia, jotta arvoa voi syntyä (Myllykangas 2009, 20).

Arvonluomista on hankala ja joskus jopa mahdotonta mitata suurin taloudellisin mittarein, sillä se syntyy asiakkaan ja loppukäyttäjän prosesseissa. Usein mittarina käytetäänkin asiakastyytyvyyttä tai säästöjä asiakkaalle syntyvissä kustannuksissa. Arvo ymmärretäänkin tässä tutkimuksessa laajempaan kokonaisarvon käsitteenä, ei pelkästään taloudellisena arvona. Taloudellinen lisäarvo EVA (Economic Value Added = tulos ennen veroja – välittömät verot – (kokonaispääoma * pääoman kustannus)) mittaa liiketoiminnan tulosta ja yrityksen omistaja-arvoa ja markkinalisäarvo MVA (Market Value Added) sopii ainoastaan pörssiyritysten

käyttöön (Malinen & Baersk 2003, 22 - 23). Rahamääräistä arvoa ei tässä työssä lasketa suunniteltavalle konseptille, vaikka sitä joissakin kohdin sivutaan.

Teoriaosuudessa ei käsitellä yksilöiden tai organisaatioiden arvoihin liittyvää teoriaa. Organisaation ja yksilön arvoja kuitenkin sivutaan sekä tämän tutkimuksen teoria- että empiriaosuudessa. Griseri (1998, 1) ja Malinen & Barsk (2003, 17) määrittelevät arvot asiaksi, johon uskotaan ja joita pidetään merkityksellisinä. Arvot pohjautuvat etiikkaan eli käyttäytymissääntöihin, jotka määrittelevät oikean ja väärän. Organisaatioissa arvot näkyvät normeina ja yksilötasolla moraalina. (Kauppinen 2002, 20.) Organisaation arvot liittyvät myös arvон muodostukseen, sillä ne tukevat brandin tai yrityskuvan luomaa asiakaslupautta, joka puolestaan tukee yrityskuvaa (Urde 2009, 631).

Tässä tutkimuksessa arvoa ajatellaan hyötynäkökulmasta: arvo on se hyöty, aineellinen tai aineeton hyöty, mikä palvelukonseptista syntyy. Aineettomia tekijöitä on erittäin haasteellista mitata. Suoria ja objektiivisiä mittareita varten mittauskohteet voidaan tarvittaessa muuntaa rahamääräisiksi. Aineettomia kohteita on kuitenkin usein mitattava epäsuorin ja subjektiivisin mittarein.

2.2 Arvonluonnin teoriat

Arvonluontia on tutkittu runsaasti, sillä sen merkitys on korostunut siirryttäessä kohti palveluyhteiskuntaa. Arvonluonnin näkökulmasta tuote ja palvelu eroavat toisistaan siten, että palvelulla ei ole jälleenmyyntiarvoa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kahta palvelun arvonluonnin teoriaa: Grönroosin palvelulogiikkaa (Service Logic) ja Vargon et al. palvelukeskeistä logiikkaa (Service Dominant Logic).

2.2.1 Service Logic (palvelulogiikka)

Arvonluonti tapahtuu asiakkaan prosesseissa, joissa palveluntuottajan tehtävä on tukea niitä ja joihin palveluntuottajalla on mahdollisuus vaikuttaa aktiivisesti sekä osallistua ja sitoutua. Palveluntuottaja mahdollistaa arvonluonnin, mutta asiakas

yksin päättää mikä on arvokasta. Asiakas ei osta palvelua b2b -suhteessa vaan sen avulla luotavaa käyttöarvoa itselleen. (Grönroos 2011, 243.)

B2b kontekstissa palveluntuottajan tuki vaikuttaa aina jollakin tavalla asiakkaan talouteen. Kannattavuus on riippuvainen siitä, miten tehokkaasti yritys toimii sekä operatiivisesti että liiketoiminnallisesti tarkasteltuna. Toisin sanoen, kuinka hyvin yrityksen toiminnot tukevat joko yrityksen kasvu- ja voitontuottoa tai kustannustasoa tai molempia. Se kuinka hyvin kyseiset yrityksen käytänteet toimivat ja vaikuttavat positiivisesti tulokseen ja kustannuksiin riippuu toimittajilta saatavasta tuesta. Yrityksen tulos ja kustannustehokkuus syntyy siis tästä tuesta saatavasta hyödystä ja on mitattavissa taloudellisin mittarein. Lisäksi syntyy muita hyötyjä, joita ei voi mitata rahassa, kuten luottamus, sitoutuminen ja vetovoima. (Grönroos 2011, 242.)

Asiakkaalle syntyvä arvo eli käyttöarvo (value in use), joka syntyy palveluntuottajan tukemana asiakkaan omassa liiketoimintaprosessissa, voidaan Grönroosin (2011, 242) mukaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen:

- 1) Vaikutus yrityksen kasvulla ja tuloksella mitattuna:
 - a) Yritykselle syntyvät kasvumahdollisuudet (uudet markkinat, paremmat asiakkaat, uudelle asiakassegmentille pääsy).
 - b) Korkeamman myyntihinnan avulla saatu parempi kate.
- 2) Vaikutus yrityksen kustannustasoon:
 - a) Alemmat operatiiviset ja/tai hallinnolliset kustannukset.
 - b) Korkeampi kate alempien kustannusten ansiosta.
- 3) Hyödyt, joita ei voi mitata suoraan taloudellisin mittarein:
 - a) Luottamuksen lisääntyminen (palvelun) toimittajaan.
 - b) Sitoutumisen syveneminen (palvelun) toimittajaan.
 - c) Toimittajan toimien parantunut yhteensopivuus asiakkaan toimien kanssa.
 - d) Toimittajan kokeminen aikaisempaa puoleensavetävämmäksi.

Liikesuhteessa tarjottava palvelu koostuu useita vuorovaikutteisista toiminnoista, mitkä tukevat asiakkaan vastaavia toimintoja ja auttavat asiakasta luomaan tuloksella mitattavaa arvoa omassa liiketoiminnassaan. Ne asiakkaan toiminnot, joissa

on ongelmia, ovat ne vaiheet, joissa asiakas tarvitsee myyjän apua ja tukea. (Grönroos 2011, 241.)

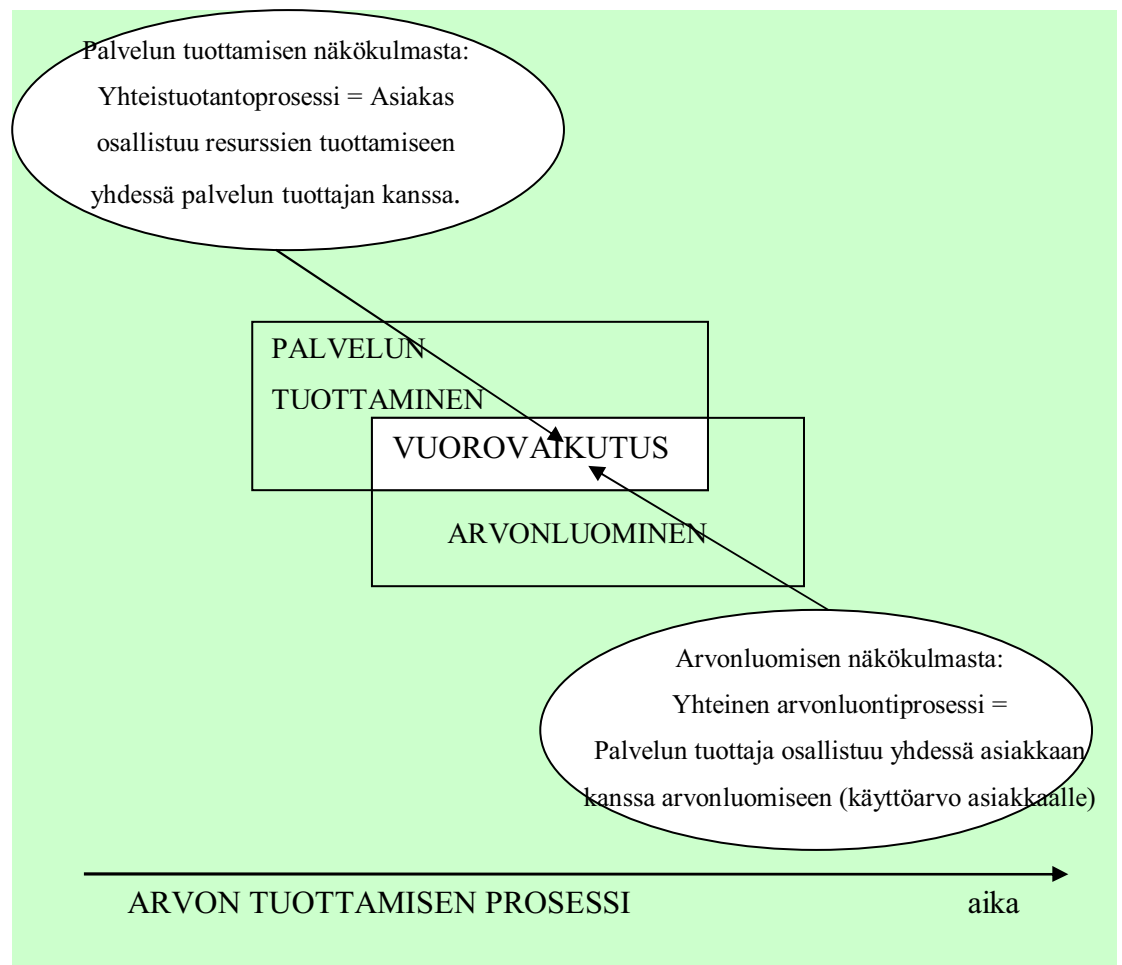
Arvonluominen ja palveluntuottaminen ovat kaksi erillistä prosessia, jotka muodostuvat eri tavalla ja liittyvät toisiinsa vain erityisissä olosuhteissa. Palveluntuottaminen sisältää tässä sekä tuotannon että toteutuksen. Palveluntuottaja varustaa asiakkaan sellaisilla resursseilla arvonmuodostusprosessissa (value generating process), joita asiakas voi käyttää yhdessä omien resurssiensa kanssa omaan arvonluontiinsa. Näin palveluntuottaja mahdollistaa arvonluonnin asiakkaalle eli käyttöarvon syntyminen. Koska palveluntuottajan ja asiakkaan prosessit ovat osittain yhtä aikaa tapahtuvia ja niiden välillä vuorovaikutusta, tämä johtaa mahdollisuuden tuottaa palvelua yhdessä (co-produce). Tällöin myös asiakkaalla on mahdollisuus sitoutua palveluntuottajaan. (Grönroos 2011, 243.) Vastavuoroinen arvon tuottaminen kaikille osapuolille on liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus. Palvelu on välikappale tässä prosessissa.

Grönroosin (2011) mukaan Palvelulogiikan implementoinnin vaiheet ovat seuraavat:

- 1) Palvelulogiikkaa (Service logic) toteutetaan siten, että myyjä tuottaa sellaisia palveluja, jotka tukevat asiakkaan liiketoiminnan kannalta katsottuna vaikuttavuudeltaan keskeisiä toimintoja.
- 2) Käyttöarvo (value in use) tulee ymmärtää arvonluonnin (value creation) tulokseksi.
- 3) Palveluntuottajan perusröoli arvon muodostumisen prosessissa on mahdollistaa asiakkaan arvonluonti.
- 4) Vuorovaikutuksen yhteydessä palveluntuottaja voi liittää itsensä asiakkaan arvonluontiprosessiin ja muuntua arvonluonnin yhteistuottajaksi.
- 5) Arvon yhteistuottaminen edellyttää asiakas-tuottaja vuorovaikutusta.
- 6) Vuorovaikutuksen laatu (eli miten hyvin palveluntuottaja pystyy hyödyntämään vuorovaikutusta vaikuttaakseen asiakkaan arvonluontiin) vaikuttaa siihen, miten hyvin palveluntuottaja voi hyödyntää yhdessä tuottamisen mahdollisuuksia.

- 7) Arvolupauksen antamismahdollisuus ei rajoitu vain niihin palveluntuottajiin, jotka ovat omaksuneet palvelulogiikan. Mutta ne, jotka eivät ole omaksuneet sitä, eivät välttämättä sitoudu arvolupauksen pitämiseen.

Arvon tuottamisen prosessia ja siinä syntyvää vuorovaikutusta voidaan tarkastella yhtäläillä valmistuksen tai palvelun tuottajan kuin arvonluomisen (asiakkaan) näkökulmasta (kuvio 3).



KUVIO 3. Arvon luominen ja arvon tuottamisprosessin vaiheet (Grönroos 2011, 244.)

2.2.2 Service Dominant Logic (palvelukeskeinen logiikka)

Arvonluominen on liiketoiminnan tarkoitus ja sen keskeinen prosessi. Arvonluomisen perinteisissä malleissa on keskitytty vain yrityksen tuotantoon ja hintaan. Var-

go et al. (2008) esittävät uuden lähestymistavan aiheeseen: palvelukeskeisen logiikan (Service dominant logic, SDL). Ensimmäiset artikkelit tästä aiheesta he ovat kuitenkin kirjoittaneet jo huomattavasti aikaisemmin. Vargo & Lusch (2008, 2) muistuttavat etteivät omista tätä teoriaa. He eivät myöskään haluaisi kutsua palvelun kuluttajaa asiakkaaksi ja tuottajaa myyjäksi, joten tässä käytetään pääsääntöisesti termiä palveluyksikkö (service entity tai service system). Tämä perustuu ajatteluun, että sekä palvelun tuottaja että hyödyntäjä voivat olla yksilöitä tai jokin organisaatio, kuten perhe, yritys tai kansakunta. Edelliseen perustuen kaikki toiminta on heidän mukaansa b2b:tä tai paremminkin a2a:ta (actor to actor). He eivät erottele näitä palveluyksiköitä tai toimijoita toisistaan niiden luonteen mukaan. (Vargo & Luch 2011, 182.) Myös käyttöarvo merkitsee eri ihmisille eri asiaa ja sen vuoksi se on käsitteenä heterogeeninen. (Vargo et al. 2008, 146.) Siitä Vargo et al. (2008, 149) käyttävät mieluummin termiä arvo asiayhteydessä (Taulukko 2, FP9 ja FP10 yhdessä), sillä arvo on hyödyntäjänsä määritettävä jokaisessa asiayhteydessä uudelleen. Sama palvelu voi tuottaa erilaisen arvon eri tilanteessa. (Vargo et al. 2008, 149.)

SDL:ssä palvelu ajatellaan palveluntoimittajan kyvykkyytenä hyödyttää ostajaa ja juuri tämä hyöty on perimmäinen palvelukaupan tarkoitus. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa arvon tuottamista yhteistyönä keskinäisessä kanssakäymisessä käyttäen yhteisiä resursseja. Palvelu rakentuu erilaisista resursseista, kuten ihmiset (heidän tietonsa ja taitonsa) sekä teknologia, mitkä liittyvät palveluyksikköön (ostaja) arvolupauksella. Arvolupaus mahdollistaa yhteyden palveluyksiköiden välillä. (Vargo et al. 2008, 148).

Palvelussa arvo syntyy ja määritellään käyttöarvona ostajalle ja myyjälle siitä saatavana hintana. Tavarakeskeisessä logiikassa ajatellaan arvon, jota kutsutaan vaihtoarvoksi, syntyvän valmistusprosessissa ja sen toimittamisessa kuluttajalle. SDL:ssä palveluntuottajan ja kuluttajan roolit eivät poikkea toisistaan, vaan arvonluonti tapahtuu yhteistoiminnan tuloksena, yhteisesti ja vastavuoroisesti kahden palveluyksikön välillä, palveluntuottajan ja sen hyödyntäjän. Se syntyy vuorovaikutuksena yhdistettäessä resurssit ja kyvykkyydet. (Vargo et al. 2008, 146.)

SDL:ään liittyy myös malli, jonka mukaan kaikki vaihdanta perustuu palveluihin ja niihin liittyvät tuotteet ovat vain resurssien sovelluksia, jotka toimittavat arvon perille. Myös tuotteiden vaihdanta on pohjimmiltaan palveluiden vaihdantaa. (Vargo et al. 2006, 40.) SDL:ssä arvo on seurausta resurssien hyödyntämisestä ja tästä näkökulmasta katsottuna sen tuottavat yhdessä erilaiset palveluyksiköt, joita ovat yritykset, niiden työntekijät, asiakkaat, osakkaat, viranomaiset ja kaikki muut osapuolet, jotka ovat osallisina tähän yhteistoimintaan. Yksikön on kyettävä toimimaan, käyttämään resursseja ja työskentelemään ryhmässä kaikkia hyödyttävällä tavalla ollakseen palveluyksikkö (Vargo et al. 2008, 149). Arvon määrittää kuitenkin aina sen hyödyntäjä, esimerkiksi asiakas. Kokemus ja havaitseminen ovat keskeisellä sijalla arvon määrittämisessä, joten arvoa ei ole olemassa ennen kuin palvelu on käytetty (Vargo & Lush 2006, 44). Yrityksen tehtävä arvonmuodostuksessa on arvolupauksen antaminen ja palvelun toimittaminen, sillä sen rooli on olla arvon välittäjä yhteisessä arvonluonti prosessissa. (Vargo et al. 2008, 148.)

Käyttöarvoa tarkasteltaessa tässä palveluiden monimutkaisessa arvonluontiprosessissa, ovat tiedot ja taidot kaikkialla läsnä ja niitä tuottavat kaikki prosessiin osallistuvat. Kun arvonluontia tarkastellaan palveluyksiköiden näkökulmasta palvelun tuottajan ja kuluttajan ero häviää ja kaikki arvon tuottamiseen osallistuvat myöta-vaikuttavat sen syntymiseen sekä itselleen että toisilleen. SDL:ssä tämä kaikkien osallisten samanarvoisuus ja roolit on esitetty FP9:ssä (Taulukko 2).

Kun huomio kohdistetaan arvonluomisessa vaihtoarvosta käyttöarvoon tai arvoon tilanneyhteydessä samalla itse arvonluonti siirtyy yrityksen tuotoksesta prosessiin, joka yhdistää resursseja. Palveluyksikkö käyttää omia resurssejaan sekä toisten osallisten resursseja parantaakseen omia ja toisten olosuhteita. Vargo et al. (2008, 149) määrittelevät arvon palveluyksikölle ilmenevän kykynä sopeutua tai mukautua ympäristöönsä, mitä voidaan mitata yksikön hyvinvoinnin lisääntymisenä. Palveluyksikkö voi myös muodostua yhdistelmästä resursseja (ihmiset, tieto, teknologia..). Resursseja voidaan hankkia vaihtamalla palveluja toisen palveluyksikön kanssa. Myös kaikki ympäröivään maailmaan liittyvät seikat, kuten aika, sää, lainsäädäntö ja niin edelleen, mitä usein pidetään sellaisina, joihin ei voida vaikuttaa, yhdistyvät arvontuottamisprosessiin palveluyksiköiden kautta. (Vargo et al. 2008, 150.)

SDL:n mukaan käyttöarvo voi muodostua ilman vaihtoarvoa. Vaihtoarvo on kuitenkin vastine muiden palveluyksiköiden resurssien käytöstä. Siinä palvelusta maksettava hinta on korvattu molemminpuolisella arvolupauksella (Lusch et al. 2007, 6). Arvontuottaminen yhdessä vaatii luonnostaa useamman palveluyksikön yhteistoimintaa ja arvo syntyykin yhdistämällä ja hyödyntämällä vaihdannan kautta saatuja resursseja, joten se välittyy ja sitä tarkastellaan vaihtoarvon kautta. Se on tapa mitata suhteellista arvoa osallisten palveluyksiköiden toiminnan yhteydessä. Pohjimmiltaan arvo riippuu palveluyksikön kyvystä saavuttaa päämääränsä toimintaympäristössään. Ulkopuolisten palveluyksiköiden tuottamien palveluiden hyödyntäminen merkitsee kyvykkyyksien lisäämistä. (Vargo et al. 2008, 150.)

TAULUKKO 2. SDL:n perusedellytykset (FP) (Vargo et al. 2008, 148).

FP 1	Palvelu on kaiken vaihdannan perusta.
FP 2	Epäsuora vaihdanta peittää tämän vaihdannan perustan.
FP 3	Tuote on tapa toimittaa palvelu.
FP 4	Toteuttavat resurssit ovat kilpailuedun perusta.
FP 5	Kaikki taloudet ovat palveluyksiköitä.
FP 6	Asiakas on aina arvon yhteistuottaja.
FP 7	Yritys ei voi toimittaa arvoa asiakkaalle, vaan se voi antaa ainoastaan arvolupauksen.
FP 8	Palvelukeskeinen näkemys on luonnostaan asiakaskeskeinen ja -suhdekeskeinen.
FB 9	Kaikki yhteiskunnalliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä.
FB 10	Hyödyntäjä määrittelee aina arvon yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti.

2.2.3 palvelukeskeisen logiikan ja palvelulogiikan keskeiset erot

Näiden kahden teorian keskeiset erot ovat:

- ❖ SDL:ssä arvon yhteisluominen on perusajatus. SL:ssä arvon luo asiakas palveluntuottajan avustuksella omassa prosessissaan.
- ❖ SDL:ssä kaikki on palvelua, jossa resursseja yhdistämällä luodaan kaikille osapuolille arvoa. SL:ssä arvonluominen ja palveluntuottaminen ovat kaksi erillistä prosessia, jotka muodostuvat eri tavalla ja liittyvät toisiinsa vain erityisissä olosuhteissa.

- ❖ SDL:ssä kaikki ovat palveluyksikköjä. SL:ssä arvoa luovat palvelun tuottaja ja sen asiakas.
- ❖ SDL:ä on tieteellinen näkökulma palvelun arvonluomiseen ja SL liike-elämälähtöinen.
- ❖ SDL sisältää palveluyksikön (asiakkaan) tilanneanalyysin, jota käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 2.7.

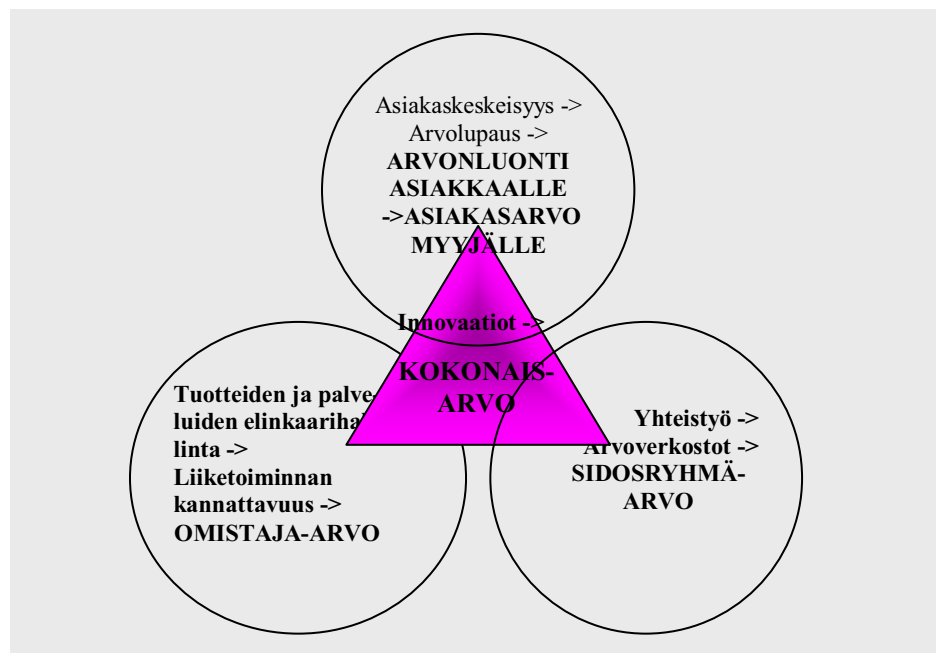
2.3 Miten arvoa luodaan?

Malisen ja Barskin (2003, 20) mukaan yritykset voivat luoda arvoa kolmen peruselementin avulla: asiakaskeskeisyydellä, tuotteiden ja palveluiden elinkaarihallinnalla sekä tekemällä yhteistyötä. Kuviossa 4 on esitetty nämä peruselementit sekä niiden kautta syntyvä arvo. Tärkein näistä peruselementeistä on asiakaskeskeisyys, sillä yritykseen tuleva raha on peräisin asiakkailta. Asiakkaalle syntyy arvoa siitä, että tämän tarpeet huomioidaan aikaisempaa paremmin. Tämä arvo käsitteenä tarkoittaa tuotteen tai palvelun käyttöarvoa. Arvo suhteutettuna käyttö- ja hankintakustannuksiin erityisesti silloin, kun sen ominaisuuksia on muutettu tai, kun sitä verrataan kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin on tavoitteena (Pulkkinen et al. 2005, 13). B2b kaupassa arvoa asiakkaalle luo nimenomaan asiakkaan ongelman onnistunut ratkaisu, mikä auttaa asiakasta tuottamaan arvoa yhdessä sidosryhmiensä kanssa (Myllykangas 2009,169).

Asiakkaalle syntyvä arvo perustuu annettuun arvolupaukseen, joka muodostuu kaikesta siitä hyödystä ja tuesta, mitä asiakas saa koko asiakassuhteensa aikana. Kilpailukykyinen arvolupaus takaa asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden, mistä syntyy myyjälle asiakasarvoa (customer value). Lisäksi tarvitaan palveluiden elinkaarihallintaa, sillä liiketoiminta syntyy palveluiden tai tuotteiden myynnistä, josta taas syntyy omistaja-arvoa, jos palveluiden tai tuotteiden tuottaminen on taloudellisesti kannattavaa. (Malinen & Barsk 2003, 20.)

Kolmas arvontuottamisen peruselementti on yhteistyö sidosryhmien ja liiketoimintakumppaneiden kanssa, sillä liiketoiminta tapahtuu verkostoissa. Siitä syntyvä arvo on sidosryhmäarvoa. Yrityksen sidosryhmiä ovat sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen omat työntekijät

ja ulkoisia liiketoimintakumppanit sekä yhteiskunta. Yhteistyön liiketoimintakumppaneiden ja palveluntarjoajien kanssa on oltava sujuvaa, jotta arvoa muodostuisi kaikille osapuolille. (Malinen & Barsk 2003, 20.) Arvon tuottamisen perustuva kilpailustrategia pohjautuukin asiakkaille tarjottaviin palveluihin, jotka tuottavat asiakkaalle parhaan käyttöarvon ja saavat yrityksen erottumaan kilpailijoistaan positiivisella tavalla (Malinen & Barsk 2003, 22).



KUVIO 4. Arvon muodostuksen peruselementit sekä niistä myyjälle syntyvä arvo (mukaillen Malinen & Barsk 2003, 20 - 21).

Arvontuottamisen kannalta yhteistyöllä saavutetaan asiakkaan kokema palvelun mahdollisimman suuri arvo sekä alentuneet tuotantokustannukset (Finne & Kokkonen 2005, 148). Vähittäiskaupassa asiakkaan kokema arvo syntyy tuotteiden laadusta, valikoimasta, saatavuudesta, ostokokemuksesta sekä hyvästä hintalaatusuhteesta. (Finne & Kokkonen 2005, 149.)

Liiketoiminnassa sidosryhmät luovat arvoa toisilleen keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeimmät sidosryhmät ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä viranomaiset. Vuokratyöntekijät eivät kuitenkaan ole samanlaisessa asemassa sidosryhmämielessä ajatellen kuin yrityksen omat työntekijät, sillä he liit-

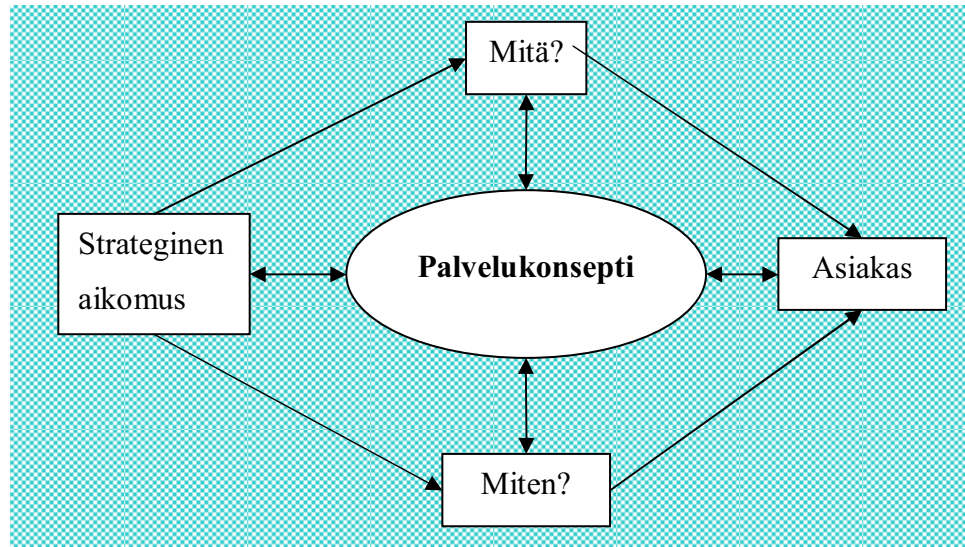
tyvät organisaatioon löyhemmin (Viitala 2006, 22). Keskeinen tekijä arvonluonnin kannalta on sidosryhmäsuhteiden moniulotteisuus. Arvonluonnin kannalta suhteiden tärkeimmät ominaisuudet ovat sen historia, tavoitteet, vuorovaikutus, tiedon jakaminen, oppiminen sekä luottamus. Biggemann & Buttle (2012, 1135) jakavat sidosryhmäarvon henkilökohtaiseen, taloudelliseen, strategiseen arvoon ja osaamisarvoon.

Myös samansuuntaiset intressit lisäävät suhteen tuottamaa arvoa. Niiden ei tarvitse olla täysin yhteneväiset vaan riittää, jos ne tähtäävät samaan lopputulokseen. Esimerkiksi työntekijän halu säilyttää työpaikkansa ja työnantajan kehittää yrityksen toimintaa ovat menestyvän yrityksen tekijöitä. (Myllykangas 2009, 166 - 167.) Sidoryhmäsuhteet muodostavat myös yrityksen aineettomasta pääomasta osaamisen ohella merkittävän osan. Aineeton omaisuus saattaa muodostaa palveluyrityksen tärkeimmän omaisuuserän. Suhteista tulisikin huolehtia, jotta ne tuottaisivat yritykselle mahdollisimman paljon arvoa (Myllykangas 2009, 179).

2.4 Palvelukonsepti käsitteenä

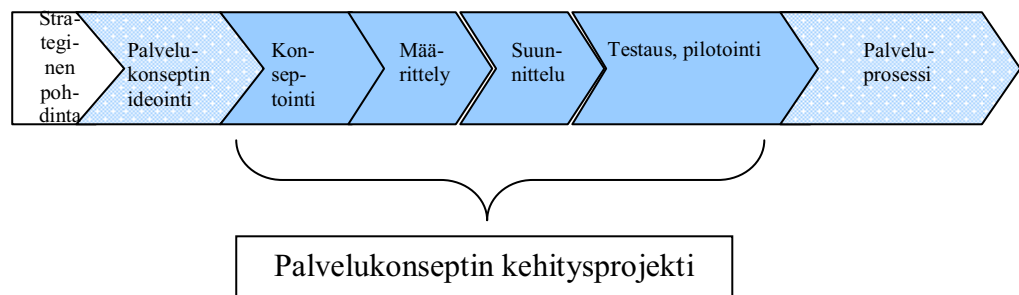
Palvelukonsepti käsitteenä ei ole yksiselitteinen eikä sille ole myöskään olemassa virallista määritelmää. Pulkkinen et al. (2005, 13) määrittelevät palvelukonseptin liiketoimintamallin toteuttajaksi ja suppeaksi esitykseksi tarjottavasta palvelusta. Goldstein et al. (2002, 123) ovat omassa tutkimuksessaan määritelleet palvelukonseptin laajemmin: se on palvelusuunnittelun keskeinen elementti ja siinä konkretisoituu koko palvelun luonne.

Kuviossa 5 on esitetty palvelukonseptin perusrakenne, jossa liittyvät toisiinsa palvelun sisällön komponentit (Mitä?), miten itse palvelun toteutustapa (Miten?), yrityksen strategia (Strateginen aikomus) sekä hankittu asiakasymmärrys (Asiakas). Konsepti on Goldsteinin et al. (2002, 123) mukaan keskeinen päätöksiä ohjaava tekijä palvelusuunnittelussa.



KUVIO 5. Palvelukonseptin perusrakenne (Goldstein et al. 2002, 124).

Miettinen et al. (2011, 107) määrittelevät konseptin esitykseksi palvelun keskeisistä ominaisuuksista, missä kuvataan asiakkaan tarpeet, mikä puolestaan auttaa yritystä päätöksenteossa. Heidän mukaansa keskeisellä sijalla siinä ovat arvonluonnin kuvaaminen sekä asiakasymmärryksen hyödyntäminen.

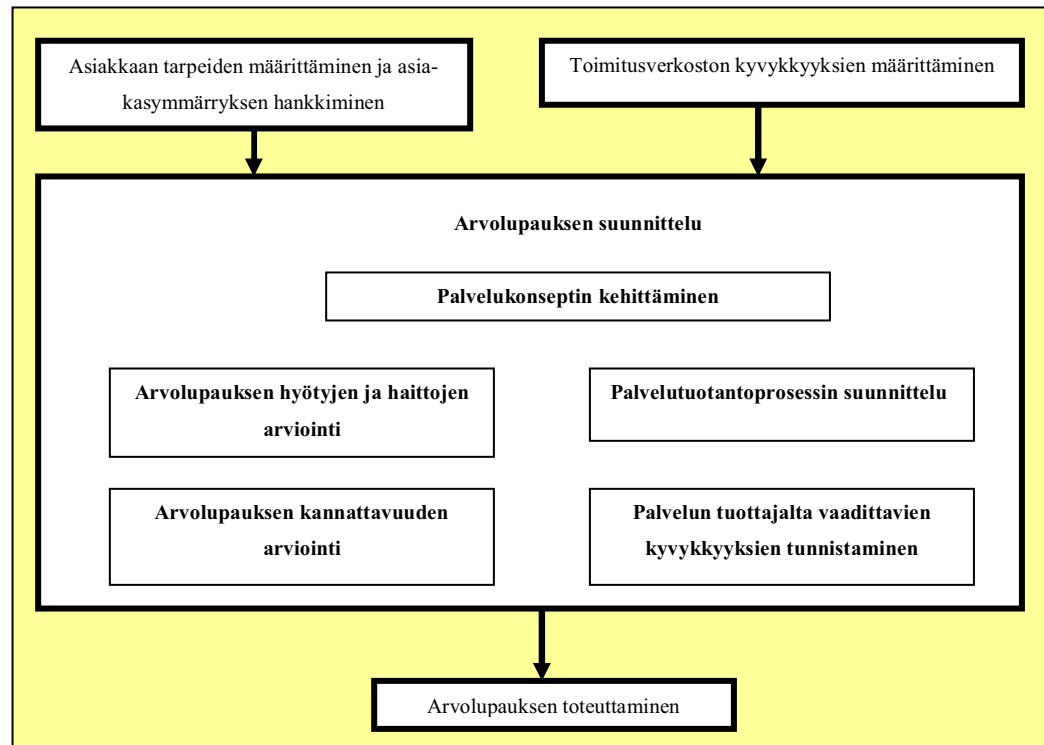


KUVIO 6. Palvelukonseptin kehitysprojektin vaiheet. (Mukaillen Salkari et al. 2007, 66.)

Kuviossa 6 on esitetty palvelukonseptin kehitysprojektin vaiheet, jotka ovat Salkarin et al. (2007, 66) mukaan konseptointi, määrittely, suunnittelu ja pilotointi. Projekti käynnistyy kuitenkin jo strategisella pohdinnalla, jolloin tunnistetaan sekä omat että asiakkaan ydin- ja tukiprosessit yhdessä asiakkaan kanssa, hankitaan

asiakasymmärrystä sekä määrittellään tarvittavat resurssit. Palvelukonseptin ideointi on kehitysprosessin alku, jonka jälkeen konseptointivaiheessa asiakkaalle esitetään arvolupaus. Määrittely- ja suunnitteluvaiheissa keskitytään palvelutasoon ja toteutukseen. Pilotointivaiheessa konsepti toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa, mutta palvelukonseptin kehittämisessä asiakas on mukana kaikissa vaiheissa. Pilotointivaiheessa asiakasymmärrys syvenee ja tapahtuu oppimista kaikissa siihen osallistuvissa organisaatioissa. Pilottipalvelu muodostaakin rungon kehitettävälle palvelutuotteelle. (Salkari et al. 2007, 74.)

Tässä tutkimuksessa palvelukonseptilla tarkoitetaan sisällön, muodon ja prosessin määrittelyä yhdessä asiakkaan kanssa pilottivaiheessa olevalle koulutuskonseptille ja se toimii luonnoksena mahdollisesti syntyvälle palvelutuotteelle. Kuviossa 7 on esitetty palvelukonseptin suhde asiakasymmärrykseen ja arvolupaukseen. Siinä lähdetään ajatuksesta, että palvelu kehitetään ja myös toimitetaan yhteistyönä arvoverkoston kanssa. Henkilöstövuokrausyrityksen arvoverkoston muodostavat sen vuokratyöntekijät, asiakkaat ja muut palvelun tuottamiseen liittyvät sidosryhmät.



KUVIO 7. Palveluliiketoiminnan kehittäminen. (Korhonen 2006, 36.)

Asiakasymmärrystä käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 2.6 ja arvolupausta 2.8. Seuraavassa kappaleessa käsitellään palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun keinoin.

2.5 Palvelusuunnittelu, -muotoilu ja palvelujen kehittäminen

Meillä Suomessa muotoilu ja design käsitteinä koetaan olevan lähempänä taidetta kuin tiedettä. Englanninkielen sana design tarkoittaa kuitenkin suunnittelua, johon liittyy tutkimus.(viite tähän.) Palvelumuotoilu (Service Design) käsitteenä tarkoittaa Koiviston (2009, 33) käsityksen mukaan muotoilulähtöistä palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. Lähtökohtana on kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnittelu muotoilu- ja käyttäjälähtöisesti. Sen perusajatus on, että asiakkaalle tai käyttäjälle muodostuu palvelusta merkittävä kokemus. Palvelukokemukseen vaikuttavat kuitenkin myös asiakkaan omat motiivit, odotukset, tunnetilat, arvostukset, osaaminen, ym. seikat. Näitä asiakkaan kokemuksia ei voi suunnitella etukäteen. Palvelumuotoilu tarkoittaakin lähinnä sitä, että luodaan ympäristö, prosessi ja toiminnot, jolloin asiakkaan kokemusta voidaan ohjata tavoiteltuun suuntaan. Suunnittelu pohjautuu asiakas- ja käyttäjäymmärrykseen sekä sen hankkimiseen: toiveiden, tarpeiden ja käyttöympäristön tuntemukseen. Myös palvelun käyttäjät tulee ottaa mukaan osallistujina suunnitteluprosessiin. (Koivisto 2009, 33 - 35.)

Keskeisiä elementtejä palvelumuotoilussa ovat arvon tuottaminen palveluliiketoiminnassa sekä vuorovaikutusprosessit eli palveluiden suunnittelu yhdessä käyttäjien kanssa. Näin muodostunut palvelu on kilpailuetu, jos sitä ei voida monistaa tai tuottaa muualla. Palvelumuotoilu vaatiikin vielä tiiviimpää työskentelyä asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa yhdessä kuin pelkästään käyttäjälähtöistä näkökulmaa. Palvelumuotoilulle on myös tyypillistä toistuva muotoilu eli iteraatio, mikä mahdollistaa ratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioimisen. (Miettinen 2011, 22 - 23.)

Arantola & Simonen (2009, 10) ovat sitä mieltä, että palvelumuotoilu sopisi b2b -palvelujen kehittämiseen lähinnä silloin, kun kysymyksessä on palvelu, jossa fyysinen asiakaspalvelutila on keskeisellä sijalla. Tuulaniemi (2011, 252) taas toisaal-

ta näkee palvelumuotoilun nimenomaan hyvänä työkaluna sellaisten teollisuuspalveluiden kehittämisessä kuten hissien ja laivojen huoltopalvelut, joten sen keinoja voitaneen soveltaa myös henkilöstövuokrauspalveluiden kehittämiseen.

2.6 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on työkalu, jolla selvitetään, onko palveluidealle olemassa olevia markkinoita vai, onko sille luotava kokonaan uudet markkinat. Sen avulla osoitetaan myös asiakkaalle palvelun tarjoama mahdollisuus asiakkaan arvonnulomiseen eli liiketoimintahyöty asiakkaalle. (Arantola & Simonen 2009, 6.) Asiakaslähtöisyys on Arantolan & Simosen (2009, 5; Arantola 2006, 51) mukaan yritysten yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, missä asiakasymmärrys on tärkeä perustekijä. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita pelkästään esimerkiksi asiakkaan toiveiden täyttämistä, vaan liiketoiminnan kehittämistä asiakasymmärryseen perustuen.

2.6.1 Asiakastieto on asiakasymmärryksen lähde

Arantola (2006, 51) jakaa asiakastiedonhallinnan kolmeen osatekijään: tieto asiakkaille, tietoa asiakkailta ja tietoa asiakkaista. Englanninkieliset käsitteet customer knowledge management (CKM), customer insight ja customer intelligence sisältävät nämä samat osatekijät. (Arantola 2006, 51.) Tiedon hallinta (KM) tarkoittaa Maranin (2012, 42) mukaan kaiken sen tiedon keräämistä, joka liiketoimintayksiköllä on. Hänen mukaansa tämä on käsitteen eri määritelmien ainoa yhteinen tekijä. Asiakastiedonhallinta (CKM) taas on yhdistelmä tiedon hallinnasta (KM) ja asiakassuhteen hallinnasta (CRM) (Bekahla & Triki 2011, 648).

Palveluyritykset ovat useimmiten tietoisia organisaatiosta ulospäin suuntautuvien tietovirtojen merkityksestä palvelutuotannon konkretisoijana asiakkaalle. Yrityksestä ulos suuntautuvia tietovirtoja ovat muun muassa mainonta ja myynti. Huomiota pitäisi kiinnittää myös organisaation ulkopuolelta sisäänpäin suuntautuvien ajantasaisten tietovirtojen johtamiseen, sillä ne lisäävät osaamista ja kehittävät organisaatiota. Organisaation sisäisen tiedonkulun kehittäminen taas lisää sisäistä

tehokkuutta, mikä vaikuttaa välillisesti ulkoiseen tehokkuuteen. (Lönnqvist et al. 2010, 139.)

Grönroosin (2007, 361) mukaan jo olemassa olevan tai potentiaalisen asiakkaan läpikotaiseen ymmärtämiseen tarvitaan tiedot perusprosesseista ja niihin liittyvistä arvonluontiprosesseista, arvojärjestelmästä sekä tarpeista, jotka voidaan johtaa arvoista ja arvonluontiprosessista. Asiakastietoa, josta asiakasymmärrys muodostetaan, muodostuu tai voidaan hankkia useasta eri lähteestä (Salojärvi & Sainio 2009, 342; Arantola 2006, 51 - 52).

Arantola (2006, 117) jakavat asiakasymmärryksen lähteet kahteen osa-alueeseen:

- 1) Business intelligence
 - a) Kilpailija-analyysit ja benchmarking
 - b) Markkinatutkimukset ja suhdanteet
 - c) Yritystieto
- 2) Customer intelligence
 - a) Asiakaskuuntelu
 - b) Ostokäyttäytyminen
 - c) Hiljainen tieto ja organisaatio-osaaminen
 - d) Kumppanit ja jakelukanavat

Salojärvi ja Sainio (2009, 342) jakavat asiakastiedonlähteet kahteen ryhmään.

Tieto on peräisin joko suoraan asiakkaalta tai kolmansilta osapuolilta. Tieto voi koskea koko asiakaskantaa, -segmenttiä tai yksittäistä asiakasta (Arantola & Simonen 2009, 19). Se voi myös olla tietoa asiakkaan asiakkaasta ja mahdollistaa ylivoimaisen edun arvonluontiin nähden (Salojärvi & Sainio 2009, 342). Kaario et al. (2003, 81) ovat havainneet arvomyynnin näkökulmasta kaksi tietä hankkia asiakastietoa asiakastietämyksen perustaksi: asiakastilanteiden analysointi ja asiakkaan prosessien analysointi. Koska asiakastieto vanhenee nopeasti, on yrityksen kyettävä pitämään tiedot ajan tasalla kyetäkseen reagoimaan nopeasti ja luodakseen itselleen näin kilpailuetua (Salojärvi & Sainio 2009, 343). Henkilöstövuokrausyrityksessä asiakastietoa muodostuu näiden lisäksi myös palkkahallinnossa ja vuokratyöntekijöiltä saatavan palautteen muodossa. Oksanen (2010, 150 - 153) jakaa tiedon hiljaiseen ja näkyvään tietoon.

Hiljainen tieto on Virtainlahden (2009, 48 - 49) mukaan yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnaista. Hän (2009, 51) käyttää kuitenkin mieluummin käsitettä hiljainen tietämys, joka kuvaa paremmin sen luonnetta. Se on yhdistettävissä yksilön toimintaan ja niihin tilanteisiin, joihin hän on ollut osallisena koko työuransa aikana sekä aikaan eli kokemukseen. Lisäksi voidaan erottaa vielä sosiaalisen hiljaisen tietämyksen alatyyppejä, mikä liittyy tietämykseen siitä, miten toimitaan tiettyjen yksilöiden kanssa tai ryhmän jäsenenä. Ryhmään liitettynä se on organisaation hiljaista tietämystä. Kokemus ja tieto, aikaisempi ja uusi, mahdollistavat ongelmanratkaisun. Hiljainen tietämys toimii taustavaikuttajana, kun uusi tieto yhdistetään aikaisempiin tapoihin toimia. Myös intuitio liittyy hiljaiseen tietämykseen. Se merkitsee käsitteenä tietämistä ilman rationaalista prosessia ja sitä ohjaa vaisto, aistimus sekä tunne. (Virtainlahti 2009, 46 - 51.) Hiljaista asiakastietämystä syntyy myös b2b-liiketoiminnan asiakasrajapinnassa, mikä kumuloituu asiakasvastuullisille kontaktihenkilöille (Oksanen 2010, 150).

Näkyvä tieto koostuu Oksasen (2010, 153) kaikesta yritykseen kertyvästä asiakkaita koskevasta dokumentaatiosta kuten esimerkiksi yhteystiedoista, tarjouksista, sopimuksista, ostohistoriasta, luokittelutiedoista ja reklamaatioista. Näkyvä tieto on myös mitattavissa olevaa tietoa. Näkyvän tiedon ongelma on kuitenkin syntyvän tiedon valtava määrä. (Oksanen 2010, 153.)

Asiakastieto voi olla peräisin myös sosiaalisesta mediasta. Greenberg (2010, 415 - 416) pitääkin tärkeimpinä sosiaalisen median tarjoamina mahdollisuuksina kerätä asiakastietoa asiakasymmärryksen muodostamiseksi dataa, jota saadaan erilaisilta Internet-keskustelupalstoilta ja blogeista, tunneanalyyseja näistä keskusteluista, keskusteluaiheiden tarkkailua, henkilöprofiileja ja asiakkaiden käyttökokemuksia.

Palvelumuotoilukontekstissa käytetään termiä käyttäjätieto asiakastiedon sijasta, sillä kohteena on usein miten loppukäyttäjä, joka on b2b palvelun ollessa kyseessä asiakkaan asiakas. Palvelumuotoilun keskeisiä työmenetelmiä ovat yhteiskehittäminen, inkrementaalisuus ja iteratiivisuus. Sitä voidaan ajatella myös luovana ongelmanratkaisuprosessina, jossa on kaksi vaihetta: ideoiden tuottaminen sekä niiden analysointi ja karsinta. Näitä työvaiheita toistetaan eli iteroidaan. (Tuulaniemi 2011, 112 - 113, 118.) Palvelumuotoilun näkökulma käyttäjätiedon hankin-

taan on tutkimuksellinen, sillä design (muotoilu) sisältää jo terminä hyvin paljon tutkimuksellisia elementtejä (Crouch & Pearce 2012, 15 - 18). Hanington (2003, 10, 13) kutsuu palvelumuotoilua ihmiskeskeiseksi tutkimukseksi ja jakaa siinä käytettävät menetelmät kolmeen ryhmään: perinteisiin, mukautettuihin ja innovatiivisiin. Perinteisiä menetelmiä ovat markkinatutkimukset, kyselyt, haastattelut, arkistanalyysit ja kokeet. Ne tuottavat pääasiassa kvantitatiivista tutkimusaineistoa näkyvästä tiedosta muun tutkimuksen tueksi. (Hanington 2003, 13.)

Mukautettuja menetelmiä ovat Haningtonin (2003, 14) mukaan havainnointi, etnografiset menetelmät ja käytettävyystudkimus (HCI). Ne ovat humanististen tieteiden tutkimukseen yleisesti käytettyjä menetelmiä. Innovatiivisia menetelmiä ovat erilaiset luovat ja osallistavat menetelmät, missä visuaalisuus ja luovuus ovat merkittävällä sijalla. Innovatiivisin tutkimusmenetelmin hankittua tutkimusaineistoa analysoidaan perinteisin keinoin hankitusta aineistosta poiketen esimerkiksi sisältöanalyysillä, luokittelemalla, teemoittamalla ja laatimalla visuaalisia tai sanallisia analyysieja (Hanington 2003, 15 - 16).

2.6.2 CRM:n suhde asiakasymmärrykseen

CRM, customer relations management eli asiakassuhteen hallinta mielletään usein ainoastaan asiakaskannattavuuden mittaamiseksi tai tietojärjestelmäksi. Se sisältää kuitenkin myös muita ulottuvuuksia kuten liiketoimintastrategia-, asiakasprosessi- ja asiakkaiden tunnistamisnäkökulmat. Se voidaan jakaa neljään päätyyppiin: strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen ja kumppanuus asiakassuhteen hallintaan. (Buttle 2009, 4). Buttle (2009, 15) määrittelee CRM:n käsitteenä asiakkaalle syntyvään arvon ja kannattavuuden syntyyn tähtääväksi liiketoimintastrategiaksi, joka liittyy sisäiset prosessit ja toiminnot ulkoisiin verkostoihin, mikä perustuu laadukkaisiin asiakastietoihin, joiden käytön mahdollistaa tietotekniikka.

Analyttinen CRM on asiakastietojen analysointia, mikä tähtää asiakkaalle että myyjälle syntyvään arvoon. Sen tuloksena saadaan kuitenkin vastauksia lähinnä kysymyksiin kuten, ketkä ovat arvokkaimmat asiakkaat, ketkä asiakkaista todennäköisesti siirtyvät käyttämään kilpailijan palveluita tai ketkä asiakkaat ovat tietyn tuotteen todennäköiset ostajat. (Buttle 2009, 10.) Analyttisen CRM:n nähdäänkin

hyödyttävän lähinnä b2c -markkinoilla toimivia yrityksiä, sillä b2b sovelluksia ei ole juurikaan saatavissa. Hirschowitz (2001, 168) on todennut, että ilman asiakasymmärrystä eli asiakasprofiilin yksityiskohtaista ymmärtämistä CRM -systeemit toimivat kuitenkin vajavaisesti ja umpimähkään. Hänen mukaansa pelkkä ymmärrys ei kuitenkaan tuota tulosta, vaan sitä on käytettävä vahvemman asiakassuhteen luomiseksi.

2.6.3 Asiakastiedosta asiakasymmärrykseksi

Tietoa on tutkittu erittäin runsaasti ja siihen voidaan liittää runsaasti käsitteitä ja erilaisia tyypittelyjä. Tässä tutkimusraportissa aihetta käsitellään asiakasymmärryksen muodostamisen näkökulmasta. Perinteisesti tietoon liittyvät käsitteet esitetään hierarkkisessa arvoketjussa, jossa toinen johtaa toiseen: data -> informaatio -> tieto -> viisaus. Data on raakatietoa, informaatio on tulkittua dataa ja tieto on ymmärrystä tai oivallusta. Lopulta seuraa viisaus, joka on laajemman kokonaisuuden hallintaa. (Virtainlahti 2009, 33.)

Faucher et al. (2008, 11) esittävät, että muuntumisen näiden tasojen (data, informaatio, tieto) välillä ei tarvitse tapahtua hierarkkisesti ennaltamäärätyssä järjestyksessä, vaan ne ovat keskenään vapaassa vuorovaikutuksessa olevia todellisuuden eri olomuotoja. Viisaus on heidän mukaansa kokeneisuutta, joka ei ole välttämättä tietoa seuraava kognitiivinen taso. Kettingerin & Lin (2010, 417) KBI -mallissa (Knowledge-based information) tieto luodaan datasta tietämyksen avulla ja se kuvaa tietämiseen liittyviä tekijöitä sekä niiden suhteita merkkijärjestelmän eri tasoilla. Nämä tasot ovat pragmatismi, semantiikka, syntaksi ja empirismi. Luodulla tiedolla on merkitys, joka johtaa mahdolliseen toimintaan.

Stenberg (2012) määrittelee peruselementit käyttäen hieman eri termejä: data, tieto ja tietämys. Toimintatieto on osa laajaa tietokäsittelyä. Se tarkoittaa käytännön toiminnassa tarvittavaa, toimintaa ohjaavaa tietoa. Datan, tiedon (informaation) ja tietämyksen (tiedon) muuntaminen on luomista sekä siirtäminen tai välittäminen jakamista. (Stenberg 2012, 27.) Stenbergin (2012, 29) havaintojen mukaan tiedon eri tasot (data, tieto, tietämys), joita kaikkia käytetään työyhteisössä, ilmenevät muun muassa yksilöllisissä kokemuksissa, työyhteisön toimintatavoissa, julkai-

suissa, suhdeverkostoissa ja organisaatiokulttuurissa. Erityisesti muutos luo uutta dataa, jota muunnetaan tietämyksen avulla tiedoksi. Lönnqvistin et al. (2010, 109) mukaan uutta tietämystä syntyy, kun informaation vastaanottaja yhdistää sen aikaisempaan tietämykseensä ja tulkitsee sitä.

Myös mielenkiinto synnyttää uutta tietoa, mikä taas johtaa oppimiseen. Nämä ilmenevät taitoina ja ymmärryksenä. Tietoa taas siirretään oppimisessa viestimälä. Yksi tärkeimmistä viestintätavoista on puhuttu kieli, joka on useimmiten sidoksissa kontekstiinsa, mutta se on myös yksilöllistä ja perustuu aikaisempiin kokemuksiin. Oppimistulokseen vaikuttavat paitsi oppijan oma oppimistapa myös hänen aikaisemmat oppimiskokemuksensa sekä asenteensa. Uusi tieto voi myös muuttua toiseksi. (Ruohotie 1998, 19, 31.)

Yksilön toiminta on usein alkusysäys uuden tiedon luomiselle. Ideaa, ongelmanratkaisua tai kehitysideaa jalostetaan sen jälkeen ryhmässä, minkä jälkeen siitä syntyy työkäytännö ja edelleen toimintamalli osana tietojärjestelmää. Tästä se voi edelleen päätyä koko organisaation käytännteeksi ja osaksi organisaatiomuistia. (Stenberg 2012, 29.)

Organisaation sisäisiä tietolähteitä ovat sosiaaliset verkostot, kehittämisprojektit ja organisaation toiminta. Ulkoisia ovat sidosryhmät ja erityisesti avainasiakkaat sekä heidän kanssaan toteutetut yhteiset kehitysprojektit. Datan, tiedon ja tietämyksen hyödyntäminen, luominen ja jakaminen edellyttävät esiymmärrystä ja organisaatiomuistin hyödyntämistä. Tiedon jakaminen tapahtuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Stenberg 2012, 30.) Dataa ja tietoa voidaan jakaa ilman vuorovaikutusta, mutta tietämyksen jakaminen edellyttää aktiivista vuorovaikutussuhdetta, sillä se sisältää hiljaista tietoa. Arvot ja asenteet vaikuttavat myös yksilöllisesti oppimiseen, tiedon hankintaan, luomiseen ja jakamiseen. (Stenberg 2012, 56.) Yhteistyö yritysten välillä mahdollistaa osaamisten yhdistämisen, mikä taas puolestaan lisää uuden tiedon ja innovaatioiden syntymistä, mitkä taas ovat edellytyksenä arvonluonnille (Karjalainen et al. 2004, 36).

Koska asiakasymmärrys suuntautuu nimenomaan tulevaisuuteen, siihen voidaan liittää myös erilaiset tulevaisuuden haltuunoton tutkimusmenetelmät.

Prahalad & Krishnan (2008) ovat tutkimuksessaan innovaatioiden lähteistä yritysmailmassa tulleet tulokseen, että liiketoimintaprosessit ovat tärkeä vaihe strategian ja toiminnan välillä. Kuviossa 8 esitetty liiketoimintaymmärrys (business insights) on käsitteenä erittäin lähellä asiakasymmärrystä, sillä se syntyy analysoimalla liiketoimista kerättyä, jäsennettyä tietoa (data) että jäsentämätöntä, vapaamuotoista tietoa. Analyysin tuloksia käytetään arvonluontiin tähtäävään liiketoiminnan kehittämiseen, sillä yritysten on havaittava uudet suuntaukset, jotka ilmenevät muun muassa kuluttajien muuttuneina käyttäytymismalleina sekä teknisenä kehityksenä. Niiden on seurattava ylipäätään ympäröivän maailman tapahtumia. Vaikka heidän luomassaan teoriassa kohteena ovat kansainvälisillä markkinoilla toimivat suuryritykset, koskevat nämä periaatteet kaikkea yritystoimintaa. Vapaamuotoisen tiedon, joka koostuu erilaisesta ulkoisesta ja sisäisestä materiaalista muun muassa mainoksista ja videoista, tarkoituksena on tuoda analyysiin hiljaisia signaaleja tulevaisuuden hahmottamisen tueksi. (Prahalad & Krishnan 2008, 81 - 85.)



KUVIO 8. Liiketoimintaymmärrys (business insights) (Prahalad & Krishnan 2008, 83).

Prahalad & Krishnan (2008, 85) ovat sitä mieltä, että analysointi tulisi olla jatkuvaa ja sitä varten tarvitaan ohjelmisto. Sen on myös perustuttava yrityksen strate-

giaan, jotta siitä olisi hyötyä päätöksenteossa. Tietotekniikkaa jossakin muodossa tarvitaan raakadatan käsittelyyn, mutta Prahalad'n & Krishnan'n tutkimuksen kohteena olleita yrityksiä pienemmät organisaatiot pystyvät analysoimaan tulokset raskasta ohjelmisto ilmankin ja jopa selviytymään siitä paremmin käyttäen perinteisten analyysitapojen lisäksi palvelumuotoilun innovatiivisia liiketoiminta- ja asiakasymmärryksen hankintatapoja.

Jotta palveluntuottaja voi mahdollistaa asiakkaansa arvonluomisen, on sen ymmärrettävä asiakkaan motiivit ja arvot, joihin tämän liiketoiminta sekä valinnat perustuvat (Tuulaniemi 2011, 71). Asiakasymmärryksen perusta on yhdistelmässä määrällistä ja laadullista asiakasta koskevaa tietoa, mitä yrityksissä kerätään tietoisesti tai kerääntyy erilaisten asiakastransaktioiden yhteydessä. Asiakasymmärrys on tämän tiedon tulkintaa erityisesti tarkoitukseen ymmärtää arvonluontiprosessia ja sen kehittämistä. (Arantola 2006, 75.) Sitä tarvitaan kaikkeen päätöksentekoon liiketoiminnassa. Se on osa yrityksen aineetonta pääomaa, mikä koostuu Lönnqvistin et al. (2010, 95) mukaan inhimillisestä pääomasta, rakenne- ja suhdet pääomasta.

Aineeton pääoma ei tuota arvoa sellaisenaan, vaan sitä on hyödynnettävä. Se on luonteeltaan myös dynaamista eli kehittyvää, mihin voidaan aktiivisesti vaikuttaa (Lönnqvist et al. 2005, 50 - 51). Lönnqvist et al. (2010, 97) vertaavat aineettoman pääomaan merkitystä arvonluonnissa puuhun, joka tuottaa satoa puun hyödyntäessä maassa olevia ravinteita eli aineettomia resursseja. Aineettoman pääoman kehittämisen ja tuottavuuden välillä on pitkällä tähtäimellä positiivinen korrelaatio (Lönnqvist et al. 2010, 101).

Storbackan et al. (2001, 142) havaintojen mukaan asiakastieto itsessään on operatiivinen resurssi yksittäisten asiakaskohtaamisten hallitsemiseksi. Se on myös jälkikäteen laadittu kuvaus asiakaskannasta. Asiakasymmärrys taas on ennakoivaa tietoa, joka edellyttää vuorovaikutusta, arviointia ja arviointiin perustuvaa johtopäätösten tekemistä. Asiakasymmärrys eroaa business tai customer intelligensista hyötyä korostavalla otteellaan dataan ja tietoon. Business Intelligence (BI) on analysoitua sisäistä ja ulkoista tietoa kilpailijoista, omasta toimialasta, markkinoista ja asiakkaista. Muodostetun analyysin tavoitteena on tunnistaa trendejä liittyen

liiketoimintaympäristöön ja raportoida niistä päätöksentekijöille. (Jalonen & Lönnqvist 2008, 450.)

Asiakasymmärrys on siis syvällistä asiakkaan tarpeiden, käyttäytymisen ja prosessien tuntemusta, jopa syvällisempää, kuin mitä asiakas itse osaisi kuvailla. Asiakkaan rooli ymmärryksen tuottajana on keskeinen, mutta kysymyksessä on kuitenkin yrityksen toiminto, jonka tarkoituksena on yhdistää asiakastieto yrityksen eri osista yhdeksi kokonaisuudeksi, jalostaa asiakasymmärrykseksi ja jakaa yrityksen päätöksentekijöiden käyttöön, jolloin siitä muodostuu yrityksen strateginen kyvykkyys. (Arantola 2006, 53 - 54; Arantola & Simonen 2009, 6; Belkahla & Triki 2011, 652.) Asiakasymmärryksen perimmäinen tarkoitus on tunnistaa ne ominaisuudet palvelussa, mitkä mahdollistavat arvonluonnin asiakkaalle tämän liiketoimintaprosessissa eli optimoida käyttöarvo myytävälle palvelulle (Arantola & Simonen 2009, 8).

Asiakasymmärrys mahdollistaa myös palveluinnovaatioiden synnyn ja niiden jalostamisen kannattaviksi palvelutuotteiksi (Belkahla & Triki 2011, 649). Kaario et al. (2003, 81) pitävät arvomyynnin kannalta katsottuna tärkeimpinä seikkoina asiakkaan tilanteen analysointia ja liiketoimintaprosessien innovointia. Molemmat edellyttävät syvällisen ja kattavan asiakastiedon hankintaa sekä analysointia. Asiakasymmärrys voi parhaimmillaan johtaa palveluinnovaation syntymiseen, mikä mahdollistaa asiakkaan arvonluonnin.

2.7 Asiakkaan tilanteen analysointi

Jotta myyjä tavoittaa sellaiseen tilaan, että pystyy myymään asiakkaalle palvelua arvonluomisprosessia varten, on tunnistettava mahdollisuudet siihen pääsemiseksi. Kaarion et al. (2003, 81) mukaan vuorovaikutteisessa arvomyynnissä on olemassa kaksi tapaa määrittää mahdollisuudet siihen: määrittellä asiakkaan tilanne ja asiakkaan prosesseihin liittyvät innovaatiot.

Yli toimialojen ja muiden asiakkaita erottavien piirteiden lisäksi asiakkailla on yhteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös b2b ostokäyttäytymiseen. Tällainen yhteinen tekijä ovat asiakkaan tilanteet, mitkä voidaan jakaa eri tasoihin sen mukaan

miten lähellä yksilöä ne ovat: työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet, osaston tai yksikön tilanne, Yrityksen tilanne, toimialan tilanne eli markkinatilanne sekä yhteiskunnalliset tilanteet. Yhteistä näille tilanteille on, että muutoksessa yrityksen mielenkiinnon kohde yleensä vaihtuu. (Kaario et al. 2003, 82.) B2b-liikesuhteissa asiakas on useimmiten ryhmä, vaikka sekä myyjää että ostajaa edustaisikin liike-neuvotteluissa vain yksi ihminen kumpaakin osapuolta. Ostajan edustaja on siis yhtä aikaa sekä yksilö että ryhmän edustaja. Asiakas tulee aina määritellä riittävän laajasti. (Grönroos 2007, 359.) Kaarion et al. (2003, 82) mukaan tilanneanalyysi voidaan tehdä tutkimalla muutoksia asiakkaiden liiketoimintaympäristöissä ja näiden muutosten vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen. Saatuja tutkimustuloksia käytetään ennakoivasti

2.8 Arvolupaus (value proposition)

Arvolupaus on kuvaus siitä hyödystä, jota asiakkaalle aiotaan tuottaa sekä hinta, joka tästä hyödystä veloitetaan. Markkinointi on usein yrityksissä lupausenantoprosessi, missä vastuu lupauksen pitämisestä ja luottamuksellisen suhteen luomisesta on kuitenkin ollut yrityksen muiden osastojen hallinnassa. Markkinointi tulisi yhdistää kaikkiin asiakasrajapinnan toimintoihin, jotta vastuu lupauksen pitämisestä ja luottamuksen lisääminen liikesuhteessa kohtaavat lupausenantajan. (Grönroos 2011, 246.)

Arvolupaus asiakkaalle voidaan lunastaa tunnistamalla asiakkaan tarpeet, joihin arvonmuodostuksen elementit ovat kytkeytyneet. Näitä arvonmuodostuksen elementtejä ovat Tuulaniemen (2011, 72) mukaan tarpeet, odotukset, tottumukset ja tavat, arvot, muiden mielipiteet, hinta ja vastaavien palveluiden hinta sekä palvelun ominaisuudet.

Laskentamenetelmiä tarjottavien palveluiden arvolupauksen kannattavuuden analysoimiseksi ei ole juurikaan kehitetty tai syntynyt. Yrityksillä ei ole myöskään usein tarkkaa kuvaa palvelujen aiheuttamista kustannuksista. Kustannusten määrittäminen on kuitenkin tärkeää myös palvelusuunnittelussa, sillä kustannusrakenteeltaan väärin suunnitellun palvelukonseptin tai -tuotteen muuntaminen jälkikäteen kannattavaksi on vaikeaa. Korhonen (2006, 44) pitää käyttökelpoisina lasken-

tatapoina tavoitekustannuslaskentaa (Target Costing) ja elinkaarikustannusten määrittämistä, sillä myös palvelun kustannukset voivat vaihdella sen elinkaaren aikana, koska osaaminen lisääntyy ja siitä seuraavaa toiminnan tehostumista. Palvelun käyttöönotto on sen kallein vaihe, sillä sekä myyjälle että ostajalle tilanne on uusi. (Korhonen 2006, 44.)

Palvelukeskeisen logiikan (Service Dominant Logic) näkökulmasta arvolupaus on vastavuoroinen ja se annetaan huomattavasti laajemmalle joukolle: asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille, ulkoisille sidosryhmille, tavarantoimittajille ja muille yhteistyökumppaneille, työnhakijoille sekä yrityksen sisälle. Arvolupaus on sopimus, joka syntyy neuvottelun tuloksena ja se paikkansapitävyys testataan palvelun käyttöarvolla. (Ballantyne et al. 2011, 207.) Se voidaan myös nähdä arvonluonnin mahdollistajana. Tällaista syntyvää arvoa ovat muun muassa yhteistyöhön liittyvä oppiminen ja tietojen sekä taitojen kehittyminen. Tällaisesta oppimisesta voi syntyä avainstrategia osaamisintensiivisillä teollisuuden aloilla, millä yhteistyö saattaa avata uusia mahdollisuuksia arvonluontiin. (Ballantyne et al. 2011, 209.)

Asiakkaiden ostopäätösten taustalla ovat heidän odotuksensa tiettyä palvelua ja palveluntarjoajaa kohtaan. Nämä odotukset ovat sidoksissa moniin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Palvelun on sovittava asiakkaan arvonluomisprosessiin ja mahdollistettava käyttöarvon syntyminen. Myös asiakassuhteen koettu laatu sekä asiakkaan omat arvot ja tarpeet vaikuttavat ostopäätökseen. (Grönroos 2007, 360 - 361.)

Goldstein et al. (2002, 122) mukaan asiakkaalla on kuva tulevasta palvelusta, vaikka hänellä ei olisikaan aikaisempaa omaa kokemusta, muilta kuultuja kokemuksia tai muuta tietoa kyseisestä palvelukonseptista. Hansen et al. (2008) ovat tutkineet asiakkaan kokemaa arvoa b2b teollisuuden palveluissa. He havaitsivat, että yrityksen maineella on vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun taloudelliseen arvoon. Tästä on seurauksena, että asiakkaat luottavat myyjään eivätkä ole kiinnostuneita etsimään uusia toimittajia tai halvempaa hintaa. Myös viestintä palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä sekä tuottajan joustavuus lisäävät asiakkaan kokemaa palvelun arvoa. (Hansen et al. 2008, 211 -213.) Kuten kuluttaja-asiakkaan, niin myös b2b-asiakaan edustajan kokemus kattaa koko myyjä organi-

saation toiminnan aina sopimusneuvotteluista laskun maksamiseen saakka ja koostuu kolmesta tasosta: toiminnasta, tunteista ja merkityksistä (Tuulaniemi 2011, 74).

2.9 Palvelun laadun vaikutus asiakkaalle syntyvään arvoon

Asiakkaan kokeman palvelun laatu on kriittinen tekijä määritettäessä asiakkaalle syntyvää arvoa, mutta se on vain yksi arvonluomiseen vaikuttava muuttuja. Arvo ja laatu ovatkin erilliset käsitteet. (Woodside et al. 2008, 5.) B2b kaupassa asiakas mieltää palvelun laatuvaatimuksen koskevan kaikkea asiakkaaseen kohdistuvaa toimintaa aina neuvotteluista laskunmaksuun saakka. Palvelun/tuotteen laatua voidaan mitata kokonaismerkityksellä ja hankinnasta, ylläpidosta ja hävittämisestä syntyvillä kustannuksilla, mutta näin voidaan mitata ainoastaan yhtä laatuun liittyvää osatekijää (Woodside et al. 2008, 5).

Grönroosin (2007, 154) mukaan laadukas palvelu on kannattavaa sekä myyjälle että ostajalle eli johtaa win-win-tilanteeseen. Ojasalo (1999) on tutkinut asiantuntija palveluiden dynamiikkaa ja luonut teorian laatuun vaikuttavista tekijöistä. Laadun kokemukseen vaikuttavat kuusi tekijää ovat odotukset, lyhyen- ja pitkántähtäimen laatuodotusten vaikutukset yksittäiseen tehtävään, asiakastyytyväisyyden kumuloituminen asiakassuhteessa, laadun suhde toimittajan vaihtohalukkuuteen, laadun vaikutus liikesuhteen päättymisen yhteydessä ja asiakkaan asiantuntemus. (Ojasalo 1999, 231 - 236.) Erityisesti näistä asiakkaan odotukset sekä asiakkaan asiantuntemus ovat yhteydessä sekä arvolupaukseen että asiakasymmärrykseen. Arvolupaus, joka on laadittu yhdessä asiakkaan kanssa kohdistaa odotukset ongelman ratkaisuun. Asiakkaan asiantuntemus tarkoittaa tässä yhteydessä sen kykyä hyödyntää palvelua arvonluomiseensa. (Ojasalo 1999, 231 - 236.)

Henkilöstövuokrausalalla palvelun laadun määrittäminen on moniulotteisempaa kuin palvelualalla yleensä mielletään sen olevan. Asiakkaan näkökulmasta palvelua ovat front ja back office -palveluiden lisäksi myös vuokratyöntekijän työpanos käyttäjäyrityksessä. Vuokrausyritys voi vaikuttaa näistä suoraan front ja back office palveluidensa laatuun, mutta vuokratyöntekijän työnlaatuun vain välillisesti varmistamalla, että tällä on vaadittu ammattitaito ja halutut henkilöön liittyvät

ominaisuudet. Työpanokseen vaikuttaa kuitenkin myös esimerkiksi käyttäjäyrityksen organisaatiokulttuuri, työilmapiiri ja sen tarjoamat resurssit. Asiakasymmärryksen syventäminen hyödyttää sekä vuokraus- että käyttäjäyritystä myös tästä näkökulmasta katsottuna.

2.10 Epävarmuuksien hallinta yhteistyössä

Ulkoistamiseen liittyvät uhkatekijät voidaan Karjalaisen et al. (2004, 27) mukaan jakaa kolmeen tyyppiin: strategisiin, yhteistyökumppanin valintaan liittyviin sekä toteutukseen liittyviin uhkatekijöihin. Ulkoistaminen on tässä mielessä rinnastettavissa muuhunkin yritysten väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Strategiset uhkatekijät liittyvät lähinnä siihen, että yritys ei tunne riittävästi omaa arvoperustaansa tai ydinosamistaan. Yhteistyökumppanin valinnan uhkatekijät liittyvät väärän kumppanin lisäksi virheelliseen kuvaan yhteistyökumppanin arvoista. Toteuttamiseen liittyvät uhat ovat organisoinnin lisäksi yhteisten toimintojen koordinointiin ja tiedonkulkuun liittyvät ongelmat. Ne aiheuttavat muun muassa osapuolten välille epätasaisesti jakautuvia ylimääräisiä kustannuksia. (Karjalainen et al. 2004, 28 - 29.) Nämä uhkatekijät ovat toteutuessaan riskejä, jotka saattavat johdattaa yhteistyön epäonnistumiseen. Riski yleisesti ottaen liittyy kuitenkin oleellisena osa yrityksen toimintaan (Kuusela & Ollikainen 2005, 15).

Karjalaisen et al. (2004, 30) mukaan riskienhallinnan sijaan tulisikin kiinnittää huomiota epävarmuuksien hallintaan. Epävarmuudet voivat olla positiivisia mahdollisuuksia tai riskejä, jotka ovat haitallisia yrityksen toiminnalle. Yritysten on varauduttava myös tulevaisuuden epävarmuuksiin ja arvioitava epävarmuuksien suuruus sekä muuntaa ne arvioiksi mahdollisista riskeistä (Malinen & Barsk 2003, 63). Yritysten on kuitenkin opittava myös elämään epävarmuuksien kanssa (Kuusela & Ollikainen 2005, 35). Henkilöstöpalvelualalla palvelukonseptin kehittämisessä tyypilliset epävarmuudet liittyvät markkinoihin ja kyvykkyyksiin. Markkinaepävarmuus on kaikkia koskettava tekijä, missä on kuitenkin jonkin verran alakohtaista vaihtelua (Malinen & Barsk 2003, 62). Heidän mukaansa innovaatio-toiminnassa (2003, 63), johon palvelukonseptin kehittämistä voi verrata, koko verkoston kyvykkyys on suuri epävarmuustekijä. Niitä ovat muun muassa businessintelligenssin hallinta, osaaminen ja resurssit,

Luottamuksella on myös suuri vaikutus yhteistyössä koettujen riskien laajuuteen siten, että mitä syvempi luottamus sitä suppeammiksi riskit koetaan, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan (Karjalainen et al. 2004, 35). Toisaalta siinä on voitava luottaa kumppanin aitoon haluun toimia molempien parhaaksi, jotta arvoa syntyisi yhteistyön tuloksena molemmille osapuolille (Karjalainen et al. 2004, 35). Yhdessä toimiminen myös kasvattaa luottamusta, mutta sitä tarvitaan myös yhteistyön aloittamiseen ja syventämiseen (Karjalainen et al. 2004, 35). Verkosto syntyy yleensä yritysten välisenä oppimisprosessina pitkän ajan kuluessa ja se syntyy joko päähankkijan ulkoistaessaan toimintojaan tai karsiessa toimittajien määrää (Virolainen & Hallikas 2005, 220). Verkostossa toimivilla yrityksillä ei ole mitään yhteistä riskiä, mutta kaikki kokevat riskin omalla tavallaan riippuen niiden tilanteesta ja asemasta verkostossa (Virolainen & Hallikas 2005, 223). Virolainen & Hallikas (2005, 225) ovat myös sitä mieltä, että toimittajat osallistuvat myös päähankkijan tuotekehitykseen, jolloin vastuu siirtyminen päähankkijalta toimittajille on tosiasia.

Yhteistyökumppanin valintaan liittyy myös win-win – tilanne, mikä on sosiaalipsykologiaan liittyvästä peliteoriasta otettu termi. Peliteorian mukaan inhimillisen käyttäytymisen oletetaan aina olevan jossakin määrin opportunistista, jolloin syntyy win-loose tilanne eli opportunisti voittaa ja muut häviävät. Tästä seuraa tilanne, jossa kaikki ryhtyvät tavoittelemaan ainoastaan omaa hyötyään, jolloin kaikille syntyy loose-loose eli tilanne, jossa kaikki häviävät. (Vesalainen 2004, 123.) Vesalaisen (2004, 124) mukaan asiakas käyttäytyy opportunistisesti silloin, kun se kilpailuttaa toimittajia jatkuvasti lyhyellä tähtäimellä. Toimittaja puolestaan käyttäytyy niin pitäessään tuotannon tekijöiden hinnanmuutoksista tai toiminnan tehostumisesta saatavat hyödyt kokonaan itsellään. Oma etua ajetaan myös silloin, jos jompikumpi käyttää toisen riippuvuutta liikesuhteessa hyväkseen yksipuolisesti. Opportunistinen käyttäytyminen on ominaista myös markkina- sekä kvartaalitaloudessa toimijoille (Vesalainen 2004, 124). Neuvottelutilanteessa, jossa sekä myyjä että ostaja käyttäytyvät opportunistisesti, keskustellaan ainoastaan hinnasta ja molemmilla osapuolilla on runsaasti liikesalaisuuksia. Päinvastainen tilanne on toisessa ääripäässä, missä neuvottelusuhde on täysin avoin eikä liikesalaisuuksia ole. Jos suhde on symmetrinen, lähestytään solidaarista tulonjakomallia. Siinä

yritysten väliltä puuttuu markkinamekanismi, mistä seuraa tehottomuutta. Vesalaisen (2004, 129) mukaan asiakkaalla on suurempi oikeutus myyjän aikaan saamaan tehokkuuteen perustuen arvonluonnin mekanismiin silloin, kun saatu hyöty päättyy markkinoille yhteiseksi kilpailueduksi.

3 TYÖMOTIVAATIO JA -ASENNE

Tässä tutkimuksellisen kehityshankkeen raportissa teoria osuus jakautuu kahteen lukuun: toinen luku käsitteli arvonluomisen teoriaa sekä siihen liittyvää asiakasymmärrystä. Kolmannessa luvussa käsitellään työmotivaatiota ja sitoutumista koskevaa perusteoriaa Yritys X:n ongelman ratkaisun tueksi. Työmotivaatiota ja sitoutumista käsitellään ravintola-alaa vaivaavien ongelmien näkökulmasta. Alan ongelmia käsitellään tutkimuksen kontekstin yhteydessä kappaleessa 4.2.1. Työmotivaatio eli se, mikä saa ihmiset tekemään työtä, on ollut jo pitkään tärkeä organisaatiokäyttäytymisen alueeseen kuuluva tutkimuksen kohde. Sitoutuminen, eli työntekijän suhde työhön, taas on uudempi, kasvussa oleva organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksellisen mielenkiinnon kohde. (Lämsä & Hautala 2005, 92; Robbins & Judge 2008, 4, 69.) Organisaatiokäyttäytyminen on soveltavaa käyttäytymistiedettä, mikä koostuu muun muassa psykologiasta, sosiaalipsykologiasta, sosiologiasta ja antropologiasta (Robbins & Judge 2008, 4).

3.1 Työmotivaatioteoriat

Motivaatiota voidaan luonnehtia seuraavasti: yksilön vireystila, joka ohjaa hänen tietoista käyttäytymistään tiettyyn, yksilön haluamaan suuntaan. Tästä käytöksestä saatu palaute joko vahvistaa ja heikentää tätä halua. (Ruohotie 1998, 36.) Motivaatio määritellään yleisesti muodostuvan voimakkuudesta, suunnasta ja kestosta. Voimakkuus tarkoittaa sitä, kuinka kovasti henkilö haluaa ponnistella päämäärän eli motivaation suunnan saavuttamiseksi ja kesto, kuinka kauan ajassa mitattuna halu ponnistella kestää. (Robbins et al. 2010, 140 - 141; Lämsä & Hautala 2005, 80 - 81.) Motivaatio on moniulotteinen, yksilöllinen ja muuttuva kognitiivinen prosessi. Sillä on kolme hierarkkista ulottuvuutta: motivaatio osana persoonallisuutta, kontekstuaalinen motivaatio ja tilannekohtainen motivaatio (Jaakkola & Liukkonen 2002, 123). Lisäksi motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista.

Motivaatioteorioita on syntynyt runsaasti. Robbins et al. (2010, 160) pitävät osaa teorioista, joita on kannatettu, jopa motivaation ymmärtämistä vaikeuttavina. Teoriat voidaan Lämsän & Hautalan (2005, 81) mukaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin.

Sisältöteorioissa keskeisellä sijalla ovat tekijät, jotka motivoivat hyvään työsuoritukseen. Tärkeimmät sisältöteoriat ovat Lämsän & Hautalan (2005, 82) mukaan Maslow'n tarvehierarkia (vuodelta 1954), Herzberg et al. motivaatio- ja hygieniatekijät (vuodelta 1959) sekä McClelland'n suoriutumisen tarve -teoria (vuodelta 1971), mihin liittyvät myös vallankäytön ja sosiaalisten suhteiden tarveteoriat. (Lämsän & Hautala 2005, 82 - 86.) Nämä varhaiset teoriat muodostavat alustan nykyisten motivaatioteorioiden muodostumiselle (Robbins et al. 2010, 141). Nykytutkimus ei pidä Maslow'n teoriaa pätevänä, sillä empiria ei tue sitä eivätkä loputkaan näistä teorioista ole enää suosiossa (Robbins et al. 2010, 142, 146). Työmotivaation prosessiteorioissa kiinnostus kohdistuu ihmisen tietoiseen päätöksentekoon: työntekijä arvioi työhön liittyviä tekijöitä ja näistä arviosta muodostuu pohja motivaatiolle. Prosessiteorioita ovat muun muassa Adamsin (vuodelta 1965) oikeudenmukaisuusteoria, Vroom'in (vuodelta 1964) odotusarvoteoria ja Locken (vuodelta 1968) päämääräteoria. (Lämsän & Hautala 2005, 87 - 89.)

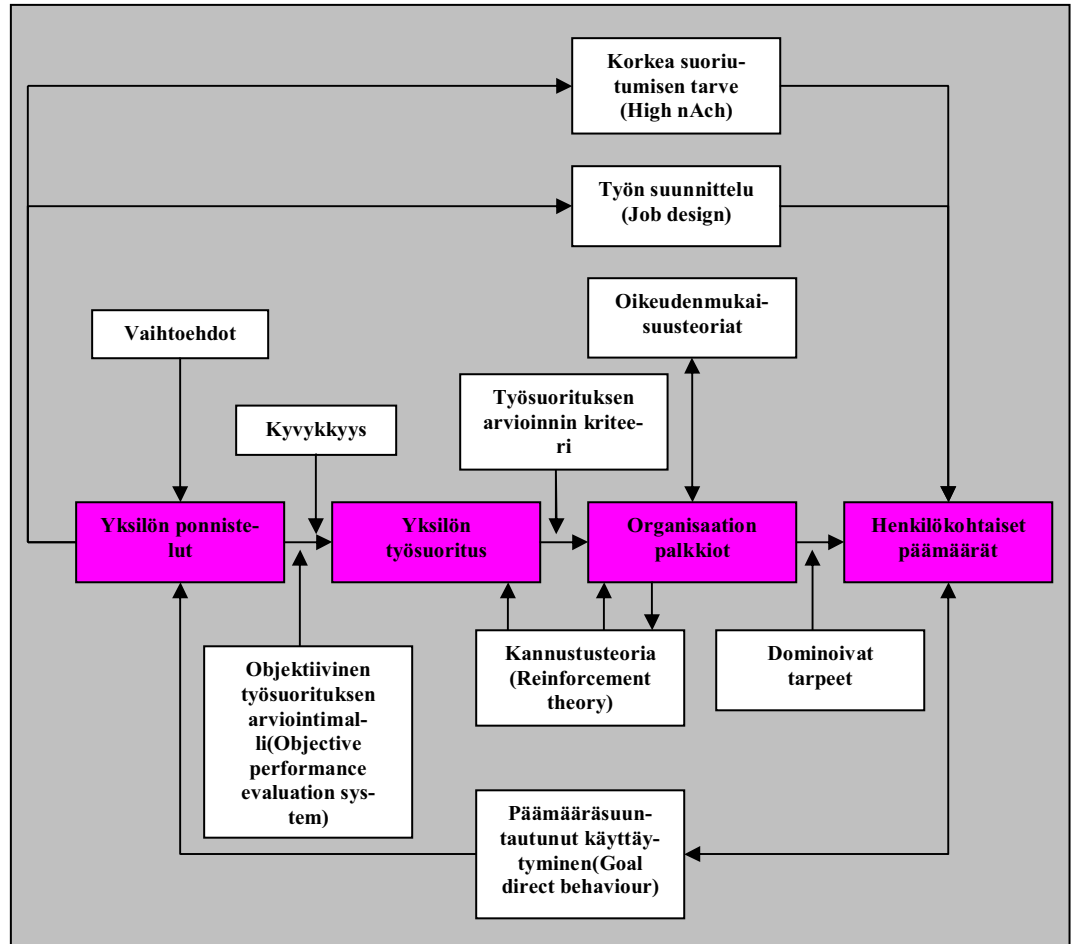
Robbins et al. (2010, 160) esittävät tällä hetkellä vallalla olevien motivaatioteorioiden keskinäiset suhteet kuviossa 9 esitetyllä tavalla. Kuviossa perustan muodostaa odotusteoria (expectancy model). Sen keskeinen ajatus on, että käyttäytymiseen vaikuttavan motivaation voima korreloi työstä saatavaan palkkion kanssa eli henkilö arvioi tietyn käyttäytymisen seurausten houkuttelevuutta. Teoria perustuu vaiheiden keskinäiseen riippuvuussuhteeseen. Työmotivaation näkökulmasta kysymys on siitä, vastaako työ odotuksia. (Robbins & Judge 2008, 84.)

Odotusarvoteoria selventää sitä, miksi henkilöllä on alhainen tai korkea työmotivaatio vastaamalla kolmeen kysymykseen, jotka on johdettu vaiheiden keskinäisistä suhteista:

- 1) Jos työntekijä antaa täyden työpanoksensa, näkyykö se hänen suorituksensa arvioinnissa?
- 2) Johtaako tämä arviointi palkitsemiseen?
- 3) Onko palkinto työntekijää henkilökohtaisesti houkutteleva?

Tämän teorian mukaan henkilöllä, joka vastaa näihin kolmeen kysymykseen kyllä, työmotivaatio on korkealla tasolla. (Robbins et al. 2010, 159.) Odotusteorian käy-

tettävyyttä rajoittaa se, että se olettaa työntekijällä olevan vain vähän vaihtoehtoja valintoja tehdessään (Robbins et al. 2010, 159).



KUVIO 9. Motivaatioteorioiden keskinäinen suhde (Robbins et al. 2010, 161).

Päämääräteorian (goal setting theory) tutkimus on osoittanut, että nimetyin tavoitteen asettaminen, haasteellinen tehtävä ja palautteen antaminen lisäävät suorituksen tehoa. Selkeästi asetettu, haasteellinen päämäärä suuntaa mielenkiinnon itse tehtävän suoritukseen pois, epäoleellisesta ja saa henkilön ponnistelemaan sitkeämmin sen saavuttamiseksi. Se johtaa myös tehokkaampaan työskentelyotteeseen. Palaute auttaa hahmottamaan omaa toimintaa suhteessa päämäärään ja ohjaa käyttäytymistä. Kolmen muun seikan on lisäksi havaittu vaikuttavan päämäärän ja suorituksen suhteeseen. Ne ovat sitoutuminen päämäärään, tehtävän luonne ja kansallinen kulttuuri. Päämääräteoria lähteekin oletuksesta, että yksilö kykenee ja

haluaa saavuttaa asetetun tavoitteen (Klein et al. 2001). Sitoutuminen on useiden tutkimusten mukaan voimakkainta silloin, kun päämäärä on asetettu julkisesti, edistymistä voi seurata itse ja se on asetettu itse. Yksinkertaisemmissa tehtävissä tavoite toimii motivaation lähteenä paremmin kuin monimutkaisissa tehtävissä. (Robbins et al. 2010, 149.) Päämääräteoria ei kuitenkaan selitä poissaoloja työstä, työpaikan vaihtohalukkuutta tai työtyytyväisyyttä (Robbins et al. 2010, 163).

Kannustusteoria (Reinforcement theory) on päämääräteorian vastakohta. Sen mukaan päämäärä ohjaa käyttäytymistä eli esimerkiksi työstä saatu palkka saa ihmisen tekemään työtä. Vaikka kannuste, kuten esimerkiksi palkka motivoikin ihmistä, ei motivaatioprosessi ole aivan näin yksinkertainen. (Robbins et al. 2010, 154.)

Sosiaalisen oppimisen teoria (social cognitive theory, social learning theory) perustuu Albert Banduran itseluottamusteoriaan (self-efficacy theory). Sen lähtökoh- ta on yksilön oma käsitys kyvystään suoriutua tehtävästään: mitä suurempi itse- luottamus henkilöllä on, sitä varmempi hän on kyvystään suoriutua siitä. Alhaisen itseluottamuksen omaavat taas antavat helpoiten periksi ja korkean itseluottamuk- sen omaavat yrittävät kovemmin saavuttaakseen päämääränsä. Itseluottamusteoria ei kilpaile päämääräteorian kanssa, vaan se pikemminkin täydentää sitä: yksilön itseluottamusta voidaan kasvattaa asettamalla riittävän haasteellisia päämääriä. Banduran teorian mukaan itseluottamusta voidaan kasvattaa neljää tapaa käyttäen: käytännön kokemus, toisen henkilön suoriutumisen seuraaminen, rohkaiseminen ja yllyttäminen. Yllyttäminen ja siitä seuraava kiihko saattaa toisaalta jopa haitata tehtävän suorittamista. Teoriaa on kritisoitu tämän lisäksi muun muassa siitä, on- ko kysymys itseluottamuksesta lainkaan, vaan älykkyydestä tai persoonallisuudes- ta, mitä tämä teoria ei huomioi. (Robbins et al. 2010, 151 - 153.)

Oikeudenmukaisuusteoriassa (equity theory) ja organisaation oikeudenmukaisuu- dessa on kysymys työntekijän työstään saamansa palkkion ja hänen siihen uhraa- miensa panosten suhteesta ja tämän suhteen vertaamisesta muiden sopivassa ase- massa olevien henkilöiden vastaavaan suhteeseen. Tasapaino tämän vertailun tu- loksena johtaa kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Jos henkilö kokee olevansa alipalkittu, se aiheuttaa hänessä suuttumusta. Ylipalkitseminen taas aiheuttaa hä- nessä syyllisyyden tunteen. (Robbins et al. 2010, 155.)

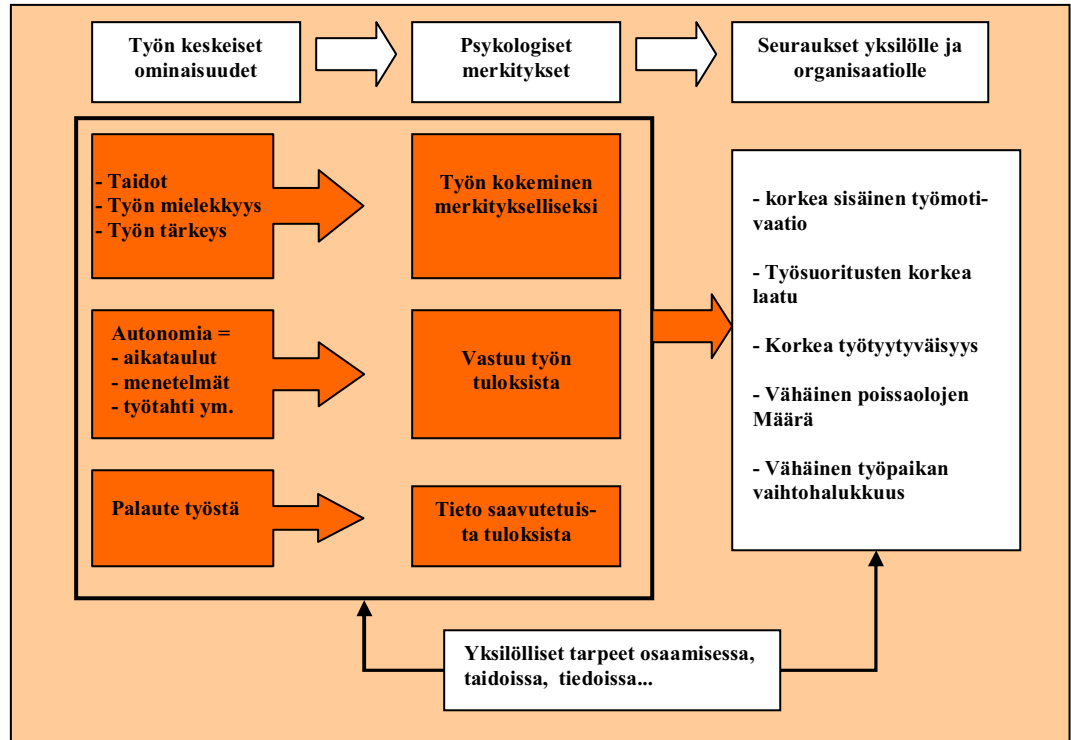
Oikeudenmukaisuusteoriaan perustuen voidaan ennustaa työntekijän käyttäytymistä hänen koettuaan epäoikeudenmukaisuutta: hän muuttaa panostustaan tai tuotostaan, arvioi oman tai toisten tilanteensa uudelleen, vaihtaa vertailukohdetta tai irtisanoutuu. Tutkimusten mukaan ylipalkitseminen ei kuitenkaan vaikuta ihmisiin teorian esittämällä tavalla ja myös suhtautuminen oikeudenmukaisuuteen on yksilöllistä ja suhteellista. Käsitys siitä, mitä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, on myös laajentunut viime vuosina koskemaan perinteisen palkkauksen lisäksi kaikkea työpaikalla tapahtuvaa toimintaa. Oikeudenmukaisuuden suuntauksia ovat oikeudenmukainen tulonjako, oikeudenmukainen menettely ja oikeudenmukainen vuorovaikutus. Oikeudenmukainen vuorovaikutus tarkoittaa työntekijöitä arvostavaa kohtelua. (Robbins et al. 2010, 157.) Näistä kolmesta oikeudenmukainen tulonjako on voimakkaimmin yhteydessä palkitsemisesta koettuun tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Oikeudenmukainen menettely taas on yhteydessä työtyytyväisyyteen, luottamukseen, irtisanoutumiseen, työsuoritukseen ja käyttäytymiseen yleisesti. Vähiten on tutkittu oikeudenmukaisen vuorovaikutuksen vaikutuksia (Robbins et al. 2010, 158.)

Työn suunnittelun (job design) tutkimus on tuonut esille näyttöä siitä, että se, miten työ rakentuu joko lisää tai vähentää työntekijän mielenkiintoa sitä kohtaan. (Robbins et al. 2010, 173.) Hackmanin & Oldhamin Työn piirteet -malli (job characteristics model JCM) pyrkii selventämään niitä työn ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat tähän mielenkiintoon. Koska JCM on teoria, jonka peruseriaatteet: työ sisältää tietyt piirteet ja nämä piirteet vaikuttavat käyttäytymiseen, on riittävän lukuisissa tutkimuksissa todettu paikkansapitäviksi (Robbins et al. 2010, 175), tarkastellaan sitä yksityiskohtaisemmin seuraavassa kappaleessa, mikä käsittelee teorioiden soveltamista käytäntöön. Malliin liittyvää motivointipotentialimittaria (motivating potential score MPS) ei sen sijaan käsitellä tässä raportissa, koska se on tutkimuksissa todettu toimimattomaksi (Robbins et al. 2010, 175).

3.2 Työmotivaatioteorioiden soveltaminen käytäntöön

Kuviossa 10 on esitetty Hackmanin ja Oldhamin työn piirteet -malli, minkä syntymiseen on vaikuttanut merkittävästi muun muassa Herzbergin et al. kaksifakto-

riteoria (Hackman & Oldham 1976, 251). Herzbergin teoriaan liittyviä käsitteitä ovat motivaatio- ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijät ovat sisäisiä ja hygieniatekijät ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä.



KUVIO 10. Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioprosessiin (The Job Characteristics Model). (Hackman & Oldham 1976, 256.)

Hackmanin ja Oldhamin (1976, 255 - 256) JCM -mallissa psykologiset merkitykset ovat keskeisellä sijalla: yksilö oppii saadessaan palautetta työtehtävästä, josta hän on henkilökohtaisesti vastannut ja jonka hän kokee merkitykselliseksi. Oppiminen on positiivinen sisäinen kannuste yksilölle, mikä saa myös tulevaisuudessa hänet toimimaan samoin. Tuloksena tästä syntyy itseään ylläpitävä positiivisen työmotivaation kierre, joka päättyy vasta kun jokin näistä kolmesta psykologisesta merkityksestä lakkaa syntymästä. Jotta saavutetaan korkein mahdollinen työmotivaatio, on kaikkien kolmen psykologisen merkityksen muodostuttava. Psykologiset merkitykset ovat työn kokeminen merkitykselliseksi, vastuun kokeminen työn tuloksista ja tieto saavutetuista tuloksista.

Työ koetaan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi, jos sen koetaan vaativan tekijältään useita taitoja ja se on haasteellista. Työn mielekkyys tässä yhteydessä tar-

koittaa sitä, että työntekijä näkee työnsä tulokset ja työn tärkeys, että hän ymmärtää työnsä tulosten merkityksen muille. (Hackman & Oldham 1976, 257.) Autonomia tässä yhteydessä tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta päättää työn toteutusta koskevista seikoista. Palaute työn tuloksista nähdään mallissa kolmantena tärkeänä motivaatiota lisäävänä tekijänä (Hackman & Oldham 1976, 258.) Lisäksi yksilölliset eroavaisuudet ”kasvutarpeen voimakkuudessa” (growth need strength GNS) tasoittavat työntekijöiden reaktioita prosessin kahdessa pisteessä (kuvio 10). Ne työntekijät, joilla on suurempi tarve henkilökohtaiseen kasvuun, kokevat työnsä rikastuttamisen psykologisen merkityksen syvemmin kuin ne joilla kasvutarve on pienempi (Robbins et al. 2010, 174). Virolainen (2010, 276) on omassa tutkimuksessaan todennut, että työmotivaatiota lisääviä tekijöitä ovat itsenäinen työ, mahdollisuus päättää, työtehtävien mielekkyys, palaute ja onnistumiset. Tutkimuksessa esille tulivat samat tekijät kuin Hackmanin & Oldhamin JCM -mallissa on esitetty. Toisaalta työmotivaatiota voi heikentää koettu epäoikeudenmukaisuus.

Periteisiä työn uudelleen järjestämiskeinoja ovat työnkierto (job rotation), työn laajentaminen (job enlargement) ja työn rikastuttaminen (job enrichment). Nämä mallit perustuvat edellä kuvattuun JCM -malliin. Muita vaihtoehtoisia tapoja järjestää työtä niin, että ulkoiset tekijät motivoivat työntekijää, ovat joustava työaika, työn jakaminen ja etätö. Sisäistä motivaatiota voidaan lisätä erilaisilla työntekijää osallistavilla ohjelmilla. Myös palkka ja palkitseminen ovat tärkeitä motivaatiota ja sitoutumista lisääviä sekä ylläpitäviä tekijöitä. (Robbins et al. 2010, 175 - 189.)

Robbins et al. (2010, 191) pitävät tärkeimpinä seuraavia seikkoja, mitkä tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa työntekijöiden motivointikeinoja:

- ❖ Yksilölliset erot
- ❖ selkeiden päämäärien asettaminen
- ❖ palautteen antaminen
- ❖ mahdollistamalla työntekijöille osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon
- ❖ työsuorituksen määrittäminen palkitsemisperusteeksi
- ❖ huomion kiinnittäminen organisaation oikeudenmukaisuuteen

Myös arvot ja motivaatio liittyvät työelämässä toisiinsa (Suvanto 2002, 39). Arvot voidaan jakaa kahteen ryhmään: itseisarvoihin ja välinearvoihin. Itseisarvot ovat kullekin henkilölle jo itsessään arvokkaita asioita. Välinearvot taas toimivat välineenä jonkin muun arvokkaaksi koetun saavuttamiseksi. (Suvanto 2002, 45.) Työelämän arvot ovat Suvannon (2002, 47) mukaan usein juuri välinearvoja.

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Myös palkkiot voidaan jakaa samoin sisäisiin ja ulkoisiin. (Ruohotie 1998, 37.)

Jatkumo ulkoisesta sisäiseen motivaatioon voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen: amotivaatio, ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, identifioitunut säätely, integroitunut säätely ja sisäinen motivaatio. Nämä ulottuvuudet eroavat toisistaan toiminnan itsemääräämisen määrän suhteen. Amotivaatio on täydellinen motivaation puuttuminen, jolloin myös autonomia puuttuu ja toinen ääripää, sisäinen motivaatio taas tarkoittaa toimintaa toiminnan itsensä vuoksi, jolloin itsemäärääminen on huipussaan. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 109 – 113.)

Työhön amotivaatio vaikuttaa muun muassa siten, että työntekijä ei näe yhteyttä oman työnsä tai tekojensa ja toiminnan lopputuloksen välillä. Se näkyy työpaikalla työntekijän vastuun välttelynä, poissaoloina sekä jopa niskoitteluna, toisinaan huonona asenteena työtä ja työpaikkaa kohtaan. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 110.) Itsemääräämismotivaatioteorian mukaan ihmisellä on kolme tarvetta, joita hän pyrkii tyydyttämään jokapäiväisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Nämä kolme tarvetta ovat pätevyuden, autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokeminen. Yhdessä nämä tarkoittavat, että parhaimmillaan työntekijä kokee olevansa hyvä työssään, jossa hän voi vaikuttaa sitä koskevaan päätöksentekoon ja olla hyväksytty osa työyhteisöä.

Itsemääräämismotivaatioteorian mukaan tässä parhaassa tapauksessa työntekijä motivoituu sisäisesti ja myös toiminnan tavoitteesta muodostuu hänelle sisäinen tavoite. Seurauksena tästä on työviihtyvyyden ja tuottavuuden lisääntyminen, työntekijä pitää myös työtään aikaisempaa tärkeämpänä sekä panostaa enemmän työhönsä. Tämän teorian mukaan koko motivaatioprosessi käynnistyy työpaikalla vallitsevasta sosiaalisesta ilmapiiristä. Negatiiviseksi koettu ilmapiiri työpaikalla johtaa ulkoisiin motivaatiotekijöihin tai amotivaatioon. (Jaakkola & Liukkonen

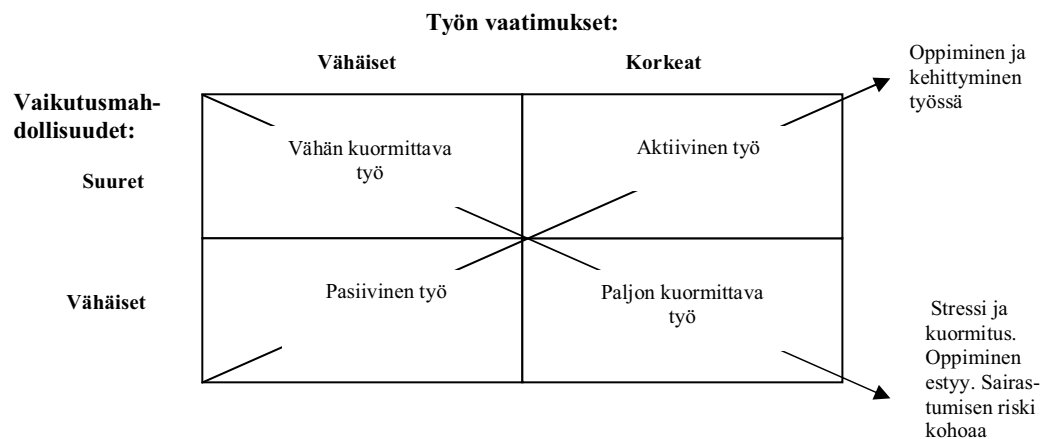
2002, 116 – 117.) Itsemääräämismotivaatioteoria on malli, jonka mukaan työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin niin, että seurauksena on siirtyminen kohti sisäistä motivaatiota (Jaakkola & Liukkonen 2002, 118.)

Motivaatio vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen. Lämsän & Hautalan (2005, 90) mukaan motivoitunut työntekijä käyttää kyvyistään 80 - 90 %, kun työpaikan säilyttämiseen riittää ainoastaan 20 - 30 % hyödyntäminen. Huonommassa tapauksessa jää 50 - 60 % hyödyntämätöntä potentiaalia. Myös toimintaan sitoutuminen on riippuvaista motivaatiosta: ulkoisessa motivaatiossa se on vähäisintä ja sisäisessä korkeinta (Jaakkola & Liukkonen 2002, 115). Sitoutumista käsitellään seuraavassa osana asennoitumista työhön.

Työmotivaatioon vaikuttaa myös organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Lisäksi se vaikuttaa yrityskansalaistoimintaan (organization citizenship). Huono ilmapiiri vaikuttaa myös työyhteisöön sitoutumiseen. Virolaisen (2010, 276) tutkimuksen mukaan Ilmapiiri on sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Organisaation oppiminen on seurausta sen muodostavien yksilöiden oppimisesta eli heissä tapahtuvasta muutoksesta. Tässä muutoksessa luodaan tietoa (Ruohotie 2002, 11.) Työelämän oppiminen on pääsääntöisesti muodoltaan informaalista ja vain vähäisessä määrin formaalista eli oppimista muodollisessa koulutuksessa (Ruohotie 2002, 14). Työntekijöiden oppimaan oppimisen edistäminen lisää organisaation innovatiivisuutta (Ruohotie 2002, 55). Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen lisää henkilön sisäistä motivaatiota, mikä puolestaan lisää innovatiivisuutta (Ruohotie 2002, 59).

Henkilökohtaisessa tilanteessa tapahtuva muutos, kuten esimerkiksi perhetilanteen muutos, ikä ja terveys, vaikuttaa ihmisen suhtautumiseen työhönsä ja urakäyttämiseen. Elämäntilanteiden vaikutusta työuraan on kuitenkin tutkittu vähän. (Ruohotie 2002, 54.) Oppimismotivaatioon sen sijaan vaikuttavat myönteisesti positiiviset koulutuskokemukset. Korkean oppimismotivaation omaavat henkilöt suhtautuvat myös organisaation kehittämiseen myönteisemmin. (Ruohotie 2002, 55.) Työympäristöllä on merkittävä rooli siellä tapahtuvan osaamisen kehittämisen onnistumisessa (Ruohotie 2002, 59).

Karasekin (1979) Job Demand Control -malli, sekä laajempi malli (Johnson & Hall 1988) Job Demand Control Support -malli selittävät vaikutusmahdollisuuksien ja työn vaatimusten vaikutusta psykologiseen hyvinvointiin. Mallia on tutkittu vuosien varrella runsaasti (Häusser et al. 2010) ja se on todettu toimivaksi varsinkin suurten aineistojen kohdalla ja poikittaistutkimuksissa, mutta myös kritiikkiä sitä kohtaan on esitetty. Mallissa (kuvio 11) muuttujat määrittelevät neljä erilaista työympäristöä sen mukaan, kuinka paljon työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä, kuinka suuret psykologiset vaatimukset työ asettaa. Psykologisia vaatimuksia ovat muun muassa työhön käytettävissä oleva aika ja työn henkinen kuormittavuus. Jos työn vaatimukset ovat suuret, mutta vaikutusmahdollisuudet pienet aiheutuu tästä työntekijälle stressiä ja kuormitusta, jolloin oppiminen ja kehittyminen työssä estyvät sekä riski sairastua kohoaa. Oppiminen ja sisäinen motivaatio työssä kehittymiseen lisääntyy, jos korkea työn vaatimustaso yhdistyy suuriin vaikutusmahdollisuuksiin. Oppiminen, autonomia ja vaikutusmahdollisuudet koskien toiminnan suunnittelua vaikuttavat myös laatuun (Nakari 2003, 74).



KUVIO 11. Job Demand Control -malli (työnvaatimukset) (Karasek & Theorell 1990, 32.)

3.3 Asennoituminen työtä kohtaan

Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta keskitytään tavallisesti kolmeen työtä koskevaan asenteeseen: organisaatioon sitoutumiseen (organizational commitment), työkiintymykseen eli kutsumukseen (job involvement) ja työtyytyväisyy-

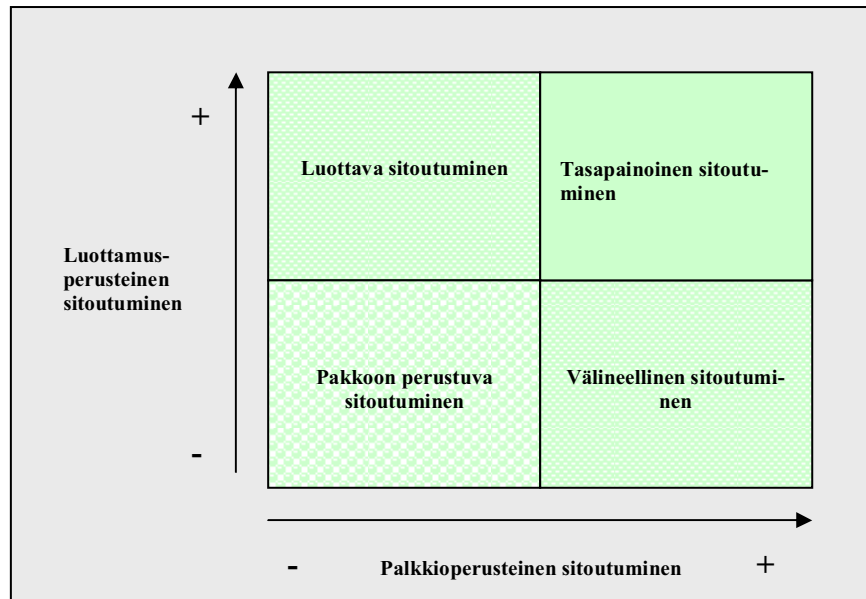
teen (job satisfaction). uudempiä tutkimuskohteita ovat koettu organisaation tuki (perceived organizational support) ja työntekijään sitoutuminen (employee engagement). Kutsumusta ei kuitenkaan käsitellä tässä raportissa.

3.3.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen on yksilön suhde työhönsä, mihin liittyvät kohteen lisäksi luonne ja voimakkuus. Työhönsä sitoutunut henkilö on innostunut työstään. Hän myös työskentelee tehokkaasti. Ihmiset sitoutuvat eri kohteisiin, joka voi myös vaihtua tilanteen mukaan. Sitoutumiskohteita ovat esimerkiksi työtehtävä, ammatti, työnantaja tai asiakkaat. Jos ammatilla on vankka arvoperusta tai henkilö asiantuntija omassa ammatissaan, hän sitoutuu todennäköisesti enemmän ammattiinsa kuin työnantajansa. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Sitoutuminen voidaan jakaa jatkuvuusperusteiseen, normatiiviseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa työn tekemistä arvioidaan siitä saatavien hyötyjen näkökulmasta. Normatiivinen sitoutuminen työhön tarkoittaa, että työ on velvollisuus, josta tulee suoriutua mahdollisimman hyvin. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen. (Meyer et al. 2002, 22.)

Sitoutumisen luonne voidaan Lämsän ja Savolaisen (2000, 301) mukaan myös jakaa palkkioperusteiseen ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen (kuviot 12). Pakkoon perustuva sitoutuminen on kaikkein löyhintä ja herkkyys irtisanoutua on korkeinta. Välineellinen sitoutuminen taas perustuu palkkionsaantimahdollisuuteen. Palkkio voi olla aineellinen (palkka), sosiaalinen (ihmissuhteet) tai psykologinen (kehittyminen). Voimakas välineellinen sitoutuminen johtaa omien etujen ajamiseen, joka haittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Luottamusperusteinen sitoutuminen on yhdistelmä moraalista ja tunteista. Tunneside lisää henkilön muun muassa henkilön luovuutta ja tehokkuutta työssään. Luottamussuhdetta voidaan syventää huomioimalla velvollisuuksien ja oikeuksien vastavuoroisuus. Luottamussuhdetta ei luoda hetkessä, mutta se voi kadota nopeasti. (Lämsä & Savolainen 2000, 301 - 303.)



KUVIO 12. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Savolainen 2000, 303).

Sitoutuminen organisaatioon voi Lämsän ja Huhtalan (2005, 96 - 97) mukaan tapahtua luottamuksen kautta seuraavien tekijöiden avulla:

- ❖ Yhteiset arvot ja tavoitteet
- ❖ Toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus
- ❖ Henkilökunnan osallistaminen ja avoin keskustelu
- ❖ Turvallisuus ja välittämisen tunne
- ❖ Osaamisen ja kehittymisen mahdollisuudet

Robbins et al. (2010, 64) ovat tulleet johtopäätökseen, että organisaatioon sitoutumisella ei enää nykyisessä työelämässä ole sellaista merkitystä kuin sillä on ollut aikaisemmin, koska työntekijät eivät enää työskentele saman työnantajan palveluksessa koko työuraansa ja organisaatioon sitoutumisen sijaan voitaisiinkin ryhtyä puhumaan tehtäväkohtaisesta sitoutumisesta (occupational commitment). (Robbins et al. 2010, 64.) Tätä johtopäätöstä tukee myös Ahosen et al. (2010, 24) y-sukupolvea Suomen työelämässä käsittelevä tutkimus.

Vuokratyöntekijän sitoutuminen organisaatioon on monimutkaisempi asia kuin normaalissa työsuhteessa työskentelevän työntekijän. Biggsin & Swailesin (2006, 139) call center -ympäristössä toteuttama tutkimus osoitti, että vuokratyöntekijöi-

den sitoutuminen on alhaisemmalla tasolla kuin käyttäjäorganisaation vakituisten työntekijöiden, mutta myös vuokratyöntekijöiden kanssa työskentelevien käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden sitoutuminen oli samalla tasolla kuin vuokratyöntekijöidenkin. Sekä vuokratyöntekijöiden että käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys laskevat, jos näiden kahden työntekijäryhmän keskinäiset suhteet ovat huonot. Suhteisiin voidaan vaikuttaa kertomalla avoimesti syistä käyttää vuokratyövoimaa. (Biggs & Swailes 2006, 140.)

Biggsin & Swailesin (2006, 138) tutkimuksen mukaan käyttäjäorganisaatioon sitoutumisella ja työtyytyväisyydellä on vahva korrelaatio: sitoutuminen lisää työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa vuokratyöntekijän arvostaminen lisää sitoutumista käyttäjäyritykseen ja sitoutuminen käyttäjäyrityksen päämääriin ja arvoihin lisää vuokratyöntekijöiden arvostusta vakituisten työntekijöiden silmissä. Arvostus ja hyvät suhteet muihin työntekijöihin saa vuokratyöntekijän arvioimaan työtään positiivisesti. Arvostus lisää kaikkien työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Biggs & Swailes 2006, 138.)

Vuokratyöhön liittyy aina jonkin verran epävarmuutta muun muassa työn jatkumisesta verrattuna normaaliin työsuhteeseen. Vuokratyöntekijät ovat myös vähiten tyytyväisiä. Työtyytyväisyys lisää vuokratyöntekijöiden sitoutumista vuokrausyritykseen. Epävarmuus heikentää organisaatiositoutumista, joka taas lisää työtyytyväisyyttä. Vuokratyössä sitoutumista edistävät tekijät, kuten itse työ, työyhteisö ja johtaminen, ovat käyttäjäyrityksen valvonnassa. (Salo 2009, 20 - 25.) Myös organisaation sitoutuminen työntekijään puuttuu. Yhtäjaksoinen työskentely käyttäjäyrityksessä lisää sitoutumista siihen (Viitala et al. 2006, 162). Salon (2009, 51) tutkimuksen mukaan vapaaehtoisesti vuokratyötä tekevät sitoutuvat molempiin organisaatioihin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, jotka tekevät vuokratyötä pakon edessä. Sen mukaan määrällinen epävarmuus työstä myös vähentää vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Yhdelle käyttäjäyritykselle työskentelyn havaittiin kuitenkin vähentävän tätä epävarmuutta. Vuokrausyrityksellä on vain vähän mahdollisuuksia vuokratyöntekijän sitouttamiseen (Van Breugel 2005). Myös Salo (2009) painottaa toimijoiden tehtäväjaosta tiedottamista vuokratyöntekijöille sekä selkeän palautekanavan luomista.

3.3.2 Ryhmäyttäminen

Ryhmäyttäminen on tekniikka, jolla vahvistetaan ryhmän rakentumisvaihetta ja tutustuttamalla ryhmän jäsenet toisiinsa. Toisin sanoen ryhmäyttämisen tarkoituksena on sitouttaa ryhmän jäsenet. Samassa yhteydessä ryhmälle luodaan myös säännöt. Ryhmäytys toteutetaan erilaisia leikkejä ja pelejä hyödyntäen. (Euroopan Unioni, Euroopan Sosiaalirahasto 2013.) OPEMON 2 – hankkeessa tutkittiin tapoja motivoida ja sitouttaa ammatillisten oppilaitosten opiskelijoita. On tärkeää, että perehdyttäminen opiskeluun suoritetaan ensimmäisten opiskeluviikkojen aikana ja kiinnitetään huomiota myös tiedottamiseen. Ryhmänohjaajan merkitys on olennainen tässä perehdyttämisessä. Sama ohjaaja läpi opintojen luo myös turvallisuutta ja jatkuvuutta opiskelijoille. Opintojen edistymisen ja poissaolojen, erityisesti luvattomien poissaolojen, seuraamista helpottava systeemi, välitön puuttuminen poissaoloihin ja yhteiset pelisäännöt auttavat opiskelijoita sitoutumaan opintoihinsa. (Opetushallitus 2005, 14 - 15.) Ryhmäytystekniikkaa voidaan hyödyntää myös työelämässä keinona sitouttaa työntekijät yritykseen.

3.3.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on moniulotteinen positiivinen tunne työstä, minkä syntymiseen vaikuttavat työn ominaispiirteet, joita on runsaasti. Robbins et al. (2010, 67) luettelevat Euroopan laajuiseen tutkimukseen perustuen seikkoina, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä: koulutus, työn varmuus, työn itsenäisyys, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon. Työntekijät pitävät myös työtyytyväisyyttä lisäävänä työtä, joka tarjoaa haasteita. Sen sijaan työnantajan edustamalla sektorilla, työntekijän iällä, sukupuolella tai perhesuhteilla ei todettu olevan vaikutusta. Kansallisissa tutkimuksissa sen sijaan niiden on todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Palkan ja työtyytyväisyyden suhde on myös erittäin monimutkainen: palkka lisää tyytyväisyyttä vain siihen pisteeseen saakka kunnes henkilö saavuttaa mukavan elämän. (Robbins et al. 2010, 67 - 69.) Rynes et al. (2004, 392) ovat kuitenkin sitä mieltä, että palkkaa ja muuta rahamääräistä palkitsemista ei pidä väheksyä työntekijöiden motivointi ja sitouttamiskeinoina.

Työtyytyväisyys vaikuttaa moniin asioihin työpaikalla. Se lisää tutkimusten mukaan työn tuottavuutta ja vähentää poissaoloja, vaikka negatiivinen korrelaatio poissaolojen ja työtyytyväisyyden välillä onkin todettu useissa tutkimuksissa heikoksi. Työtyytyväisyyden ja poissaolojen yhteyttä on kuitenkin vaikea todeta useista muuttujista johtuen. Halukkuudella vaihtaa työpaikkaa ja työtyytyväisyydellä sen sijaan on voimakkaampi negatiivinen korrelaatio. (Robbins et al. 2010, 70.) Jung & Yoon (2013,6) ovat Soulissa sijaitsevissa perheravintoloissa toteutetussa tutkimuksessaan todenneet, että työntekijöiden työtyytyväisyyden ja asiakas-tyytyväisyyden välillä on positiivinen korrelaatio: työhönsä ja työpaikkaansa tyytyväinen työntekijä tuottaa palvelua, johon asiakas on tyytyväinen. Tämä johtaa välillisesti myös asiakasuskollisuuteen.

Työtyytyväisyys on tärkeä työpaikan vaihtohalukkuutta ennustava tekijä: tyytymättömät työntekijät vaihtavat työpaikkaa tyytyväisiä herkemmin. Miettisen (2006, 288) tutkimuksen mukaan työssä viihtymistä lisäävät työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys ja vaihtelevuus. Naisten työtyytyväisyyttä lisäävät miehiä enemmän hyvät suhteet työtovereihin sekä hyödyllisyyden tunne. Sitä vähentäviä tekijöitä taas ovat kiire, kireät aikataulut ja pakkotahtisuus, matala palkka ja arvostuksen puute sekä tiedon- ja palautteensaannin puute. Viihtyvyyttä vähentävät tekijät eivät kuitenkaan muutu sitä lisääviksi, vaikka ne onnistuttaisiin kääntämään päinvastaisiksi, vaan lopputuloksena on ainoastaan neutraali tila. ”*Jos työ ei myöskään tarjoa mitään viihtymistä lisääviä tekijöitä, on hygienia- ja siivoustehtävien [inhimillisiä tarpeita tyydyttävät tekijät kuten työskentelyvälineet ja työympäristö] oltava moitteettomassa kunnossa, jotta työ olisi ylipäänsä siedettävää.*” (Miettinen 2006, 288 - 289.)

Työtytymättömyys johtaa aina jonkinasteisiin ei-toivottuihin muutoksiin työntekijän käyttäytymisessä kuten esimerkiksi myöhästymisiin, varastamiseen ja tarvikkeiden väärinkäyttöön sekä irtisanoutumiseen. Reagointitapa on kuitenkin yksilöllinen eikä ole ennustettavissa. Yhteistä kuitenkin on, että kaikki reagoivat jollakin tavalla ja pyrkivät tasoittamaan tilanteen (get even). (Robbins et al. 2010, 72.)

Ravintola-alalle tyypilliset piirteet: hektisyys ja matalapalkkaisuus ovat seikkoja jotka vähentävät tyytyväisyyttä työhön. Alalle tyypillinen kehitys siirtyä ruuanvalmistuksessa käyttämään esi- ja puolivalmisteita saattaa myös vaikuttaa tyytyväisyyteen sitä alentavasti, koska työ on näin muuttumassa vähemmän mielenkiintoiseksi ja vaihtelevaksi.

Pitkäsen et al. (2009, 170) mukaan vaihtuvuutta lisää pääkaupunkiseudulla avoimien alan työpaikkojen suuri määrä, mikä parantaa hakijoiden työllistymismahdollisuuksia sekä se, että erityisesti nuoret työntekijät eivät ole halukkaita työskentelemään pitkään yhden työnantajan palveluksessa. Yhteistä näille ongelmille on, että ne lisäävät laadun vaihtelua tarjotuissa palveluissa. (Pitkänen et al. 2009, 170.) Pitkäsen et al. (2009, 170) tutkimuksen mukaan ravintola-ala onkin muuttumassa koko maassa läpikulkualaksi, jonka seurauksena on ongelmallista löytää tekijöitä kokopäiväiselle työlle.

3.3.4 Y-sukupolven suhtautuminen työhön

Y-sukupolvi, nettisukupolvi tai GenMe (Twenge & Campell 2008) eli vuoden 1980 jälkeen syntyneet (Cennamo & Gardner 2008, 892) suhtautuvat työhön ja työpaikkaan eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Vapaa-ajan merkitys korostuu entisestään ja sitä arvostetaan rahaa enemmän eikä raja vapaa-ajan ja työajan välillä ole enää yhtä selkeä kuin ennen. Työ ja kiireinen työelämä eivät ole heille itseisarvo (Pitkänen et al. 2009, 201), vaan he haluavat työn olevan heille vaihtoehtoinen elämäntapa (Twenge & Campell 2008, 865). Verkottumisesta on tullut ihmisen arvon mittari. Näiden seikkojen tulisi vaikuttaa myös johtamiseen sekä palkitsemiseen. Y-sukupolvi ei myöskään sitoudu samalla tavalla työnantajaansa kuin aikaisemmat sukupolvet ovat tehneet, vaan haluavat hankkia kokemusta useista paikoista ja myös ulkomailla työskentelystä (Pitkänen et al. 2009, 201). He haluavat olla tekemässä merkitykselliseksi kokemiaan asioita. He arvostavat nopeutta, vapautta ja avoimuutta. (Apilo et al. 2009, 17 - 18; Pursio 2011, 53 - 54.) Internet on mahdollistanut sen, että tieto on aina saatavissa ja oppiminen on jatkuva.

Twenge & Campell (2008, 865) ovat todenneet tutkimuksessaan psykologisten piirteiden sukupolvierot ja niiden vaikutukset työpaikalla, että y-sukupovi omaa aikaisempia sukupolvia korkeamman itseluottamuksen, joka saa jopa narsistisia piirteitä. Itseluottamus lisää varmuutta ja sen on todettu korreloivan jossakin määrin työsuorituksen kanssa. Toisaalta henkilöiden, joilla on korkea itseluottamus, on myös todettu suhtautuvan kritiikkiin jopa defensiivisesti. Hyvän työsuorituksen kanssa korreloikin enemmän korkea itsekontrollin määrä, joka saa ponnistelemaan läpi vaikeuksien kohti päämäärää. Korkea itseluottamuksen ja narsismin määrä selittää myös osin y-sukupolven korkeat odotukset työtään ja työpaikkaansa sekä omaa urakehitystään kohtaan. Y-sukupolvi arvostaa myös luotettavuutta: jos työ ei vastaa luvattua he lähtevät. Työsopimuksen lisäksi työntekijä syntyy myös psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välille, mitä tämä luotettavuusodotus koskee. (Twenge & Campell 2008, 866.) Itseluottamus, itserakkaus ja sosiaalisten sääntöjen väheksyminen selittää myös y-sukupolven mainetta ahkerina työpaikan vaihtajina (Twenge & Campell 2008, 869).

Työelämä on ylipäättään muutoksessa. Demos Helsinki (2009) toteutti työ- ja elinkeinoministeriölle ajatushautomon, johon aineisto kerättiin kansalaisilta blogin ja työpajan avulla. Sen aiheena oli suomalaisten kokema työelämän laatu. Tutkimusraportin mukaan työelämässä on siirrytty työn tekemisen velvollisuudesta kohti työn mielekkyyden velvollisuutta. Ihmiset ovat myös tottuneet aikaisempaa parempaan ja heillä on mahdollisuus tehdä valintoja ja jopa asettaa omia ehtojaan työn suhteen. Tähän on osaltaan johtaneet seikat kuten suomalaisten viime vuosikymmeninä lisääntynyt varakkuus ja osaaminen. (Demos Helsinki 2009, 6.) Osa nuoremmista ikäluokista myös ajattelee, että työmme tulokset ylittävät maapallon kestokyvyn sen sijaan, että ne lisääisivät hyvinvointiamme (Demos Helsinki 2009, 7). Raha motivoi yhä harvempia ihmisiä, sen sijaan he kaipaavat joustavia työaikajärjestelyjä, enemmän valtaa koskien työtehtäviään ja mahdollisuutta tehdä sitä, minkä kokevat kiinnostavaksi ja haastavaksi (Demos Helsinki 2009, 10). Samaan aikaan yritysten pääasiallinen tehtävä on siirtynyt kohti taloudellisia päämääriä. Tämä kehitys voi johtaa parhaimmillaan erinomaiseksi alustaksi innovaatioille tai huonoimmassa tapauksessa työelämän muuttumiseen lyhytjänteiseksi ja sisäisen motivaation katoamiseen. (Demos Helsinki 2009, 11.) Organisaatioiden on sopeuduttava näihin muutoksiin välttyäkseen ongelmilta tulevaisuudessa (Juuti

2011, 42; 49; Pitkänen et al. 2009, 201). Twenge & Campell (2008, 873) pitävät organisaatioiden tulevaisuuden menestyksen edellytyksenä lisäksi y-sukupolven erityispiirteiden hyödyntämistä.

3.3.5 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat yksi tärkeimmistä arvoa tuottamattomista vaiheista vuokratyösuhteen aikana. Silloin arvontuotanto keskeytyy sekä vuokrausyritykselle, käyttäjäyritykselle että osin myös vuokratyöntekijälle. Ylitalo (2006, 312) on tutkinut sairauspoissaoloja ja todennut, että naisilla on enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä. Vanhemmat ikäryhmät ovat myös enemmän poissa työstä sairauden vuoksi kuin nuoremmat, sillä heidän sairauspoissaolonsa ovat pidempikestoisia. Lyhyet sairauspoissaolot taas ovat tyyppillisiä nuoremmille ikäluokille.

Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät sekä naiset että miehet ovat poissa työstä sairauden vuoksi kaikissa ikäluokissa vähemmän kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa työskentelevät. Tässäkin ryhmässä naiset ovat miehiä useammin poissa työstä. Työntekijöillä on enemmän sairauspoissaoloja kuin toimihenkilöillä. Eniten sairauspoissaoloja kertyi palvelualoilla työskenteleville työntekijöille. (Ylitalo 2006, 313.)

Tyytymättömyys esimieheen ja töiden huono organisointi sekä alentunut työmotivaatio ja työpaikan huono ilmapiiri ovat kaikki tekijöitä, jotka ovat yhteydessä lyhytkestoisiin sairauspoissaoloihin niin naisilla kuin miehilläkin kaikissa ikäluokissa (Ylitalo 2006, 313). Taulukossa 3 on esitetty tekijöitä, joilla on vaikutusta sairauspoissaoloihin, joista useisiin törmättiin myös tämän pilottihankkeen yhteydessä. Seurin & Suomisen (2009, 52) mukaan sairauspoissaoloja on ryhdytty tutkimaan aikaisempaa enemmän viime vuosina. Tutkimus on kuitenkin pääosin poikittaistutkimusta, jolloin syyseuraussuhteen suuntaa ei voida varmuudella todeta. Seuri & Suominen (2009, 54) toteavat lisäksi, että usean tekijän kohdalla kysymyksessä on itsestään selvyys, mikä ei ylitä tutkimuskynnystä.

TAULUKKO 3. Tekijöitä, joilla on tutkimusten mukaan vaikutusta sairauspoissaoloihin (Seuri & Suominen 2009, 51).

Tekijä	Vaikutus
Sukupuoli	naisilla enemmän kuin miehillä
Ikä	nuorilla enemmän lyhyitä, iäkkäillä enemmän pitkiä
Työsuhteen vakinaisuus	vakinaisilla enemmän kuin määräaikaisilla
Työnantajan koko	suurissa työpaikoissa enemmän kuin pienissä
Koulutus	koulutetuilla vähemmän kuin kouluttamattomilla
toimihenkilö/työntekijä	toimihenkilöillä vähemmän kuin työntekijöillä
Työtyytyväisyys	vähentää poissaoloja
Työtovereiden tuki	vähentää poissaoloja
Työsuhteen epävarmuus	lisää poissaoloja
Huonoksi koettu johtaminen	lisää poissaoloja
Huonoksi koettu työilmapiiri	lisää poissaoloja
Itse arvioitu huono terveys	lisää poissaoloja
Koettu epäoikeudenmukaisuus	lisää poissaoloja
Tupakointi	lisää poissaoloja
Kivun määrä	lisää poissaoloja
Runsas alkoholin käyttö	lisää poissaoloja
Ylipaino	lisää poissaoloja
Vähäinen liikunta	lisää poissaoloja
Työpaikkakiusaaminen	lisää poissaoloja
Vaikeat elämäntilanteet	lisäävät poissaoloja
Työhön liittyvät univaikeudet	lisäävät poissaoloja
Aiemmat poissaolot	ennustavat poissaoloja myös tulevaisuudessa

Lyhyet sairauspoissaolot, joiden kesto on yksi – kymmenen päivää, tulevat työnantajalle kustannuksiltaan pidempiä poissaoloja kalliimmiksi, sillä niissä palkkakustannukset jäävät yksinomaan työnantajan maksettaviksi. Myös henkilön työn tuottavuus sairausajalta menetetään kokonaan. Rahassa mitattua arvoa kokonaisuuden menetykselle on kuitenkin vaikea määrittellä. Lehtonen (2010, 5) on laskenut lyhyen poissaolon päivän kokonaiskustannuksiksi valtiolla työskentelevien kokoikäisten työntekijöiden keskiansion mukaan määriteltynä 341 euroa. Vastaavasti

pitkissä, yli 180 päivän sairauspoissaoloissa kustannus olisi 236 euroa päivää. Jos lyhyttä poissaoloa paikkaamaan on palkattava sijainen, kustannukset nousivat hänen mukaansa 379 euroon. Laskelma antaa oikean kuvan kustannuksista silloin, kun sijainen on työsuhteen alussa perehdytettävä eikä hänen työnsä tuota tänä aikana lainkaan.

Vuokratyössä sairauspoissaolot ovat varsin ristiriitainen tekijä, sillä käyttäjäyritykselle ei tavallisesti synny kustannuksia niistä. Vuokratyöntekijät myös sairastavat muita vähemmän, joka voi olla osin myös tilastollinen harha, mikä saattaa syntyä siitä, että työntekijät eivät aina toimita poissaoloistaan sairauslomatoistuksia, jolloin sairauspäivät jäävät myös tilastoimatta. Keikkatyöntekijöillä sairausajanpalkan maksamisen edellytyksenä on usein lisäksi työvuoron varaaminen jo ennen sairastumista. Sairausaikana uusia vuoroja ei myöskään voi yleensä varata. Yritykset kiinnittävät erityistä huomiota lyhyisiin, toistuviin sairauspoissaoloihin, sillä ne saattavat aiheutua myös muusta kuin työkykyä alentavasta sairaudesta, vammasta tai haitasta ja tällaisesta sairauspoissaolojen hyväksikäytöstä saattaa tulla työyhteisössä vaikeasti karsittava tapa (Kess & Seppänen 2011, 66). Sairauspoissaolojen väärinkäyttö saattaa aiheuttaa myös kuormitusta ja uupumista sitoutuneemmille työntekijöille, jotka joutuvat kantamaan poissaolijoidenkin työkuorman (Kess & Seppänen 2011, 68).

Presenteismi on tilanne, jossa työntekijä tulee työhön sairaana. Se voi olla seurausta ulkoisesta motivaatiosta tai sisäisen ja ulkoisen motivaation välimuodoista: pakotetusta, identifioituneesta eli tunnistetusta ja integroituneesta säätelystä. Ulkoisessa motivaatiossa hän tulee sairaana työhön rangaistuksen pelosta. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 111.) Vuokratyöntekijän ollessa kyseessä pelkona voi olla työn loppuminen sekä se, että sairausajanpalkka jää saamatta. Pakotetussa säätelyssä ulkoisesta motivaatiosta on muodostunut työntekijälle sisäinen pakko, tunnistetussa säätelyssä työntekijä kokisi syyllisyyttä, jos jäisi kotiin sairastamaan ja integroituneessa säätelyssä häntä vaivaa pahimmassa tapauksessa ”työnarkomania” (Jaakkola & Liukkonen 2002, 112 - 113).

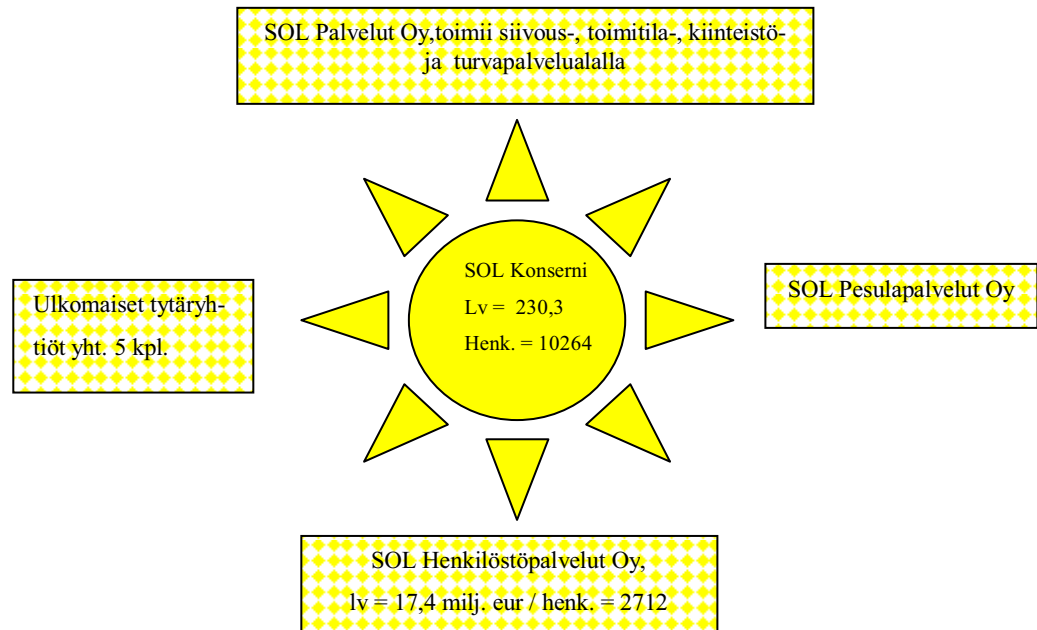
4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään asiayhteyttä ja toimintaympäristöä, missä tutkimuksellinen kehityshanke on toteutettu sekä valittuja tutkimusmenetelmiä ja analysointitapoja. Kuten tämän tutkimusraportin johdannossa on mainittu, tämä opinnäytetyö käsittelee palvelukonseptin pilottitoteutusta asiakasymmärryksen lähteenä. Se on laadittu SOL Henkilöstöpalvelut Oy:lle ja pilottiversio toteutettu Yritys X:n kanssa yhteistyönä. Yritys X ei halua nimeään mainittavaksi tässä opinnäytetyössä, joten sitä koskevat yksityiskohdat, jotka on sisällytetty tähän raporttiin, on pyritty muotoilemaan niin, että tunnistaminen ei olisi mahdollista. Täydellisten yritystietojen puuttuminen ei tutkimuksen tekijän oman käsityksen mukaan kuitenkaan millään tavalla vaikeuta ulkopuolisen lukijan asemaa.

4.1 SOL Henkilöstöpalvelut Oy

SOL Henkilöstöpalvelut Oy on osa SOL konsernia, sen uusin kotimaassa toimiva tytäryhtiö, jonka koko osakekannan SOLEMO Oy osti vuonna 2009. SOL Henkilöstöpalvelut Oy toimii lähes koko Suomen alueella: sillä on toimistot 17 paikkakunnalla. Sen liikevaihto oli vuonna 2010 8,87 miljoonaa euroa ja vuonna 2012 17,4 miljoonaa. Vuokratyöntekijöitä sillä oli vuonna 2010 yhteensä 520 ja vuonna 2012 yhteensä 2712. Tällä hetkellä (2013) työehtosopimuksia on käytössä 48. Henkilöstövuokrausta ja muuta työllistämistoimintaa harjoittavista yrityksistä 14 prosenttia oli kasvuyrityksiä, mikä oli suurin osuus millään suomalaisella toimialalla vuonna 2012. SOL Henkilöstö palvelut kasvoi alan kasvuyrityksistä eniten vuonna 2012: noin 300 % henkilöstömäärällä mitattuna.

SOL konserni (kuvio 13) koostuu SOLEMO Oy:stä, kotimaisista tytäryhtiöistä, mitkä ovat SOL Palvelut Oy, mikä toimii siivous-, toimitila-, kiinteistö- sekä turva-alalla, SOL Pesulapalvelut Oy ja SOL Henkilöstöpalvelut Oy. Sillä on myös ulkomaisia tytäryhtiöitä: SOL Eesti OÜ Virossa, SIA SOL Latvia Latviassa ja OOO SOL, OOO SOL SP Venäjällä sekä vuoden 2012 marraskuusta lähtien ruotsalainen Reneriet AB tytäryhtiöineen.



KUVIO 13. SOL konsernin rakenne, konsernin liikevaihto ja henkilöstömäärä 2012.

SOL konserni on kasvattanut liikevaihtoaan reippaasti viime vuosina ja sillä on kovat kasvutavoitteet myös tulevaisuudessa. Vuonna 2012 se kasvatti liikevaihtoaan 11 % verrattuna edelliseen vuoteen ja vuoden 2013 liikevaihtotavoite sillä on 306 miljoonaa euroa eli 33 prosentin kasvu vuoden 2012 liikevaihtoon verrattuna. Kasvuodotuksensa se kohdistaa ulkomaisten tytäryhtiöidensä ja turvapalveluiden lisäksi nimenomaan SOL Henkilöstöpalveluihin.

SOL Henkilöstöpalvelut Oy on rekrytointiosaamiseen keskittynyt oman alansa asiantuntijaorganisaatio, jonka päätuote on henkilöstönvuokrauspalvelu. Sen liiketoiminta koostuu liikevaihdolla mitattuna pääosin rekrytointiprosessin avulla hankittujen työntekijöiden vuokraamisesta. SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n perusprosessit ovat myynnin prosessit sekä rekrytointiprosessi. Muita sen tarjoamia palveluita ovat suorahaku ja ulkoistamispalvelut sekä henkilöstön kehittäminen, kouluttaminen ja uudelleensijoittaminen. Henkilöstövuokraus ja muu työllistämistoiminta luokitellaan virallisesti hallinto- ja tukipalveluksi.

Ojasalo (1999) on tutkinut asiantuntijapalveluiden laadun dynamiikkaa. Kohdeorganisaatioina hänen tutkimuksessaan ovat olleet suorahaku- ja rekrytointiyritykset. Absoluuttista asiantuntijaorganisaation määritelmää ei hänen mukaansa voida antaa, mutta niihin voidaan aikaisempien tutkimusten perusteella liittää seuraavat tunnusomaiset piirteet: niitä tuottavalla organisaatioilla on erityisosaamista ja -tietoa, ne tähtäävät ongelmanratkaisuun, toiminta perustuu saatuun tehtävään, eettisyys ja lakien noudattaminen on niissä tärkeällä sijalla, asiantuntijaorganisaatiot kuuluvat yleisesti oman alansa järjestöön, luottamus asiakassuhteessa sekä asiakkaan ongelman ymmärtäminen ja näihin seikkoihin perustuva asiakkaan suuri epävarmuus palvelun laadusta sekä tarjottujen ratkaisujen perustuminen vahvasti tietojen käsittelyyn. Rekrytointipalvelut täyttävätkin nämä ehdot. (Ojasalo 1999, 28.) Myös henkilöstöressurssien käyttösuhteen mukaan arvioiden SOL Henkilöstöpalvelut Oy:tä voidaan pitää asiantuntijaorganisaationa. Sen ansaintalogiikka on arvopaja, jossa resursseja käytetään nimenomaan asiakkaan ongelmien ratkaisuun (Stabel & Fjeldstad 1998, 414).

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke liittyy SOL Henkilöstöpalvelut Oy tarpeeseen kehittää uusia palvelukonsepteja ja päästä näin vähemmän kilpailluille markkinoille sekä sen haluun syventää liikesuhdettaan jo olemassa oleviin asiakkaisiinsa ja mahdollistaa heille erityinen arvonluonti. SOL Henkilöstöpalvelut Oy onkin tehnyt yhteistyötä Yritys X:n kanssa jo syksystä 2010 lähtien. SOL Henkilöstöpalvelut Oy on Henkilöstöpalveluyritysten liiton auktorisoima yritys. Sen toimitusjohtaja on liiton hallituksen jäsen. Auktorisointi parantaa merkittävästi henkilöstövuokrausyritysten kuvaa luotettavina yhteistyökumppaneina sekä työnantajina.

SOL Henkilöstöpalvelut Oy toimii yksinomaan b2b -markkinoilla, joille ominaista on, että asiakas on ennalta tunnettu ja palvelu räätälöidään aina jossakin määrin asiakkaalle sopivaksi, jolloin samanlaisen palvelun toimittaminen vaihtelee jonkin verran asiakaskohtaisesti (Godson 2009, 144). B2b -kaupassa yksi olennainen piirre on myös se, että asiakas on miltei aina joukko ihmisiä, mikä vaikuttaa muun muassa päätöksentekoon ja asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta. SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n visio on olla noin kahden vuoden kuluttua alan henkinen markkinajohtaja ja noin viiden vuoden kuluttua markkinajohtaja. Sen tavoitteena

on hurrata asiakkaansa ja tähän se pyrkii panostamalla erityisesti palvelun laatuun, nopeuteen, joustavuuteen, asiakasymmärrykseen ja ammattitaitoon. Sen strategiana on myös olemassa olevien asiakkuuksien syventäminen ja laajentaminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen. Yritys käyttää markkinoinnissa mielellään sanontaa Aurinkoinen haastaja, mikä kuvaa erinomaisen asiakasläheistä työskentelytapaa. Henkilöstövuokrausmarkkinat ovat kuitenkin jo varsin saturoituneet ja uusia asiakkaiden arvonluontiin tähtääviä mahdollisuuksia on etsittävä aktiivisesti, jotta näihin tavoitteisiin päästään.

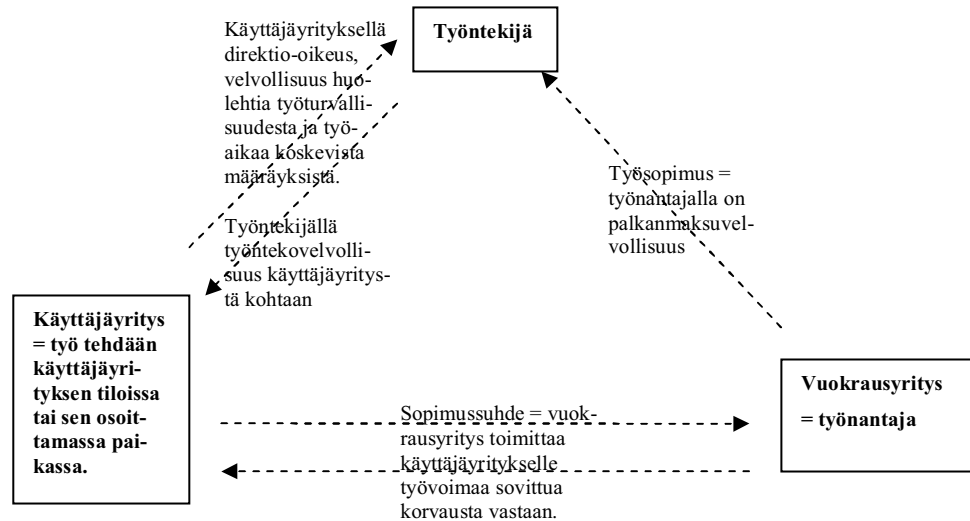
4.1.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrausyritysten tarjoamasta vuokratyövoimasta on tullut tärkeä työvoiman joustavuuden muoto. Sen suosio onkin kasvanut tasaisesti sääntelyn purkamisesta vuonna 1994 sekä liikevaihdolla että työllistämisaikutuksella mitattuna aina vuoteen 2009 saakka, jolloin kasvu notkahti, mutta lähti uudelleen kasvuun vuonna 2010. Ala on erittäin suhdanneherkkä: käyttäjäyritykset vähensivät vuokratyön käyttöään matalasuhdanteen aikana. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry 2011, 3.)

Henkilöstövuokrausyritysten kautta työllistyneitä työntekijöitä on noin yksi prosentti kokonaistyövoimasta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry 2011, 4.) Se on myös kanava pysyvään työsuhteeseen käyttäjäyrityksessä. Vuokratyön kautta käyttäjäyrityksiin etabloituneita työntekijöitä on Tanskasen (2012, 39) mukaan arviolta noin seitsemän prosenttia vuokratyöntekijöistä.

Vuokratyöntekijästä on kysymys silloin, kun työntekijän työnantaja (vuokrausyritys) asettaa työntekijän vastiketta vastaan toisen yrityksen eli asiakkaansa käyttöön (käyttäjäyritys). Työntekijä on työsuhteessa henkilöstövuokrausyritykseen, joka huolehtii mm. palkan maksamisesta. (Moilanen 2008, 86.) Kuviossa 14 on esitetty vuokratyösuhteen eri toimijoiden roolit ja tärkeimmät velvollisuudet. Käyttäjäyrityksellä on direktio- eli työnjohto-oikeus ja siihen liittyvät velvollisuudet (TSL 1:7.3) sekä velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta sekä noudattaa työaikalain (9.8.1996/605) ja työehtosopimuksen määräyksiä työajoista. Käyttäjäyrityksen on lisäksi tiedotettava työpaikalla vuokratyövoiman käyttöä koskevis-

ta suunnitelmistaan lain yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) nojalla. Työntekijällä on työntekovelvoite käyttäjäyritystä kohtaan ja henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on sopimussuhde. (Viitala 2007, 95 - 96.)



KUVIO 14. Vuokratyösuhteen toimijat ja heidän tärkeimmät velvoitteensa.

Vuokratyöntekijän asema mielletään usein käyttäjäyrityksen työntekijöitä huonommaksi, mutta heidän tilannettaan on pyritty lainsäädännön keinoin parantamaan viime vuosien aikana. Vuokratyö direktiivi (2008/104/EY) velvoittaa sekä vuokra- että käyttäjäyrityksiä kohtelemaan vuokratyöntekijöitä yhdenvertaisesti käyttäjäyrityksen työntekijöihin nähden. Myös palkkauksen on sen mukaan oltava vähintäänkin yhdenvertainen. Työehtosopimuslaki (TEhtoL 17.6.1946/436) määrittelee työehtosopimuksen, sopijaosapuolet sekä sen noudattamisesta. Yleissitovien työehtosopimusten noudattamisesta taas määrää työehtosopimuslaki (TSL 55/2001:2.7). Ne julkaistaan yleisessä, maksuttomassa tietoverkossa (Laki työehtosopimusten yleissitovuuden vahvistamisesta 26.1.2001/56:14).

Henkilöstövuokrausyritykset noudatettavat ensisijaisesti normaalisitovana työehtosopimuksena Henkilöstöpalvelualan Liiton solmimia (HPL) työehtosopimuksia,

mikäli ovat sen jäseniä. Ne ovat myös yleissitovia työehtosopimuksia ja syrjäyttävät käyttäjäyrityksen työehtosopimuksen (Hurri 2010, 16). HPL:n solmimia työehtosopimuksia (tes) ovat henkilöstöpalvelualan tes, ravintolamuusikkoja koskeva tes ja tes vuokratyöstä kemian toimialoilla. Muussa tapauksessa noudatetaan käyttäjäyrityksessä noudatettavaa työehtosopimusta tai jos sellaista ei ole, paikallista sopimusta ja vähintäänkin työsuhteisiin liittyvää lainsäädäntöä.

1.3.2012 tulivat voimaan lisäksi vuokratyödirektiivin implementoinnista johtuvat, vuokratyöntekijöiden asemaa parantavat työsopimuslain (26.1.2001/55) muutokset: vuokratyöntekijän työsuhteeseen sovellettavia vähimmäistyöehtoja (työsopimuslaki 26.1.2001/55 2:9 13.1.2012), käyttäjäyrityksen velvollisuutta tiedottaa avoimista työpaikoista vuokratyöntekijöille (työsopimuslaki 26.1.2001/55 2:6 13.1.2012) sekä vuokratyöntekijän oikeutta käyttäjäyrityksen palveluihin (työsopimuslaki 26.1.2001/55 2:9a 13.1.2012) koskevat muutokset. Korkein Oikeus on myös päätöksessään KKO:2012:2 rajannut mahdollisuuden solmia määräaikainen työsuhde vuokratyöntekijän kanssa ainoastaan silloin, kun työ on todellisuudessa-kin määräaikaista. Myös työsopimukseen tulee merkitä selkeästi työsuhteen päättymispäivä. Muunlaisissa tapauksissa työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva.

Arantola & Simonen (2009, 2) jakavat yritykset tuoteliiketoiminnan harjoittajiin ja palveluyrityksiin. Heidän mukaansa myös tarkoin määritelty ja monistettava palvelu on tuote, vaikka siihen ei sisältyisikään fyysisiä osia. Henkilöstövuokrausta voi pitää siinä mielessä hieman poikkeavana puhtaasta palvelutuotteesta, että käyttäjäyrityksessä työskentelevä vuokratyöntekijä edustaa käyttäjäyritykselle jossakin määrin myös ”tuotetta”.

Henkilöstövuokrausalalle on myös tyypillistä, että laskutus on sidoksissa vuokratyöntekijöille maksettavaan palkkaan. Tavanomaisia hinnoittelutapoja ovat työntekijälle maksettavaan palkkaan suoraan perustuva kerroinhinnoittelu ja tehtyihin työtunteihin perustuva tuntihinnoittelu. Asiakassopimuksia tehtäessä onkin tunnettava kulloinkin noudatettavan työehtosopimuksen vaikutus katteeseen, sillä alalle on lisäksi tyypillistä, että asiakasta veloitetaan ainoastaan siitä ajasta, jolloin työntekijä konkreettisesti työskentelee käyttäjäyrityksessä. Sellaiset ajanjaksot, jolloin työntekijälle maksetaan lakiin tai työehtosopimukseen perustuen palkkaa

tai korvausta ilman työntekovelvoitetta, jäävät vuokrausyrityksen kustannettaviksi katteesta.

4.2 Yritys X

Yritys X on osa Uudellamaalla toimivaa konsernia. Sillä on useita toimipisteitä, joiden liiketoiminta on ketjuohjattua. Se toimii muun muassa ravintola-alalla. Tähän tutkimukselliseen kehityshankkeeseen liittyvä pilotti on toteutettu sen ravintoloissa ja pikaruokapaikoissa. Sekä ravintoloissa että pikaruokapaikoissa tarjotaan sekä aamiaista että lounasta ja ne ovat sen lisäksi avoinna 24/7. Tässä raportissa on käytetty nimitystä pikaruokapaikka ravintoloista, joissa ruokaa laitetaan hie- man yksinkertaisemmin menetelmin kuin niissä, joista käytetään nimitystä ravintola. Ne eivät kuitenkaan ole pelkästään esimerkiksi hampurilaisravintoloita.

Hankkeen päämääränä on ollut kouluttaa yrityksen tarvitsemia ravintolakokkeja, ja löytää ratkaisu, jolla nämä kokit sitoutetaan yritykseen riittävän pitkäksi aikaa. Ketjuliiketoiminnassa on erittäin paljon etuja, mutta siitä on myös haittoja. Yksi niistä on joustamattomuus, josta seuraa muun muassa huonommat mahdollisuudet reagoida paikallisiin tilanteisiin. (Harmonen 2005, 84.) Ketjuliiketoiminnan joustamattomuudesta on osin kysymys myös tässä Yritys X:n työvoiman saatavuuteen liittyvässä ongelmassa.

Yritys X:n ansaintalogiikka on arvoketju (Porter 1991, 54). Finne ja Kokkonen (2005, 139) ovat tutkineet vähittäiskaupan asiakaslähtöistä arvoketjua, mikä kuvaa hyvin myös yritys X:n liiketoimintaa, ja toteavat vallan siirtyneen ketjuuntumisen sekä keskittymisen myötä yhä enemmän arvoketjun loppupäähän kaupalle ja asiakkaalle. Myös kilpailu käydään pitkienkin arvoketjujen välillä, ei enää yksittäisten toimijoiden välillä. Arvoketjut muodostuvat strategisista kumppanuuksista, joiden syntymisen edellytys on luottamus. (Finne & Kokkonen 2005, 141.) Parhaimmillaan ne johtavat kaikkien osapuolten saamaan yhtäläiseen hyötyyn eli win-win-tilanteeseen. (Finne & Kokkonen 2005, 146).

4.2.1 Ravintola-alaan liittyvät erityispiirteet pääkaupunkiseudulla

Pääkaupunkiseudulla ravintola-alan työvoiman saatavuusongelma on erityisen vakava ja jopa rakenteellinen, mikä tarkoittaa, että alan työnhakijat ovat muuta maata vähemmän ammattitaitoa ja työkokemusta omaavia. Heitä on myös vähemmän avoimia työpaikkoja kohden ja samalla henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa. (Pitkänen et al. 2009, 170.) Yritys X on pyrkinyt helpottamaan tilannettaan ryhtymällä käyttämään vuokratyöntekijöitä. Se myös kouluttaa jatkuvasti työpaikkaohjaajia. Pitkäsen et al. (2009, 170, 225) mukaan pääkaupunkiseudun ravintola-alanyritykset ovat myös pyrkineet ratkaisemaan näitä ongelmia madaltamalla rekrytointikynnystään, työperäisellä maahanmuutolla sekä kouluttamalla itse tarvitsemaansa työvoimaa.

Alan rekrytointiongelma eli tarvittavan työvoiman saatavuusongelma Uudella maalla on samalla sekä toimialan että yhteiskunnallisesta tilanteesta johtuvaa. Myös henkilöstövuokrausyrityksillä on runsaasti vaikeuksia saada palkattua ravintola-alan työvoimaa asiakkaidensa tarpeisiin. Hotelli- ja ravintola-alalle on tyypillistä, että työvoiman tarve on voimakkaasti kausiluonteista. Se painottuu iltoihin, viikonloppuihin ja muun muassa loma- ja tapahtuma-aikoihin. Tyypillistä alalle ovat myös epätyypilliset työsuhteet, mitä ovat osa- ja määräaikaiset työsuhteet sekä vuokratyösuhteet. Tyypillistä ovat myös ilta-, yö- ja vuorotyö sekä lisääntyvässä määrin 24/7 toimivissa kohteissa ”katkeamaton kolmivuorotyö”. Näistä seikoista seuraa ristiriitoja työntekijöiden ja työnantajien toiveiden välille. (Pitkänen et al. 2009, 171.) Kolmivuorotyö on haasteellinen toteutettava ravintolatoimintaa harjoittavissa, kaupanalan työehtosopimusta noudattavissa yrityksissä, sillä kaupanalantyöehtosopimus ei sisällä yhtä kattavia ohjeita työvuorojen järjestämisestä kuin vastaavat työehtosopimukset esimerkiksi prosessiteollisuudessa, missä kolmivuorotyötä eri muodoissaan on tehty jo pitkään. Ravintola-ala on lisäksi erittäin suhdanneherkkä matalapalkka-ala (Pitkänen et al 2009, 227).

Sitoutumattomuusongelma eli työvoiman suuri vaihtuvuus taas on sekä yksittäisten työntekijöiden, yrityksen omasta että alan tilanteesta johtuva, joka vaivaa erityisesti yrityksiä pääkaupunkiseudulla (Pitkänen et al. 2009, 170) eikä sitä ollut

tämänkään tutkimuksen mukaan havaittavissa pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevilla kohteilla.

Tällä hetkelläkin (6.2.2013) Työ- ja elinkeinotoimiston avoimet työpaikat - palvelusta (2013) löytyi 171 ilmoitusta hakusanalla kokki ja rajauksena Uusimaa ja koko maassa 430. Majoitus- ja ravitsemusalaa opiskeli vuonna 2010 yhteensä 15019 opiskelijaa. Määrä on lisääntynyt vuodesta 2007 kaikkiaan 574 opiskelijalla, mutta suoritettujen tutkintojen määrä on sen sijaan laskenut samalla ajanjaksolla 125:llä. (Portin & Kumpulainen 2012, 135 - 137.) Myös koulutuksen keskeytyminen on yleistä sekä hakeutuminen pois alalta koulutuksen jälkeen runsasta (Pitkänen et al. 2009, 221).

4.2.2 Käyttäjyriitysten syyt vuokrata työvoimaa

Työvoiman joustolla yritykset pyrkivät saamaan aikaan kilpailuetua ja toisaalta siirtämään osan liiketoimintariskistään vuokratyöntekijöille. Vuokratyövoimaa käyttämällä yritykset myös pienentävät työvoimaan sisältyvää henkilöriskiään. (Ilvonen & Keinänen 2009, 3 - 8.; Viitala et al. 2006, 14.) Vuokratyön joustavuus perustuukin Tanskasen (2012, 43) tutkimuksen mukaan nimenomaan työntekijöiden joustavuuteen.

Työntekijän työn tuottavuudesta hyötyy suoraan käyttäjyriitys (Viitala et al. 2006, 14). Vuokrausyritys sen sijaan hyötyy siitä välillisesti parempana asiakastytytyvyytenä. Vuokratyöntekijän rekrytoinnista syntyy vuokrausyritykselle kustannuksia, jotka se kattaa työntekijän vuokraamisesta saatavilla tuotoilla, joten sitoutuminen tiettyyn pisteeseen saakka on myös edellytys sen kannattavuudelle.

Pajarinen et al. (2010, 73) määrittelevät yrityselämän toimivan tällä hetkellä ”*toisen suuren eriytyksen*” maailmassa, mikä on verrattavissa teolliseen vallankumoukseen. Siinä yritykset erikoistuvat portinvartijoiksi, asiakasrajapinnassa toimijoiksi tai omaan ydinosaamiseensa. Ydinosaamiseen erikoistumisen ongelmana he pitävät kuitenkin muun muassa sen määrittelyä alati muuttuvassa maailmassa. Myös tieto muuttuu nopeasti yhteiseksi omaisuudeksi ja tavanomaiseksi. (Pajarinen et al. 2010, 73.)

Tanskanen (2012, 27) on luetellut syitä vuokratyövoiman käytölle aikaisempiin tutkimuksiin perustuen. Näitä ovat työvoiman jouston lisäksi säästöt käyttäjäyritysten kustannuksissa, mitkä syntyvät epäpätevän työntekijän palkkaamisriskin alenemisesta, vuokratyöntekijöiden alhaisemmasta palkkatasosta, rekrytointiprosessin ulkoistamisesta sekä hallintokulujen alenemisestä. Toisaalta Palukka & Tiilikka (2007, 40, 11) ovat havainneet tutkiessaan terveydenhoitoalan vuokratyöntekijöitä, että etenkin lääkärit pitivät palkkatasoaan vuokratyössä erittäin hyvänä, sillä vuokratyössä palkkarakennetta ohjaavat markkinat. Heidän (2007, 9) tutkimuksessaan vastaajat kokivat vuokratyön joustavan nimenomaan työntekijöiden tarpeiden mukaan, ei käyttäjäyrityksen. Hallintokuluja alentavat sekä palkkahallinnon että työsopimusneuvottelukulujen siirtyminen vuokrausyritykselle (Ilvonen & Keinänen 2009, 11). Toisaalta nämä seikat, jotka tuovat säästöä käyttäjäyritykselle, aiheuttavat myös hankaluuksia sille (Ilvonen & Keinänen 2009, 12).

Muita syitä käyttää vuokratyövoimaa ovat työntekijältä vaadittavat erikoistaidot sekä omien työntekijöiden suojaaminen irtisanomistilanteissa. (Tanskanen 2012, 27.) Ilvosen & Keinänen (2009, 13) mukaan syynä voi olla myös vuokratyövoiman käyttäminen määräaikaisen oman työntekijän palkkaamisen sijaan, sillä määräaikaisuudelle on aina ilmoitettava syy. Myös sitä, että vuokratyöntekijä ei sitoudu kuten esimerkiksi pitkien perhevapaiden vuoksi yritykseen palkattu sijainen saattaisi tehdä, voidaan heidän mukaansa pitää syynä vuokratyövoiman käytölle. Käyttäjäyritysten mahdollisuutta vaihtaa vuokratyöntekijää tekemään samaa työtä ei ole rajoitettu. Toisaalta työntekijän tehokkuus ja tuottavuus kärsivät, koska hän tietää, että työsuhde ei tule jatkumaan. (Ilvonen & Keinänen 2009, 14.) Ilvosen & Keinänen (2009, 18) mukaan käyttäjäyritykset voivat myös mieltää vuokratyön jatkuvaksi koeajaksi, jolloin työntekijä voidaan irtisanoa milloin vain. Käyttäjäyritys haluaa myös päästä heidän huonoina pitämistään työntekijöistä eroon mahdollisimman helposti, mutta ottaa samalla riskin siitä, että se menettää myös hyvän työntekijän. (Ilvonen & Keinänen 2009, 18.)

Eryteisesti kiireisiksi koetuilla aloilla vuokratyövoima koettiin Ilvosen & Keinänen (2009, 19) mukaan pelastukseksi työvoimapulan. He (2009, 41) näkevät vuokratyövoiman käytön suurimmaksi eduksi sen, että käyttäjäyritys voi nopeasti sopeut-

taa työvoiman tarpeensa kysyntään ja suurimmaksi haitaksi vuokratyövoiman alhaisemman tuottavuuden. He myös kyseenalaistavat vuokratyövoiman sopivuuden sellaisiin työtehtäviin, jotka vaativat pitkää perehdytysjaksoa. SOL Henkilöstöpalvelut Oy:ssä on havaittu lisäksi henkilöstövuokrausyritystä käytettävän lyhytaikaisena käyttäjäyrityksen toiminnan rahoittajana. Käyttäjäyrityksellä voi olla samaan aikaan myös useita syitä ryhtyä vuokratyövoiman käyttöön.

4.3 Oppisopimustoimisto

Helsingin oppisopimustoimisto on ollut tässä kehityshankkeessa merkittävä yhteistyökumppani, sillä ilman erityisjärjestelyjä tällainen kahden yrityksen oppisopimusmalli ei nykyisen lainsäädännön mukaan ole mahdollinen, joten on luonnollista esitellä myös se tässä kohdassa raporttia. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjäksi ryhtymiseen tarvitaan lupa opetusministeriöltä. Koulutuksen järjestäjä huolehtii koulutuksen johtamisesta ja oppisopimusten valvonnasta. Sen tehtäviä ovat oppisopimuksen vahvistaminen, työpaikan sopivuuden arviointi opiskelutarkoitukseen, tietopuolisen opetuksen hankkiminen, koulutuskorvauksen ja opintososiaalisten etuuksien maksaminen sekä mahdollisuuksien järjestäminen näyttötutkin-
tojen suorittamiseksi. (Suomalainen 2009,10.)

Oppisopimus on yksi tapa järjestää ammatillinen koulutus. Oppisopimuksen liitteeksi laaditaan aina Opetushallituksen vahvistamaan opetussuunnitelmaan tai näyttötutkinnon perusteisiin pohjautuva henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS). Se perustuu työsopimukseen ja siihen, että opiskelijalla on työpaikka, jolla on riittävästi resursseja ja ammattitaitoista henkilökuntaa toteuttaa lainsäädännön edellyttämä yli puolet oppimisesta. Oppisopimuskoulutus on julkisen valvonnan alaista toimintaa, jota voivat järjestää kunnat, kuntayhtymät, rekisteröidyt yhteisöt ja säätiöt sekä valtion liike- ja oppilaitokset. (Suomalainen 2009, 10 - 11.) Helsingin kaupunki eli Helsingin oppisopimustoimisto on yksi 17:stä Helsingissä toimivasta oppisopimuksen järjestäjästä.

Helsingin oppisopimustoimistolla oli vuonna 2011 yhteensä 4927 oppisopimusopiskelijaa, joista 17 % opiskeli ravitsemus- ja talousalaa. 34 % tutkinnoista oli perustutkintoja ja 66 % oli lisäkoulutusta. Valmistuneita oli 1086 ja heistä 176

oli hotelli-, ravintola- ja cateringalan opiskelijoita (Helsingin kaupunki 2012). Vuonna 2012 opiskelijoita oli 4849, joista uusia oppisopimusopiskelijoita oli 1882 ja koeajan jälkeen purkautuneita oppisopimuksia 268 eli 5,5 %. Vuoden 2012 opiskelijoista hotelli-, ravintola- ja cateringalan opiskelijoita oli 990 eli 20 % kaikista oppisopimusopiskelijoista, mistä uusia opiskelijoita oli 472 ja purkautuneita sopimuksia 67 eli 6,8 %. (Helsingin oppisopimustoimisto 2013.)

Keskimäärin oppisopimusopiskelijat ovat Leinon (2011, 89) mukaan yli 30-vuotiaita ja heillä on jo suoritettuna jokin alan ammattitutkinto sekä runsaasti alan työkokemusta. Nuoria, alle 20-vuotiaita, oppisopimusopiskelijoista on vain muutama prosentti. Naisia ja miehiä sen sijaan on suurin piirtein yhtä paljon. Oppisopimuskoulutus kasautuu, kuten koulutus yleensäkin, jo koulutetuille eikä tavoita kouluttamattomia ja nuoria. (Leino 2011, 89.)

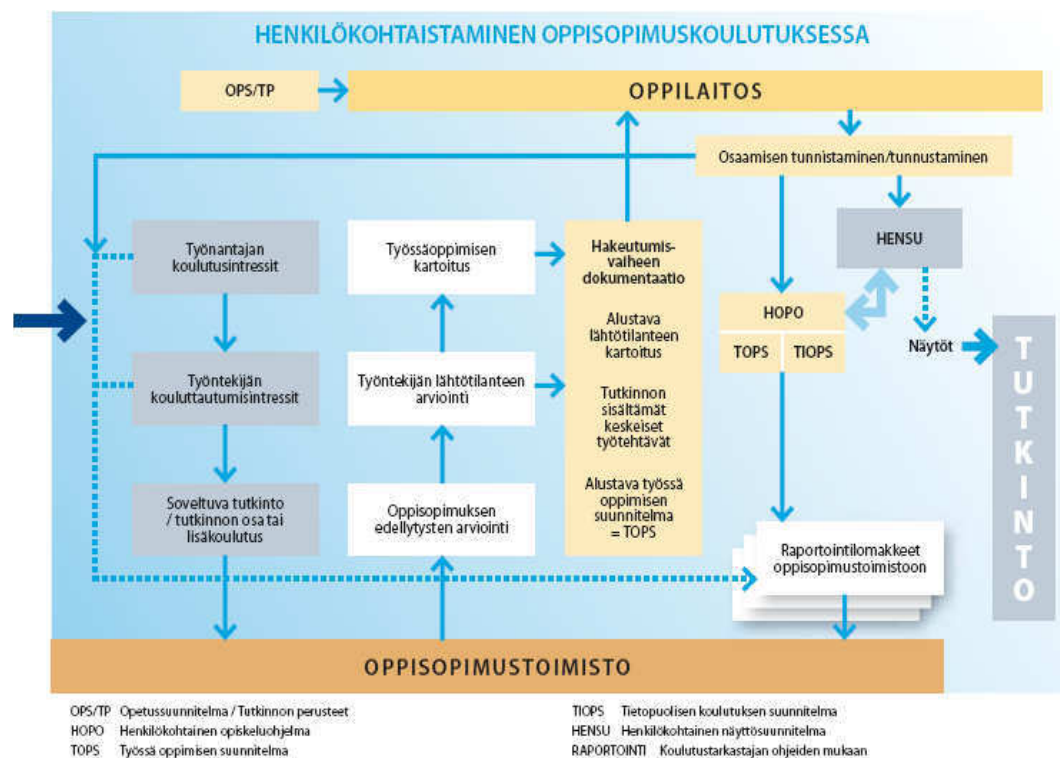
Leinon (2011, 90) tutkimuksessa todettiin, että taustatekijöillä, joita olivat sukupuoli, ikä, työkokemus ja aikaisempikoulutus, ei ole vaikutusta opiskelijan kokeemukseen työpaikan oppimismahdollisuuksista. Toisaalta Collinin (2005, 104) tutkimuksessa, joka koskee suunnitteluinsinöörejä, todettiin aikaisemman työkokemuksen vaikuttavan oppimiseen työpaikalla.

4.3.1 Oppisopimus

Oppisopimus on toisen asteen ammatillista opiskelua työpaikalla, työtehtäviä tehden, mitä täydennetään teoriaopinnoin, joita kutsutaan oppisopimussyhteydessä tietopuolisiksi opinnoiksi. Siinä koulutus kohdentuu niille aloille, joilla työnantajilla on kysyntää (Suomalainen 2009, 11). Tietopuoliset opinnot ovat sekä opiskelijalle että työnantajalle maksuttomia. Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta ja lisäksi voi olla mahdollisuus saada palkkatukea työttömän työnhakijan palkkaamiseen. Opiskelija saa päivärahaa teoriapäiviltä, jos työnantaja ei maksa hänelle niiltä palkkaa. Oppisopimusopiskeluna voidaan suorittaa ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja, mitkä antavat jatko-opiskelukelpoisuuden. Lisäksi oppisopimuksena voi hankkia ammatillista lisäkoulutusta, mutta yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkintoja ei sen

sijaan ainakaan toistaiseksi ole mahdollista suorittaa oppisopimusopiskeluna. (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2010, 3 - 5.)

Osana oppisopimusta työntekijä ja työnantaja solmivat oppisopimuksen mittaisen, määräaikaisen työsopimuksen. Osapuolten mahdollisuutta purkaa oppisopimus on rajoitettu: se voidaan purkaa samoin työsopimuslain perusteella kuin määräaikainen työsopimus (TSL 1:4, 8:1, 8:3) ja lisäksi yhteisellä sopimuksella tai koulutuksen järjestäjän luvalla tai toimesta määrätyissä tilanteissa (Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998 § 18). Lisäksi opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen opiskeluohjelma (HOPS), mikä koostuu kolmesta osasta: työssä oppimisen suunnitelmasta (TOPS), tietopuolisen koulutuksen suunnitelmasta (TIOPS) ja henkilökohtaisesta näyttösuunnitelmasta (HENSU) (kuvio 15).



KUVIO 15. Henkilökohtaistaminen oppisopimuskoulutuksessa (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2010, 6).

Opintojen henkilökohtaistamisella taataan oppisopimuskoulutuksen laatu, varmistetaan opiskelijoiden tasavertainen kohtelu sekä varmistetaan koulutus- ja tutkintojärjestelmän luotettavuus ammattitaidon ja osaamisen tunnustusjärjestelmänä (Suomalainen 2009, 11). Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että oppisopimusopiskelijalla on mahdollisuus suorittaa tutkintoon ja ammattiin liittyviä työtehtäviä ja osallistua teoriaopiskeluun suunnitelmien mukaisesti. Hänelle on myös maksettava työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Työnantaja nimeää opiskelijalle työpaikkaohjaajan, joka vastaa hänen koulutuksestaan työpaikalla. Työpaikkaohjaaja ja opiskelija käyvät vähintään kaksi kertaa vuodessa palaute- ja arviointikeskustelun, joka dokumentoidaan ja jonka tarkoituksena on varmistaa koulutuksen laatu. Raportti liitetään työnantajan koulutuskorvaushakemukseen. Opintojen henkilökohtaistamisessa on mahdollisuus huomioida myös erilaisesta kulttuuri- ja kielitaustasta tai erilaisista oppimisvaikeuksista johtuvat erityistarpeet. Oppisopimuksessa asetetaan myös työpaikalle vaatimuksia: yrityksellä on oltava tutkinnon perusteiden mukaista valmistus- tai palvelutoimintaa, siihen liittyvät resurssit sekä riittävän ammattitaitoista henkilökuntaa. (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2010, 3 - 7.)

Leino (2011) on tutkinut pohjois-karjalalaisten seitsemän eri koulutusalan oppisopimusopiskelijoiden työssäoppimista. Pääosa opiskelijoista opiskelivat tekniikan ja liikenteen (reilu 25 %), kaupan ja hallinnon (vajaan 25 %) tai sosiaali- ja terveysalan (33 %) ammatteihin. Muiden alojen opiskelijoita oli vain 15 % kaikista tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista. Opiskelijat olivat keskimäärin 40-vuotiaita ja pitkän työkokemuksen omaavia. Yli viisi vuotta työkokemusta oli aloitusvaiheessa 43 % opiskelijoista. Työpaikkakouluttajalla on ensisijainen merkitys oppimisen kannalta. Leinon (2011, 87) tutkimuksen mukaan sekä opiskelijat että työpaikkakouluttajat kokivat, että oppimismahdollisuudet olivat vähäisemmät sekä koulutuksen puolivälissä että lopussa verrattuna alkutilanteeseen. Samalla opiskelijoiden sisäinen motivaatio kasvoi ja ulkoinen väheni. (Leino 2011, 58 – 60, 80 - 87.)

Pienissä yrityksissä (alle 10 työntekijää) oli Leinon (2011) tutkimuksen mukaan suuremmat mahdollisuudet oppimiseen kuin suuremmissa työpaikoissa. Leino (2011, 92) oli myös todennut, että oppisopimuskoulutuksessa mahdollisuudet op-

pia muuttuvat nopeasti työskentelyn hallinnaksi, eikä työssä oppimista useinkaan mielletty koulutukseksi. Sekä opiskelijat että työpaikkakouluttajat pitivät teoriaopetuksen sisällön yhteensopivuutta huonona eli teoria ja käytäntö kohtasivat toisensa huonosti. Opiskelijat antoivat kuitenkin hyvää palautetta koulutuksesta ja pitivät kuitenkin oppimismahdollisuuksia työpaikoilla hyvinä. Opiskelijoilta oppisopimusopiskelu vaatii kuitenkin motivaatiota ja sosiaalista aktiivisuutta. (Leino 2011, 85 - 98.)

4.3.2 Kokin koulutusohjelma

Opetushallitus tekee päätökset perustutkintojen perusteista. Koulutuksen ja tutkinnon järjestäjien sekä tutkintotoimikunnan on noudatettava näitä määräyksiä. Tällä hetkellä voimassa oleva määräys ravintola- hotelli- ja cateringalan perustutkinnon perusteista on tullut voimaan 1.8.2010.

TAULUKKO 4. Kokin osaamisalan näyttötutkinnon osat (Opetushallitus 2010, 11).

Kokin ammatillisen tutkinnon osat näyttötutkinnossa
Kaikille pakollinen tutkinnonosa
1. Majoitus ja ravitsemuspalveluissa toimiminen
Kokin osaamisala, pakolliset tutkinnonosat
2. Lounasruokien valmistus
3. Annosruokien valmistus
Kaikille valinnaiset tutkinnonosat (valittava kolme osaa)
1. `A la carte valmistus
2. `A la carte tarjoilu
3. Juomien myynti ja tarjoilu
4. Kahvilapalvelut
5. Kokouspalvelut
6. Majoitusliikkeen varaustoiminnot
7. Palvelu- ja jakelukeittiön toiminnot
8. Pikaruokapalvelut
9. Suurkeittiön ruokatuotanto
10. Tilaus- ja juhlaruokien valmistus
11. Tilaus- ja juhlatarjoilu
12. Laivatalous
13. Tutkinnon osa ammatillisista perustutkinnoista
14. Tutkinnon osa ammattitutkinnosta
15. Tutkinnon osa erikoisammattitutkinnosta
Ammatillista osaamista yksilöllisesti syventävät tutkinnon osat
(perustutkintoa laajentavat tutkinnon osat)
1. Yritystoiminta
2. Tutkinnon osa ammatillisista tutkinnoista (ammattilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot, erikoisammattitutkinnot)

Tutkinnon tavoitteena on, että sen suorittaneella henkilöllä on monipuolinen alan perusosaaminen. Hän tuntee raaka-aineet, hallitsee myös erikoisruokavaliot ja noudattaa alan sopimuksia sekä säädöksiä. Kokin näyttötutkinto koostuu kaikille ravintola- hotelli- ja cateringalan perustutkinnon suorittajille pakollisesta majoitus- ja ravitsemispalveluissa toimiminen -osasta sekä kokin osaamisalan pakollisista osista: lounasruokien valmistus ja annosruokien valmistus (taulukko 4). Lisäksi tutkintoon kuuluu kolme valinnasta osaa. Oppisopimuksessa työnantaja voi määrittellä mitkä valinnaiset tutkinnon osat opiskelija voi suorittaa.

Opetushallinto on ottanut kantaa Hotelli-, ravintola ja Catering-alan perustutkinnon perusteissaan valittaville opiskelijoille asetettaviin vaatimuksiin: opiskelijan oikeusturvan kannalta katsottuna hänen terveydentilansa tulee olla sellainen, että hän voi toimia työtehtävissä, joihin koulutus tähtää. Alalla työskentely vaatii myös riittävää fyysistä kuntoa. Opiskelijaksi valittavalla ei myöskään saa olla sellaista sairautta, josta aiheutuisi vaaraa työskentelytilanteissa hänelle itselleen, muille työntekijöille tai asiakkaille. (Opetushallitus 2010, 209 - 210). Perustutkinnon perusteissa on esimerkkiluettelo sairauksista, joiden aiheuttamat oireet tai toiminnan vajavaisuudet on huomioitava päätettäessä henkilön sopivuudesta alalle. Tällaisia sairauksia ovat epilepsia ja muut tasapainoon vaikuttavat sairaudet, heikko näkö tai kuulo, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, allergiat sekä psyykkiset sairaudet. Lisäksi vuorotyö on riskitekijä monissa sairauksissa kuten diabetes ja sydän- ja verisuonisairaudet (Viitasalo et al. 2011, 15). Työsopimuslain (26.1.2001/55:2) mukaan terveydentila ei kuitenkaan saa olla perusteetta valintaperusteena.

Vuorotyö ja erityisesti kolmivuorotyö asettaa myös omat rajoituksensa valittaville. Vaikka oppisopimus voidaankin solmia jo 15-vuotiaan, oppivelvollisuutensa suorittaneen nuoren kanssa, on hänen työskentelyään jonkin verran rajoitettu (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998). 15 vuotta täyttänyt, mutta alle 18-vuotias työntekijä, ei voi tehdä edes oppisopimusopiskelijana työtä kello 0.00 – 6.00 välisenä aikana (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, 2:7.2).

Hakijan sopivuus oppisopimuskoulutettavaksi koostuu samoista elementeistä kuin hakijan sopivuus yleensäkin eli ammatillisesta osaamisesta, persoonallisuudesta, motivaatiosta ja henkilökemiasta. Oppisopimuksessa kolme jälkimmäistä tekijää korostuvat, sillä hakijoilta ei odotetakaan ammatillista koulutusta ja työkokemustakin vain jonkin verran. Molempien osapuolien odotusten yhteensopivuus on syytä varmistaa, jotta työntekijän käsitys hänen motivaatioonsa oleellisesti vaikuttavista seikoista haettavan työpaikan suhteen, on riittävällä tasolla (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24).

4.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen tutkimusaineisto on hankittu useilla eri menetelmillä. Se koostuu hankkeen yhteydessä tuotetuista dokumenteista, joita on syntynyt ongelmanratkaisusta ja ohjausryhmän tapaamisten yhteydessä sekä kyselyaineistoista. Kaikki haastattelut ja kyselyt on suoritettu kokonaistutkimuksina, sillä tutkittava ryhmät olivat pieniä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen yhteydessä kootusta tutkimusaineistosta on etsitty joko palvelukonseptin suunnitteluun, arvonluontiin tai Yritys X:n ongelman ratkaisuun liittyvää tietoa. Alkukartoituskyselyaineiston analyysien pohjalta on tehty hankkeeseen liittyviä päätöksiä, tutkittu aloitushetkellä työskennelleiden kokkien työhön ja työpaikkaan kohdistamia arvo-odotuksia sekä heidän näkemyksiään sitouttamiskeinoista. Alkukartoituskyselyiden aineistosta on tutkittu myös työnantajan edustajien ja työntekijöiden näkemysten eroavaisuuksia kokin työstä sekä Yritys X:tä työnantajana sitoutumisongelman ratkaisemiseksi. Sekä valituille opiskelijoille että Yritys X:n edustajalle suunnattujen kyselyjen ja haastattelujen aineistosta on tutkittu hankkeen tuottamaa arvoa vastaajalle sekä heidän näkemyksiään sen onnistumisesta. Alkukartoituskyselyn tuloksia on verrattu oppisopimuskokkien vastaaviin tuloksiin ja näin hankittu asiakasymmärrystä ja tietoa Yritys X:n ongelman ratkaisemiseksi.

Aineiston kokoaminen alkoi heti projektin käynnistyttyä ohjausryhmän kokoontumisella sekä alkukartoituksen tekemisellä. Kaikista ohjausryhmän kokoontumisista on tutkija laatinut muistiot. Alkukartoitus suoritettiin marraskuussa 2011

puhelinhaastatteluna ajan puutteen vuoksi. Puhelinhaastattelun yhteydessä tutkija tallensi haastateltavan antamat vastaukset Excel-taulukkoon analysoimisen helpottamiseksi. Kysymyksistä osa oli väittämiä, joiden vastaukset voidaan käsitellä kvantitatiivisena aineistona. Osa oli avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty kysymällä samaan asiakokonaisuuteen liittyviä kysymyksiä sekä väittäminä että avoimina kysymyksinä, jotta voidaan sulkea pois sattuma. Alkukartoituskysely olisi voitu suorittaa myös Webropolia käyttäen, mutta vastausten saaminen sen avulla vaatii pidemmän ajan kuin kyselyhetkellä oli käytettävissä, jotta kaikki haastateltavat ehtivät käydä täyttämässä kyselyn. Oppisopimuksen keskeyttäneitä opiskelijoita siihen johtaneesta syystä haastatteli SOL Henkilöstöpalveluiden kohteesta vastuullinen rekrytoija.

Hankkeessa marraskuussa 2012 mukana olleille oppisopimusopiskelijoille jaettiin sama alkukartoituskysely sekä hanketta koskeva, pääasiassa avoimia kysymyksiä sisältänyt kyselylomake paperiversiona oppilaitostapaamisen yhteydessä. Tähän ratkaisuun päädyttiin sillä useat heistä ilmoittivat, että eivät käytä sähköpostia tai omista tietokonetta. Yritys X:n ja oppisopimustoimiston edustajilta kysyttiin sähköpostitse näkemystä kehityshankkeen onnistumisesta. Nämä kyselyt sisälsivät ainoastaan avoimia kysymyksiä. Niihin saatuja vastauksia voitiin analysoida laadullisesti (Anttila, P. 2006, 201).

4.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Kerätty alkukartoituskyselyn materiaali analysoitiin Excel- taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Kokeilta ja keittiömestareilta saatuja väittämäosuuden vastausten keskiarvoja sekä keskihajontaa verrattiin keskenään (Heikkilä 2005, 81), jotta saatiin selville vastaavatko työntekijöiden ja työnantajan näkemykset työpaikasta ja työstä toisiaan. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin ensin työhön, työpaikkaan ja työntekijään liittyviksi seikoiksi ja sen jälkeen litteroitiin sisällön perusteella etsien yhtäläisyyksiä (Mäkelä 1990, 45). Marraskuussa 2012 kerätyt oppisopimuskokkien väittämävastaukset käsiteltiin samalla tavalla, mutta niitä verrattiin ainoastaan alkukartoituksen yhteydessä kokeilta saattuihin vastauksiin. Ne myös ristiintaulukoitiin taustamuuttujin suhteen ja näin

saatuja keskiarvoja verrattiin alkukartoituskyselyn kokkien vastausten keskiarvoihin.

Ohjausryhmän tapaamisista laadittuja muistioita sekä opiskelijatapaamisten yhteydessä kerättyä muuta aineistoa on käytetty pääasiassa palvelukonseptin onnistumisen arvioinnissa ja pilottiversion prosessin jatkuvaan parantamiseen. Muistioiden sisältöä on käsitelty luokittelevalla sisältöanalyysillä. Ongelmanratkaisussa on käytetty viisi kertaa miksi? -analyysiä. Tutkimusaineistoa säilytetään tutkimuksen valmistuttua SOL konsernin tietojärjestelmissä omassa kansiossaan.

5 KOULUTUSKONSEPTI

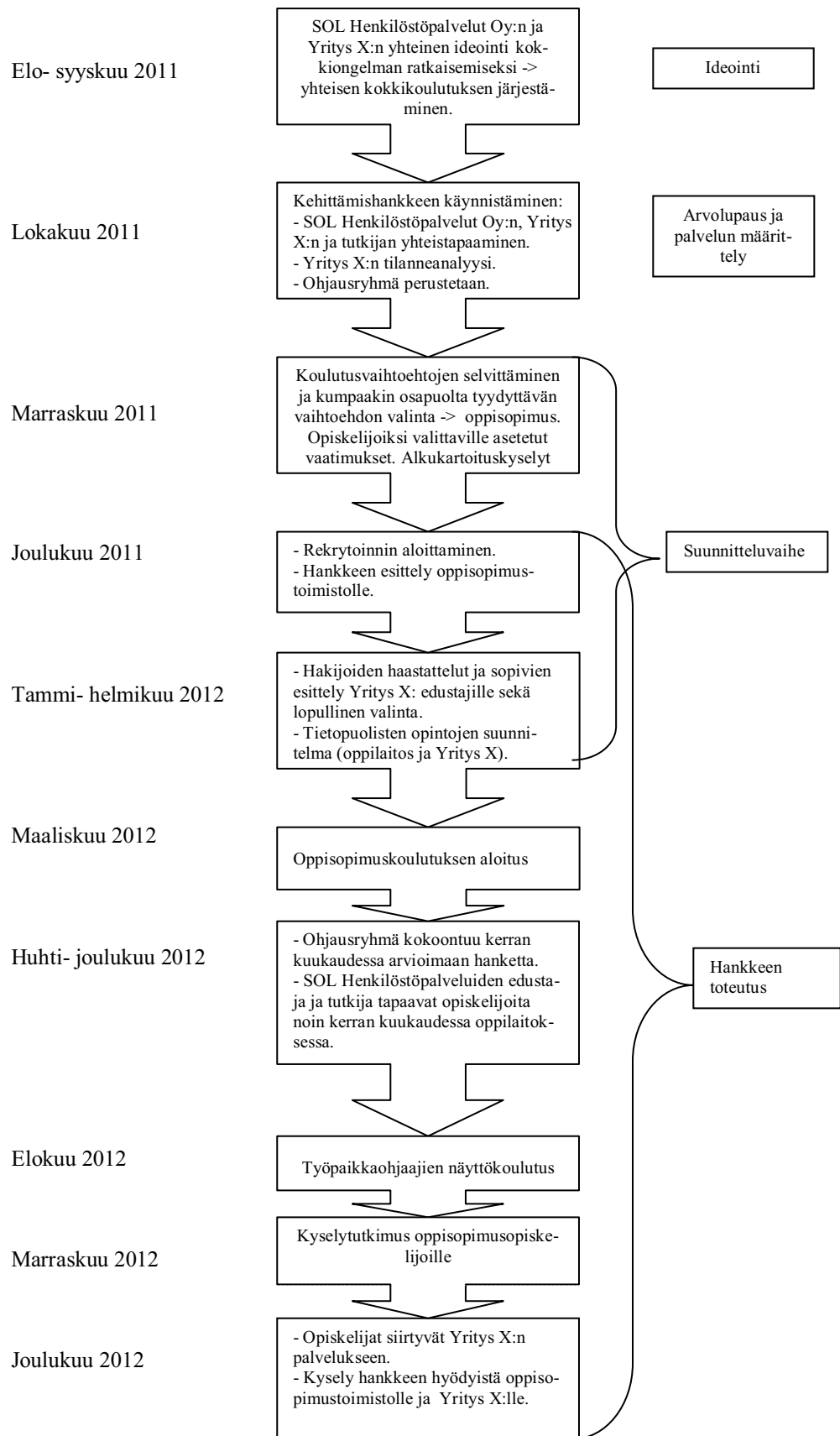
Viidennessä luvussa käsitellään tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen empiriaosuutta. Se muodostuu palvelukonseptin kehitysprojektin kuvauksesta, jonka vaiheet ovat: koulutuskonseptin ideointi, konseptointi, palvelun määrittely sekä pilottihankkeen suunnitteluvaihe. Lisäksi se sisältää pilottitoteutukseen kuvauksen sekä siihen liittyvistä kyselyiden tulosten analyyseistä sekä tutkimustuloksista.

5.1 Palvelukonseptin ja pilottihankkeen kuvaus

Kuviossa 16 on esitetty pilottihankkeen vaiheet pääpiirteissään. Se käynnistyi jo alkusyksystä 2011. Laukaisevana tekijänä olivat Yritys X:ää jo pidempään vaivanneet vaikeudet palkata ja sitouttaa kokkeja Uudellamaalla sijaitseviin toimipisteisiinsä. Samat vaikeudet ovat vaivanneet myös henkilöstövuokrausyrityksiä, sillä tilanne pääkaupunkiseudulla on sellainen, että jatkuvasti on tarjolla runsaasti avoimia ravintola-alan työpaikkoja, mutta päteviä hakijoita on tarjolla vain vähän. Yritys X:n henkilöstöressurssipäällikkö ja SOL henkilöstöpalveluiden Uudenmaan palvelujohtaja ideoivat koulutuskonseptin ja määrittelivät siinä tarvittavat resurssit. Tässä vuorovaikutuksessa myös asiakasymmärrys syveni.

Seuraavaksi käynnistyi palvelukonseptin kehittämisen ensimmäiset varsinaiset vaiheet: arvolupauksen antaminen ja palvelutason määrittely. Arvolupauksen sisältö määriteltiin yhdessä Yritys X:n kanssa: SOL Henkilöstöpalvelut etsii koulutettaviksi sopivia henkilöitä ja tekee toimia heidän sitouttamisekseen. Se myös selvittää vaihtoehtoiset tavat näiden kokkien kouluttamiseksi. Yritys X kuvaa konsernin sisäisen urapolun kokeille. Palvelutasoksi määräytyi se, että nämä kokkipiskelijat työskentelevät vuokratyöntekijöinä yhdeksän kuukauden ajan.

Koulutettavien pohjakoulutus- ja osaamisvaatimukset kysyttiin Yritys X:ssä keittiön esimiehinä toimivilta keittiömestareilta. He pitivät tärkeänä, että hakijoilla olisi jonkin verran työkokemusta ravintolan keittiöstä tai pikaruokaravintolasta. Lisäksi vaatimuksena oli hyvä asenne sekä riittävä suomenkielen taito ja motivoituminen työskentelyyn Yritys X:ssä. Yrityksen työkieli on suomi, joten puutteellisesta kielitaidosta saattaisi aiheutua työturvallisuuteen vaikuttava vaaratekijä.



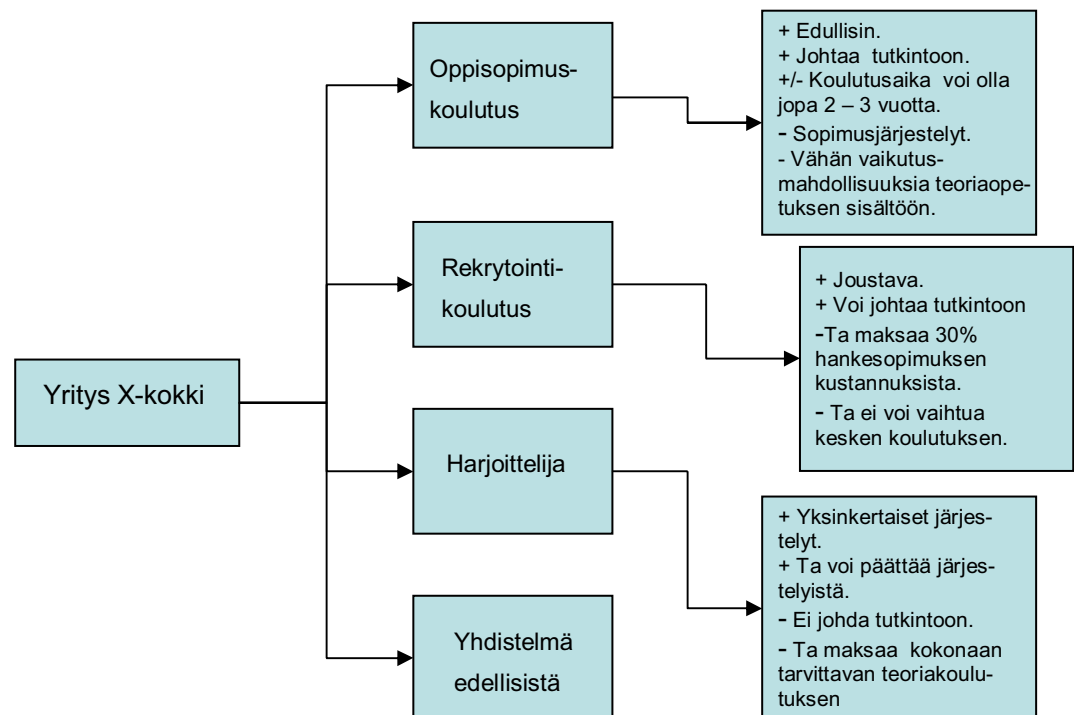
KUVIO 16. Kehityshankkeen vaiheet.

5.1.1 Ohjausryhmä

Projektille perustettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n ja Yritys X:n edustajien sekä tutkijan lisäksi SOL Palveluiden henkilöstön kehitysjohtaja. Ohjausryhmää on täydennetty uusilla jäsenillä projektin edetessä. Vuoden 2012 alusta siihen liittyi oppisopimustoimistoa edustanut koulutustarkastaja ja koulutuksen alettua myös tietopuolisen opetuksen järjestävän oppilaitoksen edustaja. Tutkija on laatinut kaikista ohjausryhmän kokoontumisista muistiot.

5.1.2 Vaihtoehdot koulutuksen järjestämiseksi

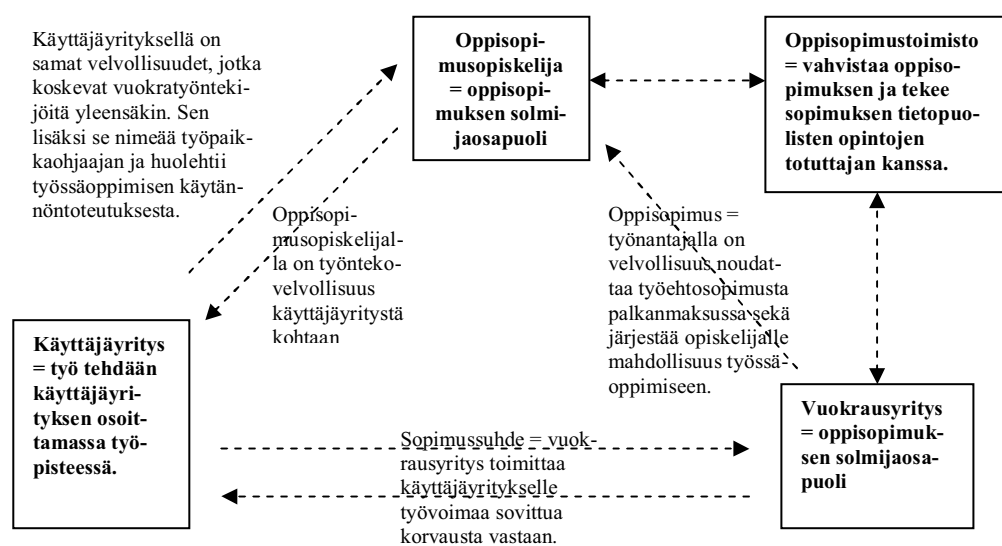
Koulutusvaihtoehdot selvitettiin SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n ja Yritys X:n toiveiden perusteella. Koulutuksen toivottiin olevan mahdollisimman edullinen ja mahdollistavan uralla etenemisen, sillä tavoitteena oli myös rakentaa urapolku Yritys X:n sisälle. Kokkien odotettiin sitoutuvan muutamaksi vuodeksi Yritys X:n palvelukseen. Koulutus vaihtoehdot sekä niiden hyvät ja huonot puolet on esitetty kuviossa 17. Kuviossa käytetty lyhenne TA tarkoittaa työnantajaa.



KUVIO 17. Koulutusvaihtoehdot

Koulutusvaihtoehtojen selvittämiseksi haastateltiin oppisopimustoimiston koulutustarkastajaa ja TE-toimiston virkailijaa sekä tutustuttiin Yritys X:ssä noudatettavaan työehtosopimukseen. Samalla varmistettiin oppisopimustoimistosta, että Yritys X:n palvelutoiminta vastaa tutkinnon perusteissa esitettyä oppimista. Koulutustavaksi valittiin oppisopimuskoulutus, sillä siinä yhdistyivät esitetyt toiveet parhaiten: se on edullisin, johtaa tutkintoon, mahdollistaa uralla etenemisen ja se sitouttaa jo itsessään opiskelijat opiskelun ajaksi.

Vuokratyöntekijän oppisopimuskoulutukseen liittyy monia ristiriitoja, sillä työ-
säoppiminen tapahtuu käyttäjäyrityksessä ja myös työpaikkaohjaaja on sen työn-
tekijä. Työnantajalla eli vuokrausyrityksellä on kuitenkin samat työnantajan vel-
vollisuudet varmistaa, että opiskelijalla on mahdollisuus oppia työpaikallaan sekä
osallistua teoriaopetukseen sovitusti, vaikka työnjohto-oikeus onkin käyttäjäyri-
tyksellä (kuvio 18). Toisaalta vuokrausyrityksellä on myös oikeus koulutuskorva-
ukseen, vaikka se ei osallistuisikaan millään tavalla opiskelijan ohjaamiseen työ-
paikalla. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen vuokratyösuhteessa vaatii myös
yhteistyökumppaneilta erityistä luottamusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Yhteis-
työkumppaneiden on myös huomioitava oppisopimusopiskeluun liittyvät, normaali-
sta vuokratyösuhteesta poikkeavat erityistarpeet.



KUVIO 18. Vuokratyöntekijän oppisopimus.

5.1.3 Alkukartoituskyselyiden analyysi

Sekä Yritys X:ssä työskenteleville kokeille että heidän esimiehinään toimiville keittiömestareille suoritettiin alkukartoituksena kysely, jossa molempia osapuolia pyydettiin arvioimaan omaa näkemystään samasta asiasta. Kysymykset laadittiin erikseen työntekijöille sekä heidän esimiehilleen. Työntekijöiltä kysyttiin viiteen aihealueeseen liittyviä kysymyksiä. Nämä aihealueet olivat: ennakko-odotukset työpaikan ja työn suhteen, millaiseksi he kokevat työpaikan ja itse työn sekä erilaisten sitouttamiskeinojen ja työn muotoilun haluttavuutta. Alkukartoituskyselystä haettiin muun muassa tukea tehdyille koulutus- ja sitouttamiskeinovalinnoille.

Kysymykset ovat johdettu Herzbergin teoriaan pohjautuvista Hacmanin ja Oldhamin työnpiirteet -teorian esittämien työn ominaisuuksien vaikutuksesta motivaatioprosessiin (Kuvio 10). Esimiehiltä kysyttiin samoja asioita heidän näkökulmastaan koskien alaisia ja heidän työtään. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää kohtaavatko työnantajan ja työntekijän näkemykset näistä kysytyistä asioista.

Kokkeja oli yhteensä seitsemän. Heistä kuusi oli SOL Henkilöstöpalveluiden vuokrakokkeja ja yksi Yritys X:n kokki. Kokeista neljä on naisia ja kolme on miehiä, kuudella on alan koulutus ja yhdeltä koulutus puuttui kokonaan. Neljä työskenteli osa-aikaisessa ja kolme täysipäiväisessä työsuhteessa. Iältään kuusi heistä oli tutkimushetkellä 19 - 25-vuotiaita ja yksi 56-vuotias. Yksi haastatelluista on taustaltaan maahanmuuttaja. Kaikkien haastateltujen kokkien työsuhteet olivat jatkuneet ennen tutkimusajankohtaa (marraskuu 2011) kahdesta kuuteen kuukauteen. Kuuden kuukauden kuluttua haastattelusta kolme kokeista oli irtisanoutunut. Kaikki lopettaneet työskentelivät osa-aikaisesti. Keittiömestareita työskenteli kohteissa tutkimushetkellä viisi, mutta tutkimukseen osallistui vain neljä, sillä yksi oli tutkimushetkellä isyyslomalla.

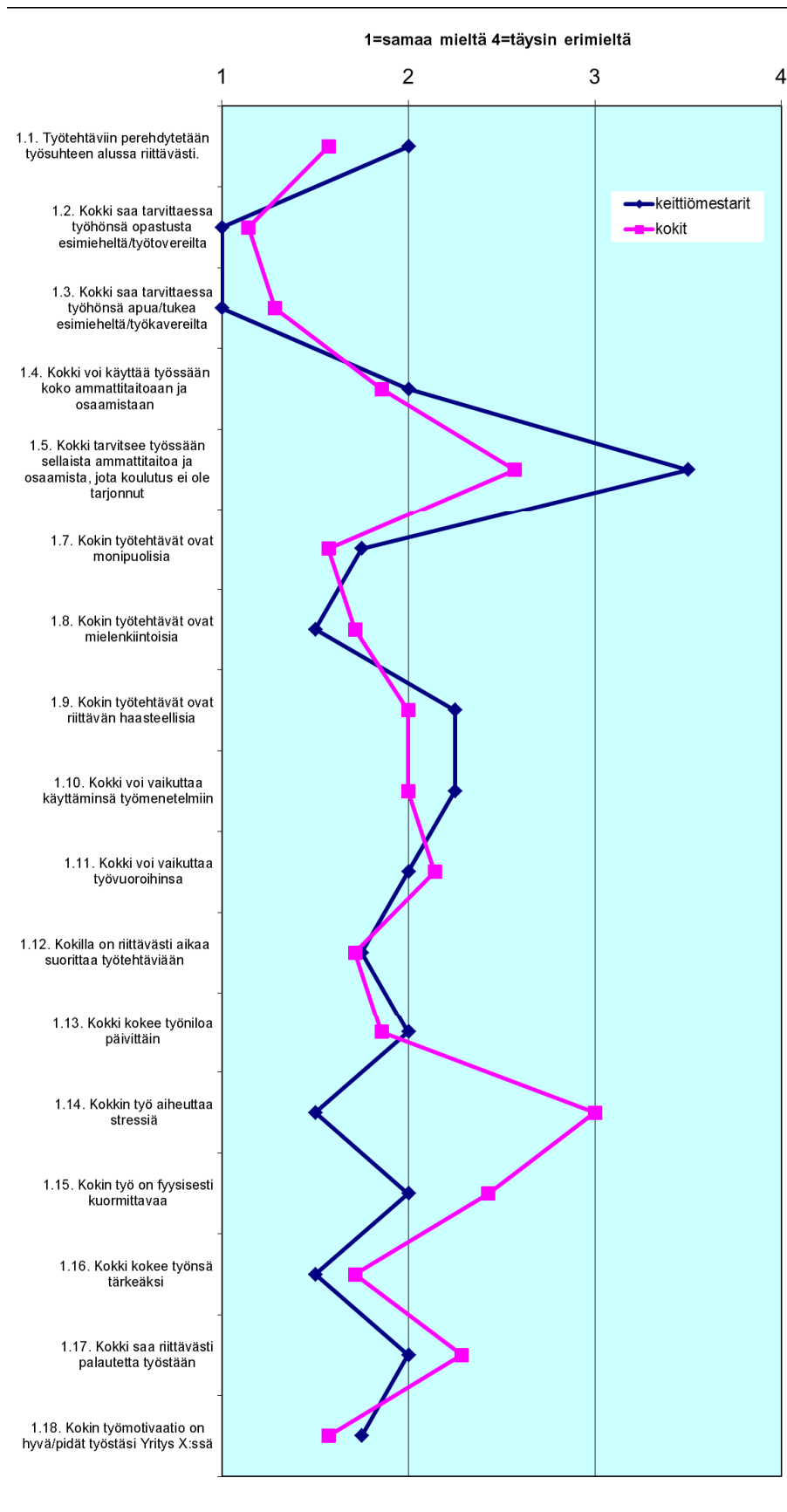
Kysely suoritettiin puhelinkeskustelun yhteydessä käyttäen kyselylomaketta siten, että tutkija luki kysymykset ja kertoi, onko kyseessä avoin kysymys tai antoi käytettävissä olevat vastausvaihtoehdot. Väittämäkysymyssarjoissa oli lisäksi vaihtoehtona avoin kysymys, johon oli mahdollista esittää oma vaihtoehtoinen näkemysensä asiasta.

Lomakkeen ensimmäiset 28 kysymystä, joissa haastateltavaa pyydettiin arvioimaan (1= samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä) kysytyä asiaa väittämin, koskivat kokin työtehtäviä Yritys X:n ravintoloissa sekä Yritys X:ää työpaikkana ja -ympäristönä. Vastausvalikoimasta on jätetty ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa eikä erimieltä” vaihtoehto pois, sillä kaikilla vastaajilla oli työtehtäviensä puolesta yhtäläinen mahdollisuus vastata kaikkiin kysymyksiin. (Liite 2 ja liite 3.)

Kuviossa 19 on esitetty kyselyn kysymyksiin 1.1. - 1.18. saatujen vastausten vertailu. Kysyttäessä työtehtäviin perehdyttämistä työsuhteen alussa keittiömestarit suhtautuivat vastauksissaan perehdyttämisen onnistumiseen ja käytäntöihin hieman kriittisemmin. Heidän vastauksissaan oli myös jonkin verran hajontaa. Kokit itse olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen työtehtäviin on kaiken kaikkiaan riittävällä tasolla.

Keittiömestarit olivat myös sitä mieltä, että kokkien hankkima aikaisempi koulutus on tuottanut heille lähes kaiken Yritys X:ssä tarvittavan osaamisen. Osa kokeista sen sijaan piti osaamistaan liian vähäisenä. Tähän ovat vaikuttaneet sellaiset seikat kuten: ammatillisen koulutuksen puute, riittämätön ammatillinen koulutus (suurtaloukokki) ja vähäinen työkokemus. Keittiömestareilta kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, pitäisikö kokkien koulutusta suunnata toisiin painopistealueisiin kuin, minne se on nykyisellään suunnattu. Vastauksissa nousivat esiin vuorotyön painottaminen ja prosessiosaaminen. Koska ravintolakokin työ on muuttunut erilaisten puolivalmisteiden käytön myötä toisenlaiseksi verrattuna aikaisempaan, myös tätä työskentelyä pitäisi opettaa kokin ammattiin valmistavissa oppilaitoksissa.

Lisäksi kuvioista 19 esiin nousee lähinnä kaksi kysymystä, joissa kokkien ja keittiömestareiden käsitykset poikkeavat toisistaan merkittävästi: kysymys kokintyön stressaavuudesta sekä fyysisestä kuormittavuudesta. Keittiömestarit pitivät kokin työtä stressiä aiheuttavana, mutta kokit itse eivät sitä juurikaan kokeneet. Myös fyysinen kuormittavuus oli kokkien mielestä jonkin verran vähäisempää kuin, mitä keittiömestarit arvioivat sen olevan.



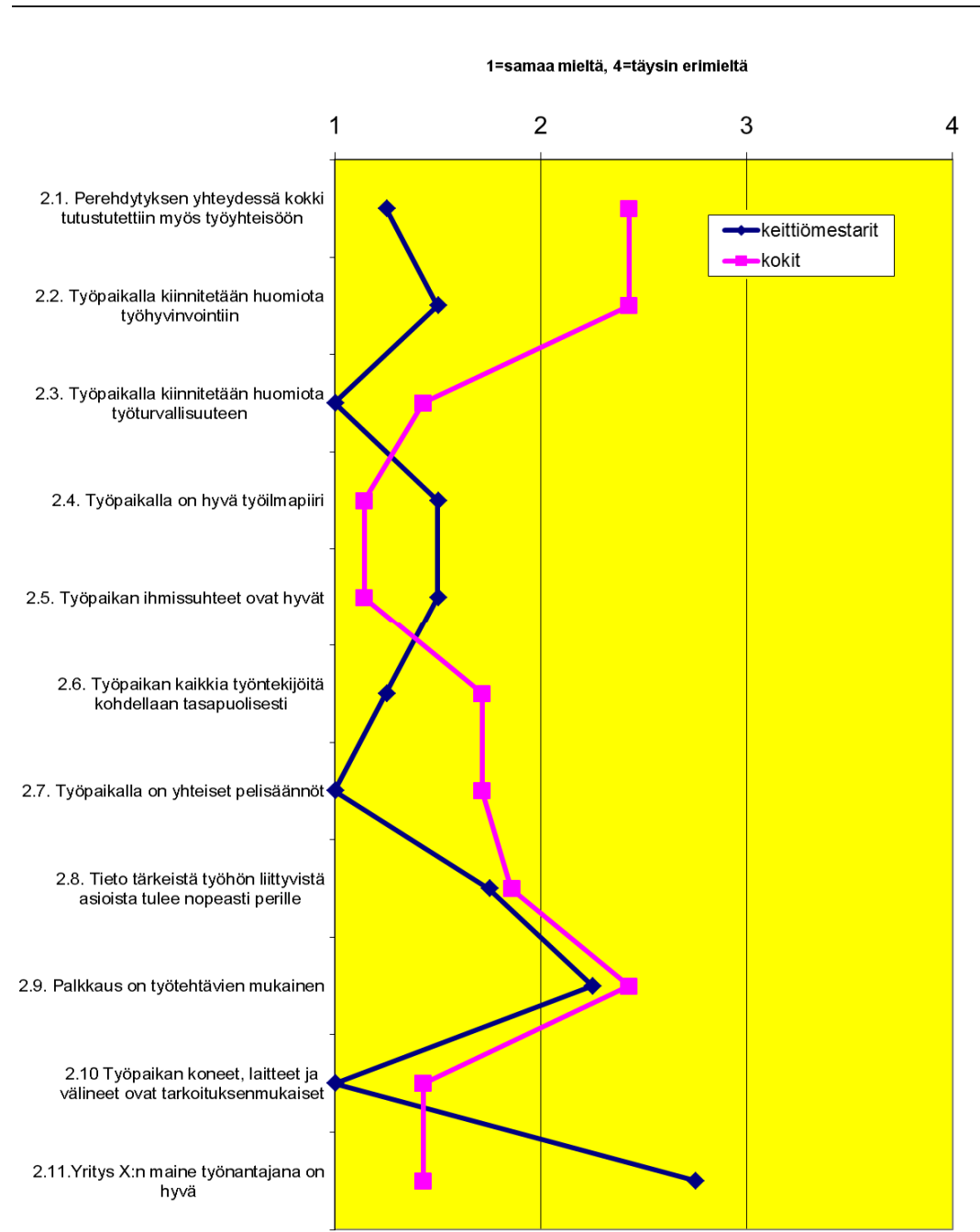
KUVIO 19. Kysymyksiin 1.1. - 1.18. saatujen vastausten keskiarvojen vertailu. Sen sijaan palautetta työstään he kokivat saavansa vähemmän kuin keittiömestarit arvioivat sitä antavansa. Hajontaa palauteväittämän vastauksissa on myös melko runsaasti. Neljä seitsemästä vastaajasta koki saavansa hieman liian vähän palautetta työstään. Kokit myös kokivat voivansa vaikuttaa käyttämiinsä työmenetelmiin enemmän kuin tutkija ennakkoon oletti.

Kuviossa 20 on neljä väittämää, joihin keittiömestareilta ja kokeilta saadut vastaukset eroavat merkittävästi toisistaan: työyhteisöön tutustutettiin perehdyttämisen yhteydessä, työpaikalla kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin, työpaikalla on yhteiset pelisäännöt ja Yritys X:n maine työnantajana on hyvä. Kokit kokivat työyhteisöön perehdyttämisen keskimäärin riittämättömäksi, mutta vastauksissa oli myös melko runsaasti hajontaa. Osa koki työyhteisöön perehdyttämisen hoidetun erittäin hyvin ja osa erittäin huonosti.

Työhyvinvointia koskevaan väittämän kanssa yksikään kokeista ei valinnut vaihtoehtoa samaa mieltä, vaan kaikki annetut vastaukset olivat väliltä jokseenkin erimieltä – täysin erimieltä. Keittiömestarit olivat yksimielisiä siitä, että työpaikalla on yhteiset pelisäännöt, mutta haastateltujen kokien vastaukset sen sijaan vaihtelivat välillä samaa mieltä – melko erimieltä eli he eivät kokeneet, että pelisäännöt olisivat kaikissa tilanteissa yhteiset. Jonkin verran huonommaksi kuin keittiömestarit kokivat kokivat myös tilanteen työturvallisuuden ja tasapuolisen kohtelun osalta. Väittämään saadut vastaukset vaihtelivat kuitenkin ainoastaan välillä samaa mieltä – melko samaa mieltä.

Keittiömestarit arvioivat Yritys X:n maineen työnantajana huomattavasti huonommaksi kuin kokit, jotka pitivät sitä pääsääntöisesti hyvänä. Keittiömestareiden mielestä imagoa tulisi kehittää enemmän ravintolanomaiseen suuntaan. Myös työpaikan ilmapiiriä ja ihmissuhteita kokit pitivät hyvinä, jopa hieman parempina kuin, millaisiksi keittiömestarit ne arvioivat. Kokin palkan sekä keittiömestarit että kokit itse kokivat jäävän alle tehtävien vaatimustason. Lisäksi kokkeja pyydettiin arvioimaan työpaikan sijaintia ja verrattiin vastausta heidän ilmoittamansa työmatkan pituuteen. Tyytyväisimpiä työpaikan sijaintiin olivat ne, joilla oli lyhin

työmatka ja tyytymättömmimpiä ne, jotka työskentelivät useammassa Yritys X:n kohteessa.



Kuvio 20. Kysymyksiin 2.1.- 2.11. saatujen vastausten keskiarvojen vertailu.

Sekä kokeille että heidän esimiehilleen esitettiin myös kysymys, mikä olisi heidän mielestään paras motivointi- ja sitouttamiskeino Yritys X:n kokeille (taulukko 5). Vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi parasta vaihtoehtoa. Valittu vaihtoehto on

tässä taulukossa suhteutettu kyseisen vastaajaryhmän vastausten kokonaismäärään. Kokkien mielestä neljä parasta keinoa ovat palkka ja palkitseminen, mahdollisuus edetä uralla, mahdollisuus kehittyä omassa ammatissaan sekä mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä. Keittömestarit ovat melko samoilla linjoilla vastauksissaan vaikka eivät pidä ammatissa kehittymistä lainkaan tärkeänä motivointi- ja sitouttamiskeinona kokeille.

TAULUKKO 5. Parhaat motivointi- ja sitouttamiskeinot Yritys X:n kokeille.

Valitse mielestäsi kaksi parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa kokeille	keittömestarit	kokit
Palkka ja palkitseminen	13 %	21 %
Perehdyttäminen	13 %	0 %
Mahdollisuus edetä uralla	25 %	21 %
Mahdollisuus kehittyä omassa ammatissa	0 %	21 %
Mahdollisuus nykyistä monipuolisempiin työtehtäviin	25 %	14 %
Mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä	25 %	21 %
Jokin muu keino, mikä	0 %	0 %
	100 %	100 %

Kokkien työhön liittyviä arvoja kartoitettiin avoimella kysymyksellä, jossa heitä pyydettiin kertomaan viisi tekijää, joista muodostuu heidän mielestään hyvää työpaikka ja -ympäristö. Tärkeimpänä seikkana he pitivät hyvää, ammattitaitoista ja tasapuolista johtamista, toiseksi tärkeimpänä työpaikan hyviä ihmissuhteita, kolmanneksi tärkeimpänä työpaikan sijaintia ja asianmukaisia työvälineitä. Neljännelle sijalle tuli haasteellinen työ, jossa mahdollisuus kehittyä ja joka koetaan tärkeäksi. Viidenneksi arvoksi koettiin hyvä palkka. Ainoastaan yksi ilmoitti työnantajan maineen vaikuttavan hänen mielikuvaansa hyvästä työpaikasta. Ammattitaitoista johtamista ilmaisevaksi tässä tutkimuksessa on luettu sellaiset vastauksista ilmennet tekijät kuin työvuorosunnittelu, työilmapiiri, perehdyttäminen ja opastaminen sekä helposti lähestyttävä ja reilu (työn)johto. Työpaikan ihmissuhteita kuvaavina on pidetty seikkoja ”hyvät työkaverit”, ”viihtyy”, ”yhteishenki, ryhmätyö, rehelliset työntekijät, positiivinen asenne”, ”työkaverin tukeminen ja opastaminen”. Joko hyvää johtamista ja/tai hyviä ihmissuhteita koskevia kommentteja löytyi yhtä lukuun ottamatta kaikista vastauksista.

Kokeilta kysyttiin myös, onko kokin työ Yritys X:ssä ja Yritys X työpaikkana vastannut heidän ennakko-odotuksiaan. Pääsääntöisesti molemmat ovat vastanneet ennakko-odotuksia. Ainoastaan kahden haastatellun kohdalla työ ei ollut vastannut niitä: toinen oli yllättynyt positiivisesti ja toinen oli odottanut ruuanvalmistuksen tapahtuvat enemmän alusta pitäen. Yritys X työpaikkana ei ollut vastannut työpaikkana yhden vastaajan ennakko-odotuksia. Syiksi hän ilmoitti työvuorot ja työskentelyn vuokratyöntekijänä. Vakituinen työsopimus Yritys X:n kanssa olisi hänen mukaansa parempi vaihtoehto.

Ainoastaan kaksi haastatelluista ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa sinä aikana, kun oli työskennellyt Yritys X:ssä. Ne viisi haastateltua, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, ilmoittivat syiksi seuraavat tekijät:

”kolmivuorotyö on omalla kohdalla ollut sellainen, että olen harkinut kaksivuorotyöhön vaihtamista.”

”mitä enemmän tulee tehtyä eri paikoissa, sitä enemmän oppii”

”haluaisin vakituisen työn”

”Jos ei vakinaisteta, vaihdan työpaikkaa.”

”aluksi, kun ihmiset suhtautuivat ikävästi, yrittivät saada pois. Nyt kun on muuttunut, on ihan kiva.”

Kokeille esitettyyn avoimeen kysymykseen numero 11 (miksi kokit eivät sitoudu Yritys X:ään?) ja keittiömestareille esitettyihin kysymyksiin kuusi (miksi kokkeja on vaikeaa rekrytoida liikenneasemille?) ja seitsemän (miksi kokit eivät sitoudu niihin?) saadut vastaukset ryhmiteltiin kolmeen ryhmään sisällön perusteella: alaan, työnantajaan ja työntekijään liittyviin syihin. Lisäksi oli tarpeen ottaa käyttöön myös ryhmä -ei tämän tyyppistä ongelmaa kohteessa. Alaan liittyvät tekijät ovat kaikille saman alan työntekijöille ja työpaikoille yhteisiä kuten palkkataso, vuorotyö, seisomatyö ja työn hektisyys. Työnantajaan liittyvät tekijät ovat työnantajan erityispiirteitä kuten vuokratyövoiman käyttäminen, kolmivuorotyö, Yritys X:n maine ja puolivalmisteiden käyttö. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ura ja halu oppia uutta.

Haastatelluilta kokeilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, miksi kokit eivät sitoudu Yritys X:ään (kysymys 11). Kolme vastaajista piti tärkeimpänä syynä työn

raskautta ja kolmivuorotyötä sekä työvuorojen suunnittelua: vuorot saattavat vaihtua suoraan iltavuorosta aamuvuoroon. Kaksi vastaajaa ilmoitti omaksi näkemyskseen työn yksipuolisuuden ja yksinkertaisuuden, palkkauksen ja sen, että työ-sopimus on solmittu vuokrausyrityksen kanssa. Ainoastaan yksi näki syyksi sen, että etenemismahdollisuudet ovat huonot ja työ ei tarjoa riittävästi haasteita. Kaksi esitetystä syistä liittyi alaan ja neljä syistä työnantajaan.

Keittiömestareilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, miten Yritys X:n toimipisteet saataisiin kiinnostamaan työpaikkoina ja ympäristöinä nykyistä enemmän. Jokaisella oli mahdollisuus antaa viisi ehdotusta tai tähän vaikuttavaa seikkaa, mutta vastauksia annettiin vain yhteensä 18. Keittiömestarit kokivat tämän kysymyksen vaikeaksi vastata ja suurin osa vastauksista käsittelikin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat liikenneasemiin työpaikkoina. Viisi vastausta koski liikenneasemien mainetta ja sen kääntämistä ravintolamaisempaan suuntaan. Kahdeksan vastausta käsitteli työpaikasta ja työstä johtuvia seikkoja. Positiivisena tekijänä koettiin työn monipuolisuus ja negatiivisina vuorotyö, työn hektisyys, henkilöstön määrän pienuus, palkkaus ja se, että käytetään paljon puolivalmisteita. Lisäksi kehitysehdotuksina nousivat esiin työvuorosuunnittelulla tuotettu aineeton arvo työntekijöille, oppilaitosyhteistyön lisääminen, palautteen antaminen työntekijöille sekä perehdyttämiseen että sisäiseen viestintään panostaminen.

Keittiömestareilta kysyttiin myös kokkikoulutukseen liittyen, ovatko he havainneet puutteita tai painopistealueita, joita pitäisi suunnata toisin ravintolakokin ammatillisessa koulutuksessa. Vastaajista kaksi ei halunnut muuttaa mitään nykyisessä koulutuksen sisällössä. Yksi keittiömestareista halusi lisätä opetukseen enemmän ravintoloiden työelämään liittyviä valmiuksia koskien erityisesti vuorotyötä ja toinen kyseenalaisti ruuanvalmistuksen opettamisen alusta pitäen, sillä vain harvoissa ravintoloissa enää tehdään niin.

Myös keittiömestareilta kysyttiin, miksi kokkeja on vaikeaa rekrytoida liikenneasemille (kysymys kuusi) ja miksi kokit eivät sitoudu niihin (kysymys seitsemän). Ongelmaan saada kokkeja liikenneasemille vastauksista nousi esiin eniten itse kokin ammattiin ja työhön liittyviä syitä. Näitä olivat median antama liian ruusuinen kuva alasta, vuorotyö ja työn yleinen fyysinen kuormittavuus. Kaksi

vastaaajista piti myös Yritys X:n mainetta syynä siihen, että ne eivät kiinnosta työnantajina (työnantajaan liittyvä syy). Työntekijään liittyvänä syynä nousi esiin, että Yritys X koetaan lähinnä ponnauslautana uralle.

Kolme vastaajaa neljästä piti sitoutumisongelman pääsyynä työnantajaan liittyviä seikkoja, jotka ovat jo aikaisemmissa vastauksissa tulleet esille:

”ketjut eivät kiinnosta, ne eivät ole mediaseksikkäitä”

”huoltoasemamaine, asioita tehdään niin vähän itse, kaikki tulee valmiina, tätä ei pidetä niin ravintolana, vuorotyö, kolmivuorotyö”

”Ruoka on helppoa tehdä, ensi askel ammattiin”.

Työntekijöiden sitoutumattomuus ei kuitenkaan koske pääkaupunkiseudun (Helsinki, Espoo, Vantaa) ulkopuolella olevia kohteita.

Keittiömestarit suhtautuivat myös myönteisesti urapolkuun kokkien sitouttamiseksi Yritys X:ään. Alkukartoituksesta saadut tulokset tukivat myös koulutustyyppin sekä sitouttamiskeinon valintoja. Sama kokeille suunnattu alkukartoituskysely tehtiin marraskuussa 2012 oppisopimuskokeille ja heidän vastauksiaan verrattiin alkukartoituskyselyn vastauksiin (kappale 5.1.7). Alkukartoituskyselyjen vastauksia ei ristiintaulukoitu taustamuuttujien suhteen, sillä esimerkiksi sukupuoli, ikä tai etninen tausta eivät voi olla valintaperusteina ilman asianmukaista perustetta.

5.1.4 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi aloitettiin joulukuussa 2011. Ilmoitus julkaistiin sekä TE-hallinnon sivuilla että SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n omilla sivuilla. Prosessi kesti noin kolme kuukautta ja hakijoita oli yhteensä 158. Tässä vaiheessa hanke esiteltiin myös Helsingin oppisopimustoimistolle. Tutkijan rooli oli suorittaa hankkeen esittely sekä käydä läpi saapuneita hakemuksia ja suorittaa hakijoille alustava puhelinhaastattelu. Pohjavaatimukset täyttävät hakijat kutsuttiin henkilökohtaiseen haastatteluun. Henkilökohtaisia haastattelukierroksia suoritettiin kaksi. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin 65 hakijaa. Haastattelut suoritettiin molemmilla kierroksilla strukturoituna haastatteluina eli jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset, jolloin vastauksia voitiin luotettavammin vertailla keskenään päätöksentekoa varten. Ensimmäisellä kierroksella käytettiin yritykses-

sä käytettävää peruskysymyssarjaa ja toisella kierroksella kysymykset laati SOL Henkilöstöpalveluiden kokenut rekrytoija. Alalle tyypilliseen tapaan käyttäjäyritys paljastettiin vasta ensimmäisen haastattelukierroksen yhteydessä. Hakijoille annettussa arvolupauksessa ei kuitenkaan voitu käyttää hyödyksi urapolkua, sillä siitä ei ollut kuvausta. Toisella haastattelukierroksella haastateltiin 27 ensimmäisellä kierroksella haastatelluista. Yritys X:n edustajille heistä esiteltiin 13, jotka kaikki asiakas hyväksyi. Lopullisen valinnan suorittivat siis Yritys X:n edustajat. Rekrytoinnin aloittamisesta oppisopimuskoulutuksen aloittamiseen kului kolme kuukautta, joten yksi valituista opiskelijoista valitsi toisen oppisopimustyönantajan ja yhteen valituista ei saatu enää yhteyttä. Oppisopimusopiskelun aloitti valituista 11. Aloittaneet olivat iältään 20 – 27-vuotiaita, joten kaikki edustavat y-sukupolvea. Heistä viisi on naisia ja kuusi on miehiä. Yksi opiskelijoista lopetti kuitenkin jo ensimmäisen työpäivän jälkeen, koska ei kokenut osoitettua työpaikkaa annettujen lupauksen mukaiseksi.

5.1.5 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimustoimiston tehtäviin kuuluu järjestää tietopuolinen koulutus. Tässä tapauksessa se teki sopimuksen opetuksen järjestämisestä Helpan eli Helsingin kaupungin palvelualojen oppilaitoksen kanssa, missä järjestetään myös ravintola-alan ammatillista perusasteen koulutusta päiväopiskeluna. Helpan edustajat laativat suunnitelman opetuksen järjestämisestä sekä henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat (HOPS) opiskelijoille. Suunnitelma laadittiin huomioiden SOL Henkilöstöpalveluiden ja Yritys X:n toiveet näyttöaikataulusta. Suunnitelman mukaan kaikille pakollisten tutkinnon osien näytöt, joita on kokonaisuudessaan kolme, opiskelijat suorittaisivat syyskuun ja joulukuun välisenä aikana. Näiden kolmen tutkinnon osan suorittaminen asetettiin myös ehdoksi siirtymiselle Yritys X:n jatkamaan oppisopimuksen suorittamista. Tietopuolisten opetuksen tarkoituksena on tarjota ammatissa tarvittava teoriaosaaminen sekä tukea näiden näyttötutkinnon osien suorittamista.

Oppisopimukset vahvistettiin 6.3.2012. Opiskelijoiden työsopimukset poikkesivat normaaleista vuokratyöntekijöiden sopimuksista siten, että niihin oli kirjattu päivämäärä, jolloin he siirtyvät jatkamaan oppisopimusopiskeluaan Yritys X:n työn-

tekijöinä mikäli ovat edistyneet opiskeluissaan sovitusti. Oppisopimuskoulutus aloitettiin 26.3.2012 yhteisellä aloituspäivällä, jonka tarkoituksena oli sitouttaa ryhmä tutustuttamalla heidät toisiinsa sekä kaikkiin projektin toimijoihin, heidän toimintatapoihinsa ja yhteyshenkilöihinsä. Ryhmän tutustuttamisessa käytettiin ryhmäytystekniikkaa, jota on kuvattu kappaleessa 3.3.2. Sekä SOL Henkilöstöpalveluiden että Yritys X:n edustajat kertoivat oppisopimusopiskelijoille oman organisaationsa säännöt, mitä heidän odotettiin noudattaa. Myös oppisopimustoimiston vastuullinen koulutustarkastaja ja oppilaitoksen edustaja esittäytyivät ja kertoivat omista rooleistaan koulutuksessa. Toinen puoli päivästä käytettiin opiskelijoiden ja heidän tulevien esimiestensä tutustumiseen toisiinsa. Suunnitelman opiskelijoiden sijoituskohteista oli laatinut Yritys X. Tässä vaiheessa mukaan tulivat myös Yritys X:n pikaruokaravintolat. Oppisopimuskoulutuksen alettua tavoitteeksi asetettiin, että Yritys X:n palvelukseen siirtyy joulukuussa seitsemän opiskelijaa aloittaneista 11:stä.

5.1.6 Ohjausryhmän muistiot ja opiskelijatapaamiset

Ohjausryhmä kokoontui yhteensä kahdeksan kertaa. Lisäksi muita yhteisiä tapaamisia oli neljä. Sen kokoontumiset, joita oli neljä, lokakuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana koostuivat lähinnä projektin suunnittelusta ja sen etenemisen seurannasta. Oppisopimuskoulutuksen alettua kokoontumisissa käsiteltiin projektin etenemisen lisäksi havaittuja epäkohtia sekä tarvittavia muutoksia. Muita yhteisiä tapaamisia olivat oppisopimusten allekirjoitustilaisuudet 7.3.2012 ja 13.12.2012, oppisopimuskoulutuksen aloituspäivä 27.3.2012 sekä työpaikkaohjaajien näyttökoulutus 28.8.2012. Huhtikuusta 2012 lähtien lisäksi SOL Henkilöstöpalveluiden Yritys X:n asiakasvastuuhenkilö ja tutkija tapasivat opiskelijoita teoriajaksojen yhteydessä, jolloin myös opiskelijoiden ääni pääsi kuuluviin ohjausryhmän tapaamisissa. Tapaamisten tarkoituksena oli lisäksi puuttua mahdollisimman nopeasti teoriapäivien poissaoloihin.

Myös työstä poissaoloihin jouduttiin puuttumaan ja muuttamaan sairauslomakäytäntöä. Vuokratyössä poissaolot eivät kovin usein aiheuta ongelmia kahdesta syystä: käyttäjäyrityksiä ei tavallisesti veloiteta niiltä ajanjaksoilta, jolloin työntekijä on poissa ja työntekijät välttävät turhia poissaoloja. Yritys X:n edustaja otti ohja-

usryhmän tapaamisessa esille yhden oppisopimuskokin sairauspoissaolojen määrän, mutta tarkempi analyysi osoitti, että kysymys oli niiden lisäksi huonosta asenteesta työpaikalla. Huono asenne ja myöhästely vaivasivat useampaa opiskelijaa heti koulutushankkeen alettua. Näihin ongelmiin pyrittiin puuttumaan keskusteluihin, joissa mukana olivat opiskelija, hänen esimiehensä käyttäjäyrityksestä sekä SOL Henkilöstöpalveluiden edustaja. Ristiriitaa oppilaitoksen ja SOL Henkilöstöpalveluiden sekä Yritys X:n välille aiheutti taas se, että opiskelijoiden henkilökohtaiset opintosuunnitelmat valmistuivat vasta kesäkuussa, koska Helsingin kaupungin ylläpitämä Helpa edustaa kysyntäkriittisiä palveluita, missä tuotetaan niitä kaikille haluaville (Klassen et al. 1998, 81). Helpassa syntyi ruuhkaa, koska oli vain yksi henkilö laatimassa henkilökohtaisia opintosuunnitelmia, mutta opiskelijoita oli otettu runsaasti sisään. Myös näyttökokeiden suorittamisaikataulu poikkesi alun perin laaditusta aikataulusta samasta syystä johtuen.

Taulukossa 6 on esitetty opiskelijoiden oppisopimusten tilanne joulukuussa 2012 sekä oppilaitoksen että työnantajan arviot kunkin opiskelijan tasosta syyskuussa 2012. Keskeyttäneitä opiskelijoita oli kaiken kaikkiaan viisi. Ensimmäinen oppisopimus purettiin jo heti opiskelujen alettua, koska opiskelija oli pettynyt sijoituspaikkaansa. Kaksi seuraavaa purettiin kesäkuussa terveydellisistä syistä. Neljäs oppisopimus päättyi Yritys X:n epäluottamukseen oppisopimusopiskelijaa kohtaan lokakuussa ja viides opiskelija päätti hakeutua alan opintoihin oppilaitokseen marraskuussa. Kolme ensimmäistä oppisopimusta päättyi koeaikana. Niitä oppisopimustoimisto ei tilastoi oppisopimuksiksi. Se tilastoi oppisopimuksiksi vain koeajan päätyttyä voimassaolevat sopimukset, ja vain niiden sopimusten purkautumisen. Keskeyttämisprosentti koeajan jälkeen (25 %) tässä hankkeessa on siitä huolimatta korkeampi kuin alan oppisopimuksissa pääkaupunkiseudulla yleensä (6,8 %).

Joulukuussa 2012 Yritys X:n palvelukseen siirtyi kuusi oppisopimusopiskelijaa, joten tutkijan asettamaan tavoitteeseen eli seitsemään opiskelijaan ei aivan päästy (taulukko 6). Toisaalta yritys X:n asettama tavoite syyskuulle 2013, jolloin oppisopimuskokit valmistuvat, on varsin vaatimaton: he odottavat kahden kokon jättävän työskentelemään yritykseen. SOL Henkilöstöpalveluiden tavoite 100 % taas oli erittäin epärealistinen ottaen huomioon ravintola-alan tilanteen pääkaupunki-

seudulla. Taulukossa kuusi on lisäksi esitetty marraskuussa suoritettuna kyselyn, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa, kysymykseen ”suositteletko kaverille samanlaiseen Yritys X/SOL oppisopimuskoulutukseen osallistumista?” saadut vastaukset.

TAULUKKO 6. Oppisopimusopiskelijoiden tilanne 12/2012

opiskelija	opettajan arvio 9/2012	työnantajan arvio 9/2012	Suosittelkeko vastavaa muille 11/2012	oppisopimuksen tilanne 12/2012
O1	valmis näyttökokeisiin	saanut hyvää palautetta kaikilta työelämän osa-alueilta	ei	siirtyi Yritys X:lle
O2	valmis näyttökokeisiin	saanut hyvää palautetta kaikilta työelämän osa-alueilta	kyllä	siirtyi Yritys X:lle
O3	valmis näyttökokeisiin	saanut hyvää palautetta kaikilta työelämän osa-alueilta	ei ole varma	siirtyi Yritys X:lle
O4	valmis näyttökokeisiin	ongelmana poissaolot	ei	siirtyi Yritys X:lle
O5	osaaminen opetustehtävissä epäosaista	saanut hyvää palautetta kaikilta työelämän osa-alueilta	kyllä	siirtyi Yritys X:lle
O6	valmis näyttökokeisiin, mutta ajoittain asenne-ongelmia	asenneongelmia	ei	siirtyi Yritys X:lle
O7	valmis näyttökokeisiin, mutta ajoittain asenne-ongelmia	asenneongelmia		keskeytti
O8	osaaminen opetustehtävissä epäosaista	saanut hyvää palautetta kaikilta työelämän osa-alueilta		keskeytti
O9				keskeytti
O10				keskeytti
O11				keskeytti

Taulukosta käy selville, että menestyminen opinnoissa ja/tai työpaikalla ei millään tavalla ennusta opiskelijan tyytyväisyyttä, joka yllätti tutkijan täysin. Aikaisempi työkokemus ravintolan tai pikaruokaravintolan keittiöstä ei myöskään ennusta

menestymistä opinnoissa oppilaitoksessa eikä työpaikalla. Se ei myöskään ennusta tyytyväisyyttä eli suosittelua.

5.1.7 Oppisopimuskokeille suoritettun kyselyn vastausten analysointi

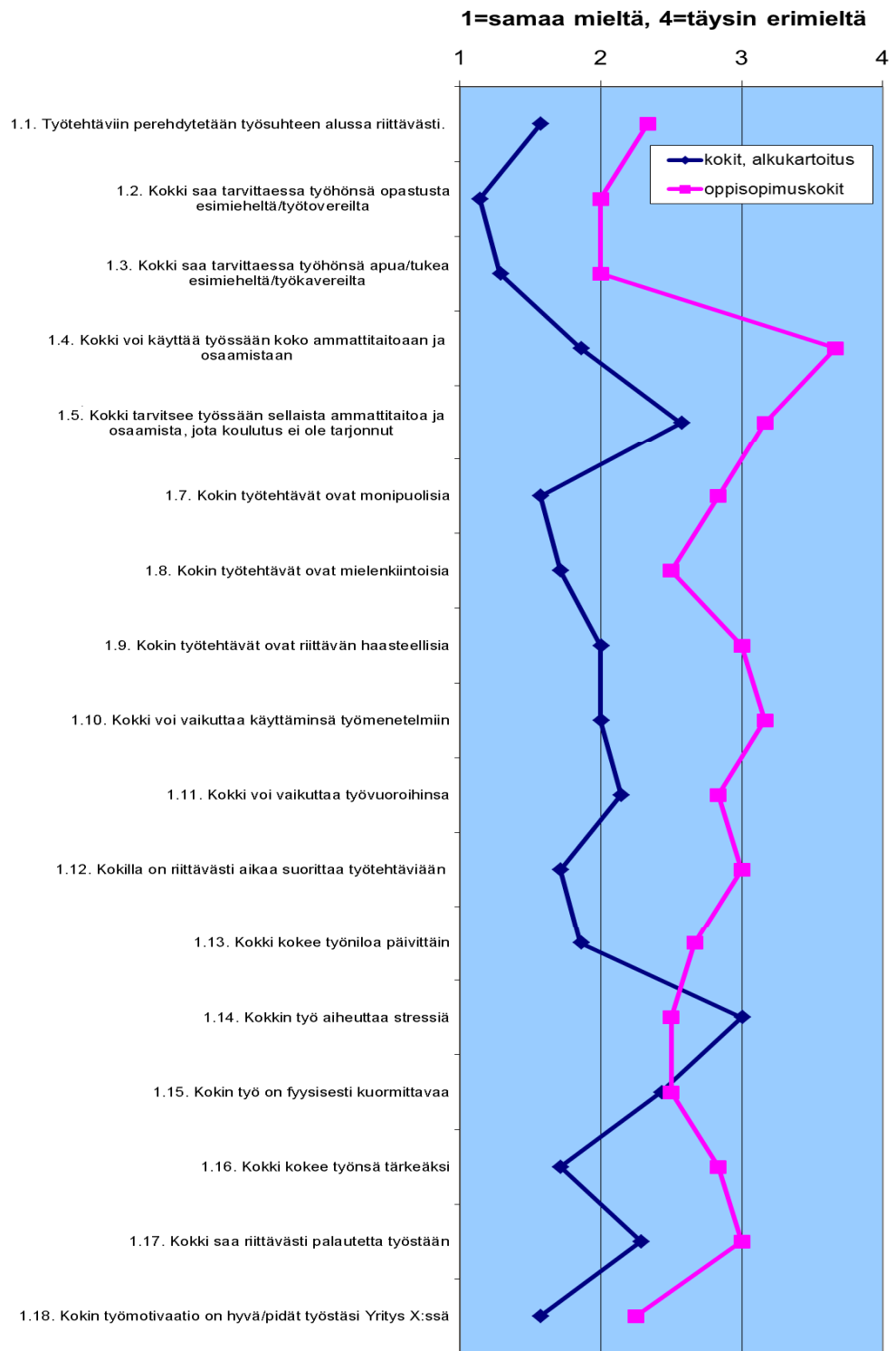
Oppisopimuskokeille, joita oli kyselyajankohtana kuusi henkilöä, suoritettiin 22.11.2012 kysely, jolla kartoitettiin heidän kokemuksiaan oppisopimuskoulutuksesta ja sen onnistumisesta SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n ja Yritys X:n yhteistyönä toteutettuna. Se suoritettiin noin kuukautta ennen oppisopimusopiskelijoiden siirtymistä Yritys X:n palvelukseen, pois SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n palkkalistoilta. Kyselyn suorittamispaikkana toimi Helsingin palvelualueen oppilaitos HELPA, missä he olivat opiskelemassa tietopuoleisen osuuden kahden päivän jaksoaan. Ainoastaan näiden jaksojen aikana kaikki opiskelijat ovat tavattavissa samaan aikaan. Kyselyajankohtana yksi opiskelijoista oli kuitenkin sairaana ja hänelle kyselylomakkeet toimitettiin postin välityksellä. Kyselyn suoritustavaksi valittiin perinteinen, paperille tulostettu kyselykaavake (liite 4), sillä osa oppisopimuskokkiopiskelijoista oli aikaisempien tapaamisten yhteydessä ilmaissut haluttomuutensa käyttää sähköpostia tai Internet-sovelluksia.

Kysely koostui kahdesta osasta: oppisopimuskoulutushanketta koskevasta osuudesta ja alkukartoitus kysymyksistä. Hanketta koskevassa osuudessa oli seitsemän avointa kysymystä, joista ensimmäinen koski opiskelijan tilannetta ennen oppisopimuskoulutuksen aloittamista ja loput kuusi hanketta sekä siihen liittyviä järjestyksiä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan projektin heille tuottamaa hyötyä vertaamalla tilannettaan ennen opintojen aloittamista nykyiseen tilanteeseen. Vastausten perusteella hankkeesta saatavana arvona opiskelijat kokivat kuitenkin vasta tulevaisuudessa saavutettavan ammattipätevyyden (viisi vastaajaa). Vain yksi vastaaja ei kokenut saaneensa hankkeesta mitään hyötyä. Oppimista ovat edistäneet vastausten perusteella hankkeen aikana työskentely (kolme vastaajaa), tietopuolinen koulutus (kaksi vastaajaa), työpaikkaohjaaja (kaksi vastaajaa), oma mielenkiinto (kaksi vastaajaa) ja aikaisempi koulutus ja työkokemus (yksi vastaaja). Oppimista taas ovat haitanneet rajalliset mahdollisuudet työpaikalla (neljä vastaajaa), oppilaitoksessa opetetut asiat, jotka poikkeavat työpaikan käytännöistä (yksi vastaaja),

puutteellinen tiedonkulku (kaksi vastaajaa) ja henkilökohtaiset syyt (yksi vastaaja).

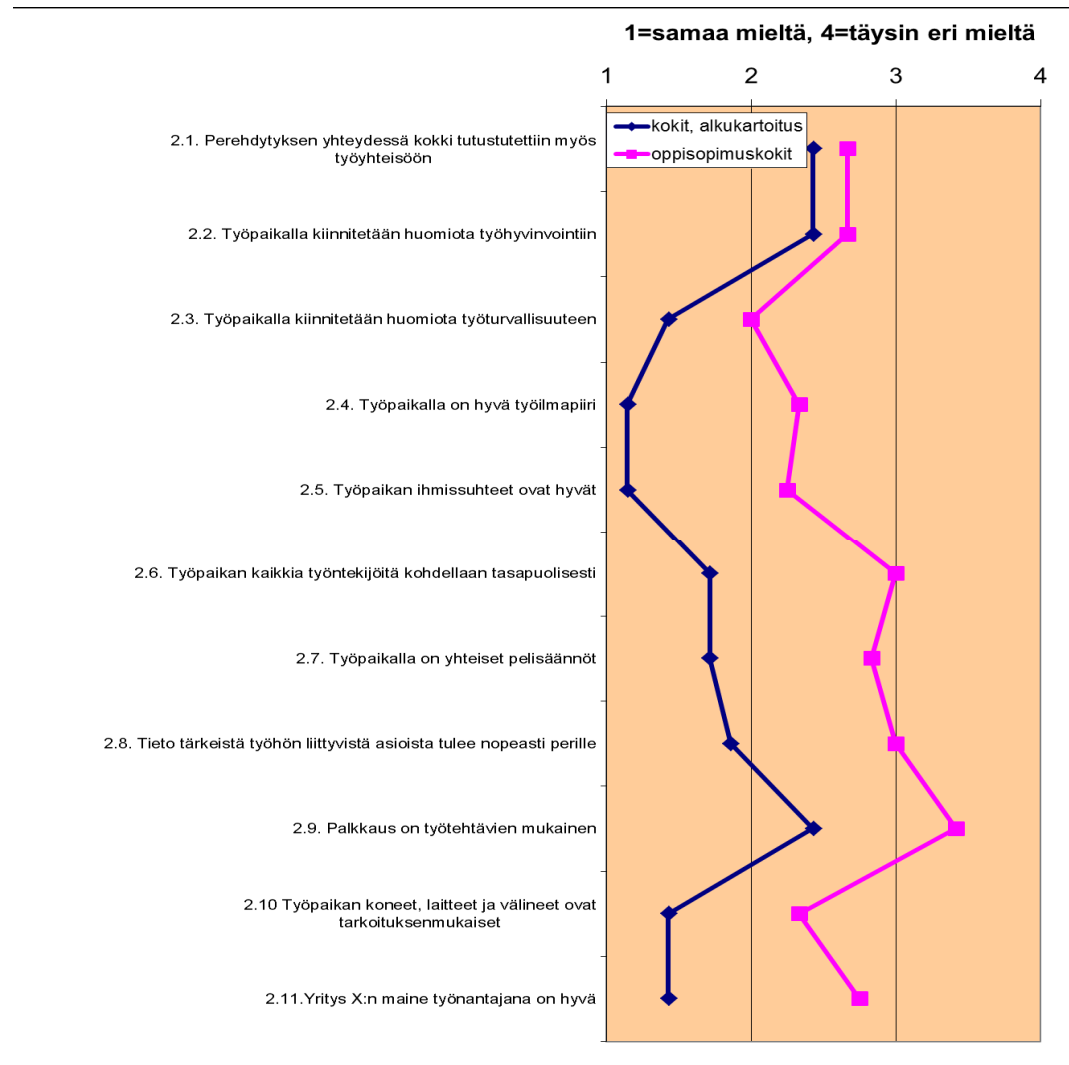
Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat koettu puutteellisiksi ja ongelmallisiksi. Osin tämä johtuu toimijoiden määrästä ja siitä, että heidän roolinsa ovat olleet epäselvät osin myös heille itselleen puhumattakaan muista toimijoista. Osa kritiikistä kohdistuu suoraan oppilaitokseen ja mahdollisuuteen tavoittaa siellä toimivia henkilöitä. Oppisopimuskokeilta kysyttiin, suosittelisivatko he vastaavaa koulutusta muille. Ainoastaan kaksi vastasi myöntävästi, mutta loput neljä vastaajista ei suosittelisi. Syyksi nämä neljä ilmoittivat, että työpaikalta saatu oppi ei ole riittävä. SOL Henkilöstöpalveluihin he kuitenkin olivat erittäin tyytyväisiä. Vastauksista tuli esille myös, että opiskelijat kokivat heille luvattun enemmän kuin mitä todellisuudessa tarjottiin: *”Lupaukset on peruttu ja omat toiveet/ halut eivät tunnu enää olevan vaihtoehto valinnaisissa ja jatkopaikoissa”, ”luvattu paljon ilmaa”, ”Alkuun puhuttu eri ravintoloissa työskentelemisestä”* sekä, että oppiminen työpaikalla ei kaikissa tapauksissa ole vastannut odotuksia: *”Työpaikan haluttomuus opettaa..”, ”Loppuajan työpaikalla ei juurikaan ole enää oppinut mitään, kun osaa talon tavat ja toimet, joten tuntuu, että oppiminen on tyssännyt.”*

Alkukartoituskysely koostui sekä väittämistä että avoimista kysymyksistä. Väittämät on muotoiltu pääsääntöisesti positiiviseen sävyyn, esimerkiksi: *”Yritys X:n maine työnantajana on hyvä.”* Alkukartoituksessa saaduista vastauksista laskettuja keskiarvoja verrattiin oppisopimuskokeille esitettyihin samoihin kysymyksiin saatujen vastausten keskiarvoihin. Vertailun perusteella oppisopimuskokit ovat kaiken kaikkiaan tyytymättömämpiä kuin alkukartoituskyselyyn osallistuneet vuokratokit, mikä käy ilmi kuvioista 20 ja 21. Jokin osa tyytymättömyydestä voi tosin johtua muutosvastarinnasta, sillä oppisopimusopiskelijoiden siirtymiseen Yritys X:ään oli kyselyajankohdasta ainoastaan noin kuukausi, mutta sen osuutta ei voida luotettavasti todeta. Pääosin tyytymättömyyden syy voidaan kiteyttää kuitenkin yhteen vastaukseen: *”jos en opiskelisi, niin työ olisi monipuolista ja haastavaa”*.



KUVIO 20. Alkukartoituskysymysten 1.1 - 1.18 vertailu (oppisopimuskokit).

Väittämään 1.14. (kuvio 20) työ aiheuttaa stressiä, saatujen vastausten perusteella oppisopimuskokit kokivat työnsä myös stressaavammaksi kuin vuokratokit alkukartoituksen yhteydessä. Väittämiin 1.15. (kuvio 20) työ on fyysisesti kuormittavaa, 2.1. (kuvio 21) perehdytyksen yhteydessä sinut tutustutettiin myös työyhteisöön, 2.2. (kuvio 21) työpaikalla kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja 2.12 (liite 4). työpaikan sijainti on hyvä, saatujen vastausten perusteella ovat kummankin ryhmän kokemukset erittäin lähellä toisiaan. Tämä ei kuitenkaan ole ristiriidassa tyytymättömyyslöydöksen kanssa, sillä jo alkukartoituksen yhteydessä tuli ilmi, että vuokratokit kokivat jonkin verran puutteita työyhteisöön tutustuttamisessa ja työhyvinvoinnin huomioimisessa.



KUVIO 21. Alkukartoituskysymysten 2.1. - 2.11. vastausten vertailu.

Sitä, että molemmat ryhmät kokevat työskentelyn fyysisesti yhtä kuormittavaksi, voidaan pitää osoituksena siitä, että tulkinta tyytymättömyydestä on oikean suuntainen. Työpaikan sijainti sen sijaan on suoraan verrattavissa työmatkan pituuteen kilometreinä mitattuna samoin kuin alkukartoituksen yhteydessä. Oppisopimusopiskelijat on pyritty sijoittamaan mahdollisimman lähelle kotia sijaitseviin kohteisiin, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään kohteen sijaintia ajatellen. Toisaalta ryhmä oli aloitusajankohtana osaamiseltaan varsin epätasainen: osalla oli runsaasti työkokemusta pikaruokaravintoloista, osalla takanaan jo opintoja ja osalla taas kokemusta oli niukasti. Myös kohteet ovat tarjoamiensa ravintolapalveluiden määrän ja laadun suhteen erilaisia, mutta näiden kahden tekijän kohtaamista eli aiemmin hankittua osaamista ei huomioitu sijoituksen yhteydessä.

Oppisopimuskokkien väittämäosuuden vastauksista ei tutkittu hajontaa, keskilukua eikä tyyppiä, vaan vastaukset ristiintaulukoitiin viiden taustamuuttujan suhteen: sukupuoli, ikä, koulutustausta, sijoituspaikka ja perhetilanne (liite 5). Kuudesta oppisopimusopiskelijasta kolme on miehiä ja kolme on naisia. Naiset kokivat työn aiheuttavan enemmän stressiä ja pitivät työtä fyysisesti kuormittavampana kuin miehet. Muilta osin vastaukset eivät merkittävästi poikenneet toisistaan. Opiskelijat luokiteltiin kahteen ikäryhmään: alle ja yli 25-vuotiaisiin. Se on tyypillinen ikäraja nuoren ja aikuisen välillä. Tässäkin molempiin ryhmiin kuului kolme vastaajaa. Yli 25-vuotiaat pitivät kokin työtehtäviä haasteellisempina ja kokivat työnsä tärkeämmäksi kuin alle 25-vuotiaat. He myös kokivat työpaikan ihmissuhteet paremmiksi kuin nuorempien ryhmä. Palkkaukseen he sen sijaan olivat nuorempia tyytymättömämpiä. Sekä Yritys X työpaikkana että kokin työ Yritys X:ssä olivat vastanneet kaikkien yli 25-vuotiaiden ennako-odotuksia.

Koulutustausta tarkoittaa tässä tutkimuksessa, että kolmella näistä opiskelijoista oli ennen oppisopimusopiskelijaksi ryhtymistä takanaan kesken jääneet alan opinnot. Ne, joilla oli aikaisempia alan opintoja, pitivät kokin työtehtäviä Yritys X:ssä vähemmän monipuolisina ja mielenkiintoisina kuin ne, joilla ei aikaisempia opintoja ollut. He myös kokevat voivansa vaikuttaa vähemmän käytettäviin työmenetelmiin sekä työvuoroihinsa. Puolet näistä jäljellä olevista oppisopimuskokeista on sijoitettu Yritys X:n pikaruokapaikkoihin ja puolet isompiin ruokaravintoloihin. Pikaruokapaikoissa työskentelevät ovat sitä mieltä, että voivat hyödyntää vähem-

män osaamistaan kuin isommissa ravintoloissa työskentelevät. He voivat mielestään vaikuttaa isoissa ravintoloissa työskenteleviä huomattavasti vähemmän omiin työvuoroihinsa ja kokevat työnsä selvästi enemmän stressiä aiheuttavaksi ja fyysisesti kuormittavaksi. He myös pitävät työstään vähemmän, mutta kokevat työpaikkansa ihmissuhteiden olevan paremmat kuin isoissa ravintoloissa työskentelevät. Eniten kuitenkin poikkesivat perheellisten ja perheettömien vastaukset toisistaan. Perheellisiksi tässä tutkimuksessa luokitellaan henkilöt, joilla on lapsia. Heitä on kaksi kuudesta vastaajasta. Perheelliset pitävät kokin työtehtäviä Yritys X:ssä huomattavasti haasteellisempina ja monipuolisempina sekä hieman mielenkiintoisempina kuin perheettömät. Perheelliset kokivat myös, että voivat vaikuttaa työvuoroihinsa perheettömiä huomattavasti enemmän. He kokivat myös päivittäistä työniloa perheettömiä enemmän sekä työnsä vähemmän stressaavaksi ja fyysisesti kuormittavaksi kuin perheettömät. Perheelliset kokivat myös työnsä tärkeämmäksi, työpaikan ihmissuhteet paremmiksi ja työntekijöiden kohtelun jonkin verran tasapuolisemmaksi kuin perheettömät. Myös tieto tärkeistä työtä koskevista asioista tulee perille heidän mielestään hieman vähemmän huonosti kuin perheettömistä. Yritys X:n maine työnantajana on perheellisten mielestä hieman parempi kuin perheettömien mielestä. Palkka heistä kuitenkin vastaa vielä huonommin tehtäviä kuin perheettömistä.

Perheellisyys ei kuitenkaan ole selittävänä tekijänä näissä kaikissa seikoissa, vaan se, että he ovat todennäköisesti ylipäättään perheettömiä tyytyväisempiä työhönsä kokkina sekä oppisopimusopiskeluun. Sekä työ että työpaikka on vastannut kummankin perheellisen vastaajan ennakko-odotuksia. Oppisopimuskoulutus ei sen sijaan ole vastannut toisen ennakko-odotuksia. Syyksi hän ilmoitti, että teoriaopiskelu oppilaitoksessa on liian vähäistä. Tämä selittyy sillä, että hän oli ryhmän ainoa, jolla ei ollut aikaisempaa alan koulutusta tai työkokemusta ravintolan keittiöstä.

Myös alkukartoituskyselyn yhteydessä selvitettyjä kokkien työhön ja työpaikkaan liittämiä arvoja verrattiin oppisopimuskokkien arvoihin, jotka ovat tulosten perusteella lähes samanlaiset: työnantajan maineen sijaan yksi vastaaja piti tärkeänä tietoa työn jatkumisesta. Naisten ja miesten arvot eivät poikenneet toisistaan. Tässä tutkimuksessa arvoja ei kuitenkaan pyydetty asettamaan tärkeysjärjestykseen.

Myös väittämäkysymyksiin saatujen vastausten keskimääräinen hajonta on likipitään sama kummassakin ryhmässä, joten vastausten keskiarvot ovat vertailtavissa. Oppisopimusopiskelijat ovat pettyneet myös oppisopimuskoulutukseen: se on vastannut vain yhden ennakko-odotuksia. Muiden vastaajien ennakko-odotukset ovat olleet korkeammat kuin, millaiseksi todellisuus on soittautunut.

Neljä kuudesta oppisopimuskokista oli lisäksi harkinnut kuluneen yhdeksän kuukauden aikana työpaikan vaihtoa. Syiksi kaikki neljä vastaajaa ilmoittivat oppimiseen laatuun ja / tai määrään liittyvät seikat ja yksi lisäksi ihmissuhteet työpaikalla. Yksi vastaaja vastasi kyllä ja ei. Syyksi hän ilmoitti halun saada kokemusta. Ainoastaan yksi oppisopimuskokki ei ollut harkinnut paikan vaihtoa. Heiltä kysyttiin myös näkemystä siitä, miksi kokit eivät ylipäätään sitoudu Yritys X:ään. Ainoastaan yksi piti syynä vuorotyön raskautta. Muita syitä ovat heidän näkemystensä mukaan vähäiset mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen sekä vaikuttaa työskentelytapoihin ja omaan työhön, työn haasteettomuus, huono tiedon kulku sekä byrokratian määrä yrityksen sisällä, matala palkkataso, huono työilmapiiri ja suuri työn määrä suhteessa työaikaan. Näissä syissä on nähtävissä selkeästi oman tyytymättömyyden vaikutus vastauksiin, sillä oppisopimuskokeista se, joka ei ollut harkinnut paikanvaihtoa, ei myöskään kertonut omaa näkemystään tähän kysymykseen.

Oppisopimuskokkeja pyydettiin valitsemaan kaksi mielestään parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa samasta luettelosta kuin alkukartoituksenkin yhteydessä pyydettiin sekä kokkeja että keittiömestareita valitsemaan. Palkka ja palkitseminen ja mahdollisuus kehittyä ammatissa olivat heidän mielestään parhaat keinot. Kolmannella sijalla oli mahdollisuus edetä uralla, mitä yksi sen valinnut vastaajaa piti kuitenkin samana asiana kuin mahdollisuutta kehittyä omassa ammatissa. Lisäksi yksi piti hyvänä keinona mahdollisuutta päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä ja yksi tietoa työn jatkumisesta. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Oppisopimuskokkien mielestä parhaat motivointi ja sitouttamiskeinot kokeille yritys X:ssä.

Valitse mielestäsi kaksi parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa	
Palkka ja palkitseminen	33 %
Perehdyttäminen	0 %
Mahdollisuus edetä uralla	17 %
Mahdollisuus kehittyä omassa ammatissa	33 %
Mahdollisuus nykyistä monipuolisempiin työtehtäviin	0 %
Mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä	8 %
Jokin muu keino, mikä? Tieto työn jatkumisesta	8 %

5.1.8 Oppisopimustoimiston sekä Yritys X:n edustajan kommentit hankkeen onnistumisesta

Sekä oppisopimustoimiston koulutustarkastajia, jotka olivat hankkeessa mukana että Yritys X:n edustajaa pyydettiin kommentoimaan hanketta sähköpostitse, sillä kyseisiä henkilöitä oli muulla tavoin vaikea tavoittaa. Heitä pyydettiin arvioimaan hankkeen hyödyllisyys arvonluomisen näkökulmasta omalle organisaatiolle, mikä oli mennyt hyvin, missä oli parantamisen varaa sekä olisivatko he valmiita jatkamaan vastaavanlaista yhteistyötä (liite 6).

Yritys X:n edustajan mukaan hankkeesta syntyi lähinnä arvoa ainoastaan mitta-kaavaetujen synnyttämien kustannussäästöjen muodossa. Toisaalta pilotti on vielä heidän osaltaan kesken. Hänen mukaansa pilottihanke on sujunut odotetusti lukuun ottamatta joitakin tiedon kulkuun liittyviä ongelmia hankkeen alussa. Oppilaitosyhteistyön hän sen sijaan koki ongelmallisemmaksi, koska alussa laadittuja näyttöaikatauluja ei noudatettu eikä esimerkiksi tieto oppilaiden poissaoloista teoriapäivinä saavuttanut muita hankkeen toimijoita. Hän piti myös seurantajärjestelmää (ohjausryhmä) liian raskaana. Hän kuitenkin suosittelisi vastaavaa koulutustapaa myös jollekin toiselle organisaatitasolle, mutta toivoisi yksityiskohtaisempaa sopimusta hankkeesta jatkossa.

Oppisopimustoimiston edustajan mukaan oppisopimustoimisto hyötyi hankkeesta saamalla kokemusta kahden organisaation toimintamallista oppisopimuksessa. Hankkeessa käytetyt toimintamallit eli seurantalaverit ja opiskelijatapaamiset, toimivat oppisopimustoimiston näkökulmasta hyvin. Oppilaitos ei sen sijaan sitoutunut sovittujen järjestelyiden noudattamiseen. Yritys X/SOL henkilöstöpalvelut opiskelijaryhmä yhdistettiin syksyllä 2012 toiseen oppisopimusryhmään ja opetuksessa ryhdyttiin noudattamaan toisen ryhmän opintosuunnitelmaa, joka johti siihen, että keväällä laadittua näyttöaikataulua ei voitu noudattaa. Jouduttiin laatimaan uusi aikataulu, jotta opiskelijat ehtivät suorittaa siirtymiseen vaaditut kolme pakollista näyttöä ennen joulukuun 2012 puoliväliä, jolloin oppisopimukset Yritys X:n kanssa laadittiin ja vahvistettiin. Oppisopimustoimiston edustaja pitää myös tärkeänä, että oppisopimustoimisto ja SOL Henkilöstöpalvelut pitävät tulevaisissa projekteissa aktiivisemmin yhteyttä opiskelijoihin. Käyttäjäyrityksen on sitouduttava työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja sen ohjaamiseen.

5.2 Yhteenveto tutkimustuloksista

Päätutkimusongelmaan eli kysymykseen, mitä tulee huomioida palvelukonseptissa, voidaan vastata pilottihankkeen ja teorian pohjalta, että huomioon arvonluomisen tulisi ottaa seuraavat seikat:

- 1) Asiakasymmärrystä on hankittava runsaasti useista eri näkökulmista ennen arvolupauksen antamista.
- 2) Arvolupaus on vastavuoroinen sopimus, joka on pidettävä. Myös asiakkaan omilla resursseilla on merkitystä.
- 3) Arvolupauksen toteutuminen eli arvonluonnin toteutuminen asiakkaan prosessissa vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.
- 4) Asiakkaan ongelma määrittelee, millaista arvonluontia palvelulla tavoitellaan.
- 5) Arvo syntyy jokaisen palvelun tuottamiseen osallistuneen omassa prosessissa ja on riippuvainen osallistujan omasta tilanteesta.

Riittävän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on tutustuttava toimialan tilanteeseen, käyttäjäyrityksen prosesseihin ja käytäntöihin sekä ratkaistavan ongelman taustoihin. Asiakastietoa asiakasymmärryksen pohjaksi voidaan henkilöstövuok-

rausyrityksessä hankkia myös vuokratyöntekijöiltä. Liian suppea asiakasymmärrys johtaa tilanteeseen, jossa asiakkaan ongelmaa ei voida ratkaista ja asiakas kokee palvelun laadun huonoksi. Jos ongelma jää ratkaisematta, se ei myöskään mahdollista arvonluomista asiakkaan prosessissa. Koulutuskonseptin tässä vaiheessa selvitetään vaihtoehdot asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi ja siihen liittyen vaihtoehtoiset koulutustavat. Myös käytettävissä olevat resurssit on määriteltävä. Näiden seikkojen ja asiakkaan kanssa tehtyjen, yhteisten päätösten pohjalta suunnitellaan asiakkaalle annettava arvolupaus.

Arvolupaus on sopimus, joka on syytä laatia kirjallisena esimerkiksi projektisopimuksena, johon kirjataan sovitun palvelun laajuus ja käytettävät resurssit. Samanlaisen toiveen esitti myös Yritys X:n edustaja. Lisäksi on syytä sopia yksityiskohtaisesti toimintatavoista vuokratyössä ristiriitaa aiheuttavissa asioissa kuten esimerkiksi työsuhteen koeaikapurku, varoituskäytäntö ja sairauspoissaolot. Projektisopimus on osa hankkeen epävarmuuksien hallintaa. Asiakkaan kokema laatu on yhteydessä onnistuneeseen ongelman ratkaisuun ja asiakkaan arvonluontiin omassa prosessissaan.

Tutkimustulosten mukaan pilottihanke, joka toteutettiin pääosin asiakkaan esittämien toiveiden perusteella, ei kuitenkaan sellaisenaan luonut Yritys X:lle aikaisemmasta poikkeavaa arvoa, sillä se ei ratkaissut sen ongelmaa. Arvoa loivat nyt lähinnä mittakaavaetuihin perustuvat säästöt kustannuksissa. Jos ongelma olisi kyetty ratkaisemaan, olisi lisäksi syntynyt myös enemmän taloudellista hyötyä sekä hyötyjä, joita ei voida mitata taloudellisin mittarein (Grönroos 2011, 242). Jotta syntyisi ainutlaatuista arvoa, on pyrittävä vaikuttamaan asiakkaan prosessiin asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi (Kaario et al. 2003, 84). Lisäksi ainutlaatuisen arvon luomiseen tarvitaan yhteistyötä ja luottamusta.

Arvonluomista Yritys X:lle ja oppisopimustoimistolle tutkittiin tässä tutkimuksessa kahdella kysymyksellä:

- 1) Tuottiko hanke arvoa (hyötyä) yrityksellenne / organisaatiollenne?
- 2) Haluatteko jatkaa yhteistyötä / ja suositteletteko sitä muille?

Käyttöarvoa voi syntyä myös ilman vaihtoarvoa. Oppisopimuskoulutus on työnantajalle ilmaista, mutta synnyttää parhaimmillaan runsaasti käyttöarvoa. Myös oppisopimustoimisto koki saaneensa tästä hankkeesta hyötyä, jota ei voi mitata taloudellisin mittarein eli kokemusta useamman toimijan mallista. Myöskään tälle käyttöarvolle ei voida määrittää vaihtoarvoa. Oppisopimustoimiston saamat hyödyt liittyvät lähinnä toimien parempaan yhteensovittamiseen, oppimiseen ja luottamukseen (Grönroos 2011, 242). Sekä Yritys X että oppisopimustoimisto olivat valmiita jatkamaan yhteistyötä. Yritys X:n edustaja oli myös halukas suosittelemaan koulutusmallia muille. Suosittelemista ei kysytty oppisopimustoimiston edustajalta.

Oppisopimuskokeille hankkeen tuottamaa arvoa tutkittiin myös kahdella kysymyksellä:

- 1) Mitä henkilökohtaista hyötyä koet saaneesi palkan lisäksi tästä oppisopimusopiskelusta?
- 2) Suositteletko kaverille samanlaiseen Yritys X/SOL oppisopimuskokkikoulutukseen osallistumista?

Oppisopimuskokit kokivat opiskelun tärkeimmäksi anniksi tulevan tutkinnon (kolmen vastauksessa) ja edistymisen opinnoissa (yksi vastaaja) sekä saamansa työkokemuksen (kahden vastauksessa). Yksi heistä ei kokenut saaneensa minikäänlaista hyötyä oppisopimuskoulutuksesta. Palkkaa kukaan heistä ei pitänyt työtehtäviä vastaavana. Vastaajista ainoastaan kaksi oli valmiita suosittelemaan vastaavaa oppisopimuskoulutusta muille henkilöille.

Pilotointi ei sinällään ole keino arvonluontiin, vaan sen avulla tutkitaan arvolupauksen toteutumista ja tehdään palvelukonseptiin tarvittavat parannukset. Tässä tutkimuksellisessa kehityshankkeessa sen avulla on kerätty lisäksi asiakastietoa, josta on jalostettu asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää tulevissa toteutuksissa ja yhteistyössä. Henkilöstövuokrausyritysten asiakasyritysten ongelmat, joita ne haluavat ratkaista vuokraamalla työntekijöitä liittyvät aina tavalla tai toisella henkilöstöön. Tässä kehityshankkeessa olikin luonnollista kerätä tietoa asiakkaasta vuokratyöntekijöiltä, koska Yritys X:n syy käyttää vuokratyövoimaa liittyy henkilöstön saatavuuteen pääkaupunkiseudulla. Tarvittavan henkilöstön kouluttaminen ratkaisee hetkellisesti työvoiman saatavuusongelman, mutta jos koulutet-

tavat eivät viihdy yrityksen palveluksessa yhtään pidempään kuin jo valmiiksi koulutettuina työskentelyn aloittavat, se ei yksin ratkaise toista ongelmaa eli sitoutumista tai sen puutetta. Verrattaessa Yritys X:n oppisopimuskokeilta kerättyä aineistoa motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviin teorioihin, voidaankin todeta, että heidän työstä puuttuu motivaatiota ja sitoutumista ylläpitäviä tekijöitä.

Kysymykseen, miten ratkaistaan Yritys X:n ongelma työvoiman sitouttamiseksi organisaatioon, voidaan vastata, että ongelmaa ei voida ryhtyä ratkaisemaan tekemättä muutoksia yrityksen prosesseihin. Tutkimustulosten perusteella 42 % alkukartoituskyselyssä annetuista vastauksista koski parhaana sitouttamis- ja motivointikeinona mahdollisuutta edetä uralla ja kehittyä omassa ammatissa. Myös palkka ja palkitseminen sekä vastuun lisääminen koskien omaa työtä olivat korkealla sijalla. Oppisopimuskokkien vastauksista 50 % koski mahdollisuutta edetä uralla ja kehittyä omassa ammatissa. Valinta kohdistui palkkaan ja palkitsemiseen 33 % heidän vastauksistaan. Keittiömestarit pitivät urapolkua hyvänä ratkaisuna myös muulle henkilöstölle sekä itselleen. Urapolku toimisi sekä ulkoisena että sisäisenä motivaatio lähteenä, koska se mahdollistaisi sekä etenemisen uralla että kehittymisen omassa ammatissa. Yritys X:n oman organisaation sisällä mahdollisuudet niihin kumpaankin ovat rajalliset.

Urapolku toimisi tavoitteena työntekijöille, jotka sitoutuvat esimerkiksi sovitun mittaiseksi ajaksi Yritys X:ään. Vuokratyöntekijät liittyisivät siihen siten, että tietyn mittaisen vuokratyösuhteen jälkeen työntekijät siirtyisivät yritys X:ään ja pääsisivät sen jälkeen Yritys X:n urapolulle. Urapolku toimisi myös arvolupauksena hakijoille tulevaisuudessa. Pelkkä työntekijöiden kouluttaminen ei ratkaise sitouttamisongelmaa, sillä kuten pilottihanke osoitti, kaikki koulutettavat eivät sitoutuneet Yritys X:ään edes koulutuksen mittaiseksi ajaksi. Jotta sitoutuminen olisi tasapainoista ja johtaisi yhteisten etujen tavoitteluun organisaatiossa, on siihen liitettävä myös luottamuselementti. Oppisopimuskokit kokivat, että kohtelu työpaikoilla ei ollut aina aivan tasapuolista eivätkä pelisäännöt aina olleet yhteiset. Nämä seikat ovat luottamusta ja sitoutumista vähentäviä. Samansisältöisiä kommentteja löytyi myös avoimista vastauksista. Myöskään aktiivisia toimia eli työyhteisöön perehdyttämistä työsuhteen alussa, ei koettu olevan riittäviä.

Sitoutuminen lisää työtyytyväisyyttä ja työtyytyväisyydellä ja halulla vaihtaa työpaikkaa on negatiivinen korrelaatio. Oppisopimuskokeista neljä kuudesta olikin harkinnut työpaikan vaihtoa oppisopimuksensa aikana. Kaikki neljä ilmoittivat syyksi oppimismahdollisuuksien vähyyden. Suurempaa arvoa, kuin mitä pilottihanke synnytti, syntyisi koulutettaville lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan oppia. Työnvaatimukset (Job Demand Control) -mallin mukaan oppiminen estyy, jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä koskien omaa työtään ja samalla työ on kuitenkin joko fyysisesti tai henkisesti vaativaa (Karasek 190, 32). Oppisopimuskokit kokivat työnsä olevan sekä väittämävastausten että avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella joko paljon kuormittavaa tai passiivista työtä, missä vaikutusmahdollisuudet ovat melko vähäiset.

Toisaalta Leinon (2011) oppisopimusta koskevan tutkimuksen mukaan oppiminen vähenee joka tapauksessa alun jälkeen, kun opiskelija pääsee sisälle työhön ja työyhteisöön. Opiskelijat olivat sen mukaan kuitenkin tyytyväisiä oppimiseen työpaikalla toisin kuin Yritys X:ssä työskennelleet oppisopimuskokit. Leinon tutkimuksessa kohderyhmä poikkesi kuitenkin tämän tutkimuksen kohderyhmästä sekä ikärakenteen, opiskelualan että sijainnin suhteen merkittävästi.

Motivaatio, vaikka onkin osin myös persoonaan liittyvä piirre, on myös tilanteesta riippuvainen eli työntekijän kokemasta työhön liittyvästä pätevyyden ja autonomian tunteesta sekä sosiaalisesta yhteenkuuluvaisuudesta syntyvä merkitys (Jaakkola & Liukkonen 2002, 122). Myös henkilökohtaisilla tilanteilla on vaikutusta työmotivaatioon. Vaikka tämän tutkimuksen mukaan perheelliset olivatkin tyytyväisimpiä, ei perheellisyys tietenkään voi olla rekrytoinnissa käytettävä valintakriteeri pelkästään tyytyväisyysperusteella.

Motivoitunut henkilö voi myös menettää motivaationsa osin tai jopa kokonaan, jos merkitys jää syntymättä. Motivaatioon vaikuttavat myös ennakko-odotukset. Koulutuksesta tulisikin antaa hakijoille mahdollisimman realistinen kuva eli lupaus, jotta harhakäsityksiltä ja niiden aiheuttamilta pettymyksiltä vältyttäisiin. Toisaalta, jos motivaatio ja sen ylläpitäminen olisivat yksinkertainen asia, kaikki työpaikat olisivat täynnä korkeasti motivoituneita työntekijöitä (Brooks 2006, 75). Vuokratyön epävarmuutta koki oppisopimuskokeista vastausten perusteella yksi

(17 %), kun alkukartoituskyselyistä oli löydettävissä kolmen (43 %) kokon vastauksista viitteitä epävarmuudesta. Vuokratyön työntekijälle aiheuttamaa epävarmuutta vähentääkin tämän tutkimuksen mukaan sopimukseen kirjattu siirtyminen käyttäjäyrityksen palvelukseen. Epävarmuus vähentää sitoutumista sekä vuokraus- että käyttäjäorganisaatioon, mikä taas vähentää tyytyväisyyttä. Myös Hackmanin ja Oldhamin (1976, 256) työn ominaisuusteorian mukaan motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisäävässä työssä on samoja ominaisuuksia kuin Karasekin mallissa: työn vaativuus ja autonomia. Lisäksi siihen on liitetty palautteen saaminen, mitä oppisopimuskokit eivät kokeneet saavansa riittävästi.

Jotta kokon ammattitutkinnon suorittaminen oppisopimuksena loisivat arvoa ja täyttäisi opiskelijoiden toiveet sekä opetussuunnitelman vaatimukset, on oppimismahdollisuuksia lisättävä ja työpaikkaohjaajat sitoutettava hankkeeseen, kuten ohjausryhmän tapaamisen yhteydessä todettiin. Työpaikkaohjaajien lisäksi koko opiskelijan sijoitusyksikön sekä ketjun olisi sitouduttava oppisopimuskoulutuksen vaatimusten täyttämiseen. Opiskelijoiden tyytyväisyys lisää halukkuutta sitoutua organisaatioon, ja sen tuottavuutta. Toisaalta sitoutuminen organisaatioon lisää tyytyväisyyttä ja käyttäjäyritykselle tyytyväinen työntekijä mahdollistaa suuremman arvonluonnin kuin tyytymätön. Henkilöstövuokrausyritykselle käyttäjäyritys, jolle vuokratyöntekijät ovat mahdollistaneet suuremman arvonluonnin, ovat tyytyväisempiä asiakkaita.

Tyytymättömyys aiheuttaa työpaikalla ongelmia. Osalla oppisopimuskokeista oli ongelmia myöhästelyn, poissaolojen ja asenteen kassa. Kaikki nämä voivat olla tyytymättömyyden aiheuttamia muutoksia työntekijöiden käyttäytymisessä. Tutkimuksessa oli myös havaittavissa y-sukupolvelle ominaista käyttäytymistä. He arvostavat luotettavaa työpaikasta annettua arvolupausta ja jos arvolupaus ei vastaa todellisuutta, he katsovat parhaimmaksi vaihtaa paikkaa, kuten oppisopimuksen alussa tapahtuikin. Myös korkeat odotukset työpaikan ja työn suhteen saattavat osin selittää oppisopimuskokkien tyytymättömyyttä. Kontekstissa esitetyt ravintola-alan piirteet tulevat näkyviin myös tämän tutkimuksen aineistosta. Ravintola-alan työmenetelmien kehitys yhdessä työelämän muutosten ja y-sukupolven erityispiirteiden kanssa vaikuttavat koko ravintola-alaan muuttaen sen läpikulkualaksi kuten Pitkänen (2009, 170) tutkimuksessaan on todennut.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n työntekijöiden kouluttamiseen tähtäävä uusi palvelukonsepti sekä sen pilotointi arvonluonnin ja asiakasymmärryksen näkökulmasta. Tutkimusstrategia on realistinen evaluaatio ja tutkimus on toteutettu monimenetelmäisenä casetutkimuksena. Tutkimuksen tietoperustan muodostavat arvonluonnin teorit: palvelulogiikka ja palvelukeskeinen logiikka sekä työmotivaatioon ja -asenteeseen liittyvät teorit. Lisäksi on kontekstisuudessa käsitelty hankkeen toimijoihin liittyvää teoriaa. Empiriaosuuden muodostavat konseptin pilottitoteutuksen kuvatus sekä kyselytutkimusten tulokset. Kuudes ja samalla viimeinen luku sisältää yhteenvedon lisäksi tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset sekä tutkijan arvion siitä, onko tutkimuskysymyksiin tässä tutkimuksessa pystytty vastaamaan. Siihen sisältyvät myös jatkotutkimusaiheet sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

6.1 johtopäätökset

Palvelukonsepti osoittautui periaatteeltaan toimivaksi, mutta vaatii paneutumista tapauskohtaiseen riskienhallintaan. Palvelukonseptin toteutuksessa tulee huomioida jatkossa riittävän asiakasymmärryksen hankkiminen ennen aloittamista, sillä vain onnistunut ongelmanratkaisu luo arvoa asiakkaalle. Toteutuksella tulee olla koordinaattori, joka huolehtii tiedonkulusta ja koulutushankkeen seurannasta.

Pilottitoteutus ei sen sijaan onnistunut aivan odotusten mukaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin vetää johtopäätös, että tämä oppisopimuskoulutus ei ole sopiva tapa kouluttaa kokkeja tässä kontekstissa ilman suunnitellun urapolun toteuttamista ja oppimismahdollisuuksien lisäämistä. Yritys X:n kokkikoulutus tulisikin järjestää jollakin kevyemmällä tavalla, esimerkiksi rekrytointikoulutuksena. Koulutettaviksi tulisi valita ensisijaisesti motivoituneita, hyviä tyypejä eikä niinkään kiinnittää huomiota aikaisempaan työkokemukseen ja osaamiseen. Eriytisesti huomiota tulisi kiinnittää työelämävalmiuksiin, sillä Yritys X:ssäkin arvostettiin enemmän työntekijää, joka tulee työhön sovitusti.

Sitoutumiseen vaikuttavaa, vuokratyön työntekijälle aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää selkeillä, yhteisillä pelisäännöillä sekä vuokrausyrityksen ja käyttäjä yrityksen välisten sopimusten läpinäkyvyydellä. Yritys X voi vaikuttaa ravintola-alan yleiseen kehitykseen sekä ongelmaksi kokemaansa työntekijöiden sitoutumattomuuteen omista toimipisteissään lisäämällä tekijöitä, jotka vaikuttavat kokemukseen työn mielekkyydestä ja motivoivat työntekijöitä sekä hyödyntämällä y-sukupolven ominaisuuksia.

Jotta koulutus voitaisiin järjestää Yritys X:ssä oppisopimuksena, on oppimismahdollisuuksia lisättävä. Niiden lisääntymiseen päästäisiin kahdella tavalla: lisätään oppimismahdollisuuksia Yritys X:n ravintoloissa muuttamalla työmenetelmiä tai ryhtymällä tekemään yhteistyötä konsernin muiden ravitsemusliikkeiden kanssa. Yhteistyö työvoiman koulutuksessa toisi helpotusta myös muiden konsernin ravintoloiden työvoimapulaan. Toinen tie on sopeutua ja kehittää ruuanvalmistuksen prosesseja niin, että ammattitaitoa tarvitaan entistä vähemmän, jolloin työntekijöiden suuri vaihtuvuus ei aiheuta niin suurta haittaa kuin se tällä hetkellä aiheuttaa.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Mitä palvelukonseptissa tulisi huomioida?
- 2) Minkälaista asiakasymmärrystä tarvitaan, jotta työvoiman koulutukseen liittyvä palvelukonsepti luo arvoa (value creation) SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n yhteistyökumppaneille?
- 3) Miten ratkaistaan sen ongelma työvoiman sitouttamiseksi?
- 4) Millainen palvelukonsepti täyttää asiakkaan vaatimukset ja tarpeet?
- 5) Minkälaisin järjestelyin arvoa syntyy myös koulutettaville?
- 6) Millainen palvelukonsepti täyttää opiskelijoiden vaatimukset ja tarpeet?

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan tässä tutkimuksessa melko hyvin. Tutkimuksellisen kehityshankkeen tavoitteeseen, eli toimivan koulutuskonseptin suunnitelman laatimiseen hankittavan asiakasymmärryksen pohjalta, ei aivan päästy, sillä Yritys X:n ongelmaa ei koulutuskonseptin avulla pystytty ratkaisemaan. Suunnittelua onkin vielä jatkettava.

Tutkimuksen tekijän henkilökohtainen tavoite oli oman osaamisensa lisääminen ja laajentaminen. Tutkimus täytti tämän tavoitteen, sillä hän pääsi perehtymään itselleen ennalta tuntemattomiin toimintaympäristöihin: henkilöstövuokraukseen, oppisopimukseen ja pääkaupunkiseudun ravintolaliiketoimintaan. Myös SOL Henkilöstöpalveluiden liiketoiminta sekä toimintatavat tulivat tutuiksi. Tutkimuksen tekijän aikaisempi osaaminen on keskittynyt lähinnä taloushallintoon. Tämä tutkimuksellinen kehityshanke lisäsi tekijänsä osaamista markkinoinnissa sekä liiketoiminnan suunnittelussa.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Yritys X:n kannalta katsottuna jatkotutkimusaiheita voisivat olla urapolun ja koulutusyhteistyön suunnittelu muiden konsernin omistamien ravitsemusliikkeiden kanssa tarvittavan työvoiman saannin turvaamiseksi jatkossa sekä tutkimus mahdollisuuksista lisätä työtyytyväisyyttä. Yritys X:n ja SOL Henkilöstöpalveluiden näkökulmasta myös yrityksen sitoutuminen työntekijään ja siitä mahdollisesti syntyvä hyöty vuokrausyritykselle olisi tutkimisen arvoista. SOL Henkilöstöpalveluiden ja Yritys X:n yhteistyön näkökulmasta jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa myös sopivamman koulutuksen suunnitelma ja yhteistyömuotojen kehittämiseen tähtäävä tutkimus.

Henkilöstövuokrausalan näkökulmasta kiinnostavaa olisi tutkia sitä, miten vuokratyöntekijät ylipäättään suhtautuvat käyttäjäyrityksiin, koska tässä tutkimuksessa oppisopimusopiskelijat olivat tyytyväisiä SOL Henkilöstöpalveluihin, mutta kohdistivat tyytymättömyytensä yksinomaan käyttäjäyritykseen. Oppisopimuksen näkökulmasta olisi hyödyllistä tutkia perustutkintoa opiskelevien oppisopimusopiskelijoiden tyytyväisyys oppisopimusopiskeluun yleensä, sillä oppisopimusta ja oppisopimusopiskelijoita on tutkittu erittäin vähän Suomessa. Oppisopimuskoulutuksen piiriin haluttaisiin lehtikirjoittelun mukaan lisää nimenomaan nuoria opiskelijoita, mitkä olivat tässä tutkimuksessa kaikkein vähiten tyytyväisiä työssäoppimiseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselyt on tässä tutkimuksessa suoritettu koko perusjoukolle. Alkukartoituskysymysten, jotka on esitetty myös oppisopimuskokeille, luotettavuus on pyritty varmistamaan suorittamalla koekysely tutkijan silloin 18-vuotiaalle tyttärelle. Kaikki kysymykset (kokit ja keittiömestarit) on myös lähetetty SOL Henkilöstöpalveluiden palvelujohtajalle sekä Yritys X:n edustajan luettavaksi ja kommentoitaviksi. Oppisopimuskokeille laaditun kyselyosuuden avointen kysymysten tekemiseen osallistui myös SOL Henkilöstöpalveluiden asiakasvastuullinen rekrytoija. Alkukartoituskyselyt on suoritettu puhelinhaastatteluina, jolloin tutkija on voinut selventää kysymyksiä tarvittaessa. Oppisopimuskokeille kysely suoritettiin paperilomakkeita käyttäen ja tutkija oli paikalla kyselytilanteessa, joten hän on voinut tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä sekä vastauksia.

Aineisto esitetään tässä tutkimuksessa siten, että päättelyketju on myös tutkimuksen lukijan havaittavissa, jolloin tutkimuksen uskottavuus ja reliabiliteetti paranevat. (Kananen 2008, 84 - 85.) Myös triangulaatio eli usean menetelmän käyttö tulosten saavuttamiseksi sekä sisäinen että ulkoinen arviointi lisäävät tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta (Anttila 2007, 143). Tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys on pyritty suojaamaan jättämällä nimet pois ja poistamalla vastauksista kaikki henkilöön suoraan viittaavat murre- tai slangisanat ja ilmaukset, mitkä ovat suoraan yhdistettävissä henkilöön.

Palvelukonseptia koskevat tutkimustulokset ovat yleistettävissä SOL Henkilöstöpalveluiden sisällä. Yritys X:n ongelmanratkaisun näkökulmasta tutkimustulokset ovat ainutkertaiset eli ne eivät ole yleistettävissä suoraan mihinkään toiseen kontekstiin. Koska ihmisten käyttäytymiseen liittyy aina epävarmuustekijöitä sekä henkilökohtaisiin tilanteisiin liittyviä tekijöitä, voivat tulokset vaihdella merkittävästi erilaisten yksilöiden ja ryhmien välillä. Suuntaa-antavia tuloksen sen sijaan ovat kaikissa tämän tutkimuksen konteksteissa, jos tutkittavat ryhmät ovat kokoonpanoltaan samantyyppiset.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T., Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010, 23 – 32.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Apilo, T., Hytönen, H., Valokari, K. 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. Helsinki: VTT.
- Arantola, H. 2006. Customer insight; uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekeskatsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Belkahl, W. & Triki, A. 2011. Customer Knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Iss: 4, pp.648 – 674.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R., Payne, A. 2011. Value proposition as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 202 – 211.
- Biggemann, S., Buttle, F. 2012. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. *Journal of Business Research* 65 (2012) 1132 – 1138.

Biggs, D., Swailes, S. 2006. Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations* Vol. 28 No. 2, 2006 pp. 130 – 143.

Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management: Concept and Technologies*. Second Edition. Elsevier Ltd. (E-aineisto)

Cennamo, L., Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23 No. 8, 2008 pp. 891 – 906.

Collin, K. 2005. *Experience and Shared Practice; Design Engineers' learning at work*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Crouch, C., Pearce, J. 2012. *Doing Research in design*. London: Berg.

Demos Helsinki 2009. *Työ ei ole vaan työtä: Hyvän työn manifesti 2009*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Euroopan Unioni, Euroopan sosiaalirahasto. Mast Ryhmäyttämisosopas [viitattu 21.3.2013] Saatavana: <http://www.mastohjaus.fi/pdf/Ryhmayttamisopas.pdf>

Faucher, J.-B., Everett, A., Lawson, R. 2008. Reconstituting Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, Iss: 3, pp 3 – 16.

Finne, S., Kokkonen, T., 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä kaupan arvoketjusta*. Helsinki: WSOYpro.

Griseri, P. 1998. *Managing Values; Ethical Change in Organisations*. London: MacMillan Press Ltd.

Godson, M. 2009. *Relationship Marketing*. New York: Oxford University Press.

Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. Rao, J. 2002. The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research? *Journal of Operations Management* 20 (2002) 121 – 134.

Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 25, Iss 6, pp. 410 – 419.

Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing: customer management in service competition*. 3 rd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2008. Service Logic Revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* Vol. 20 No. 4 2008, pp. 298 – 314.

Grönroos, C. 2011. The Service Perspective on Business Relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2011), pp. 240 – 247.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), pp. 250 – 279.

Hanington, B. 2003. Methods in making: A Perspective on the State of Human Research in Desing. *Design Issue*. Vol. 19, No. 4, Autumn 2003.

Hansen, H., Samuelsen, B., Silseth, P. 2008. Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 206 – 217.

Harmonen, J., 2005. Ketjuliiketoiminnan vaatimukset tietojärjestelmille päivittäistavarakaupan toimialalla teoksessa Verkkoliiketoiminnan avainalueita kaupan ja teollisuuden arvoverkossa toim. Kaivonen, V., Ruohonen, M. Tampere: Tampere University of Technology and University Of Tampere.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsingin kaupunki 2012. Oppisopimuskoulutus, tilastot [viitattu 7.3.2013] Saatavissa: www.hel.fi/hki/ammattillinen/fi/oppisopimuskoulutus/tietopankki/tilastot

Henkilöstöpalveluyritysten liitto ry. 2011. Toimialakalvot. [Viitattu 13.9.2012]. Saatavissa: http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedot/Toimialakalvot_2011_maaliskuu_netiversio.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirschowitz, A. 2001. Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing Dec 2001. Vol 10, No. 2, 168 - 178

Hurri, T. 2010. Vuokratyöntekijän palkan määräytyminen. Pro gradu-tutkielma, Lapin yliopisto, oikeustieteen tiedekunta.

Häusser, J., Mojzisch, A., Niesel, M., Schulz-Hardt, S. 2010. Ten years on: A review of recent reasearch on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. Work & Stress Vol. 24, No. 1, January-March 2010, 1 - 35.

Ilvonen, E. & Keinänen, A. 2009. Vuokratyövoiman käytön edut ja haitat käyttäjäyrityksen näkökulmasta. Edilex 2009/10. Saatavissa www.edilex.fi/lakikirjasto/6056

Jaakkola, T., Liukkonen, J. 2002. Itsemääräämismotivaatio teoksessa rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Toim. Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Jalonen, H. & Lönnqvist, A. 2008. Kohti ennakoivaa liiketoimintaa [viitattu: 7.11.2012] Saantitapa: http://lta.hse.fi/2008/4/lta_2008_04_d4.pdf

Jung, H., S., Yoon, H. H. 2013. Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013) 1 - 8.

Juuti, P. 2011. Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän teoksessa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä toim. Vesterinen P-L ja Suutarinen M. Vantaa: JTO.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H.-L. 2003. *Selling Value. Maximize Growth by Helping Customers Succeed.* Helsinki: WSOY.

Klassen, Russell, Chrisman, 1998, *Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services.* *The Service Industries Journal* pp 1 - 18.

Kananen, J. 2008. *Kvali; kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karasek, R., Theorell, T. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life.* USA: BasicBooks.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V., Kaukonen, M. 2004. *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena.* Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kauppinen, T. 2002. *Arvojohtaminen.* Helsinki: Otava.

Kess, K., Seppänen, E. 2011. *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin.* Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kettinger, W., Li, Y. 2010. The infological equation extended: towards conceptual clarity in the relationship between data, information and knowledge. *European Journal of Information Systems* (2010) 19, 409 - 421.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P., DeShon, R. 2001. A Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 85, No. 1, May, pp. 32 – 55. 2001.

Koivisto, M., 2009. Palvelumuotoilu ja sen DfA-potentiaali teoksessa *Tulevaisuus on saavutettava*, toim. Tahkokallio, P., 2009. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ja Suomen DfA-verkosto.

Korhonen, H., Valjakka, T., Apilo, T. 2011. *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa*. Tavoitteena ostava asiakas. Espoo: VTT.

Korhonen, T., 2006. *Arvomallin soveltaminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä*. Diplomityö,TKK.

Korkman, O. 2006. *Customer value Formation in practice; a practice-theoretical approach*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Korkman, O., Arantola, H. 2009. *Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuusela, H., Ollikainen, R. 2005. *Riskit ja riskienhallinta-ajattelu*, teoksessa *Riskit ja riskienhallinta* toim. Kuusela, H., Ollikainen, R. Tampere: Tampere university press.

Lehtonen, V.-M. 2010. *Miten hallita sairauspoissaoloja? Sairauspoissaolojen nykytila. Sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät, kuten työtyytyväisyys. Keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Leino, O. 2011. *Oppisopimusopiskelijan oppimisen henkilökohtaistaminen ja oppimismahdollisuudet työpaikalla*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Lusch, R., Vargo, S., O'Brian, M. 2007. Competing through service: Insight from Service-dominant Logic. *Journal of Retailing* 83 (1, 2007) 5 – 18.

Lämsä, A.-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lämsä, A.-M., Savolainen T. 2000. The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal* 21/6 [2000] 297 – 306.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Malinen, P., Barsk, K. 2003. Arvon muodostus innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Maran, A. 2012. A study of the Usage of Knowledge Management Practice in Avasarala Technologies limited (ATL). *International Journal of Technology and Knowledge Management* 2012, Vol 5, No 1, pp 41 – 47.

Maylor, H., Blackmon K. 2005. *Researching Business and Management*. New York: Palgrave MacMillan.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20 – 52 (2002).

Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset teoksessa Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta toim. Lehto A.-M., Sutela, H. ja Miettinen, A. Helsinki: Tilastokeskus.

Miettinen, S., 2011. palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, toim. Miettinen, S. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Miettinen, S., Kalliomäki, A., Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, toim. Miettinen, S. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moilanen, J-M., 2008. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki: Talentum

Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Tampere: Tampereen yliopisto Oy.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet teoksessa Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, toim. Mäkelä K. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Ojasalo, J. 1999. Quality Dynamics in Professional Services. Helsinki: Swedis School of Economics and Business Administration.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Oy.

Opetushallitus 2010. Määräys 3/011/2010 hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2010. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus 2005. OPEMONEEN Hyviä käytäntöjä ja malleja opetusjärjestel-

jen ja –menetelmien kehittämishankkeesta ammatillisessa peruskoulutuksessa toim. Väyrynen, P. Helsinki: Opetushallitus.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., Ylä-Anttila, P., 2010. Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. Helsinki: Taloustieto Oy.

Palukka, H. & Tiilikka, T. 2007. Vuokratyöntekijänä hyvinvointipalvelurakenteen murroksessa. Loppuraportti, Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipolitiikan laitos.

Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A., Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Helsinki: Weilin + Göös.

Portin, M., Kumpulainen, T. 2012. Ammatillinen koulutus teoksessa Koulutuksen tilastollinen vuosikirja 2011 toim. Kumpulainen T. Helsinki: Opetushallitus.

Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M., Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonlujina – ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto teoksessa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä toim. Vesterinen P-L ja Suutarinen M. Vantaa: JTO.

Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. 2008. The new age of innovation. Driving co-created value through global networks. New York: The McGraw-Hill Companies Inc

Robbins, S. P., Judge, T. A., Gampbell, T. T. 2010. Organizational Behaviour. Harlow: Pearson Education Ltd.

Robbins, S. P., Judge, T. A. 2008. Essentials of Organizational Behavior. Ninth

edition. Harlow: Pearson Education Ltd.

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

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu 1. - 2. painos. Helsinki: WSOY

Rynes, S., Gerhart, B., Minette, K. 2004. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what they say and what they do. Human Resource Management, winter 2004, Vol 43, No. 4, Pp 381 – 394.

Salkari, I., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Ryytänen, T., Korhonen, H. 2007. Uutta asennetta palveluinnovaatioihin. Teoksessa Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiateollisuusry.

Salo, A. 2009. Motiivi ja epävarmuus vuokratyössä. Sosiaalipolitiikan pro gradu - tutkielma, Tampereen yliopisto.

Salojärvi, H., Sainio, L.-M. 2009. Customer Knowledge Processing and Key Account Performance. European Business Review. Vol. 22, No. 3 pp. 339 – 352.

Seuri, M., Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stabel, C., Fjeldstad, O. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, 413 – 437 (1998)

Stenberg M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere: Tampere University Press.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H., Westerlund, M. 2001. RED. Helsinki: WSOY.

Suomalainen, H. 2009. Oppisopimuskoulutuksen yleinen tila sekä sen laadun ja vaikuttavuuden kehittäminen. Helsinki: Opetusministeriö.

Suvanto, A. 2002. Arvot ja motivaatio teoksessa rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Toim. Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy

Tanskanen, A., 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsinki: Unigrafia.

Tilastokeskus 2011. Vaikeasti täytettävät avoimet työpaikat suuralueittain 2010/III - 2011/III .[viitattu: 6.1.2012].

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/atp/2011/03/atp_2011_03_2011-11-09_tau_010_fi.html.

Tilastokeskus 2012. Vaikeasti täytettävät avoimet työpaikat. [viitattu: 4.4.2013].

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/atp/2012/03/atp_2012_03_2012-11-14_tau_008_fi.html

Tuomaala, M. 2010. Rekrytointiongelmat sekä työvoiman kysyntä ja Työ- ja Elinkeinotoimistoissa. Tilanne syyskuussa 2010. [viitattu 6.1.2012]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/28401/Rekrytointiongelmat_seka_tyovoiman_kysynta_ja_tarjonta_työ- ja_elinkeinotoimistoissa_3-2010.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Twenge, J. M., Campbell, S. M. 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. Journal of Managerial Psychology Vol. 23, pp. 862 - 877.

Työ- ja elinkeinotoimisto, 2013. Avoimet paikat [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/paikat/>

Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core value. Management Deci-

sion Vol. 47 No. 4, 2009 pp. 616 - 638. Emerald Group Publishing Limited.

Van Breugel, G., Van Olffen, W., Olie, R. 2005. Temporary Liaisons: The Commitment of Temps Toward Their Agencies. *Journal of Management Studies* 42, 539 - 566.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science* (2008) 36:1 – 10.

Vargo, S., Maglio, P., Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* (2008) 26, 145 – 152.

Vargo, S., Lusch, R. 2011. It's all B2B...and beyond: Towards a system perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 181 – 187.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Viitala, R., Vettensaari, M., Mäkipelkola, J., 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. *Työpoliittinen tutkimus* 302.

Viitala, R., 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Viitala, K., Hemiö, K., Härmä, M., Lindström, J., Peltonen, M., Puttonen, S., Koho, A. 2011. Työterveyshuolto ehkäisee vorotyön ja elintapojen terveystorjuntaa. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmiö. Turku: School of Economics.

Virolainen, V.-M., Hallikas, J. 2005. Toimittajaverkostoihin liittyvä riskienhallinta teoksessa Riskit ja riskienhallinta toim. Kuusela, H., Ollikainen, R. Tampere: Tampere university press.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Woodside, A., Golfetto, F., Gibbert, M. 2008. Customer Value: Theory, Research and practice teoksessa *Creating and Managing Superior Customer Value* (toim. Woodside, A., Golfetto, F., Gibbert, M.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Ylitalo, T. 2006. Palkansaajien sairauspoissaolot teoksessa *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta* toim. Lehto, A.-M., Sutela, H., Miettinen, A. Helsinki: Tilastokeskus.

Zhang, X., Ye, C., Chen, R., Wang, Z. 2011. Multi-focused strategy in value co-creation with customers cumulative development pattern with new capabilities. *Int J. Production Economics* 132 (2011) 122 - 130.

Lait ja asetukset, joihin on viitattu:

Korkeimman Oikeuden päätös KKO:2012;2

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Laki työehtosopimusten yleissitovuuden vahvistamisesta 26.1.2001/56

Työehtosopimuslaki 17.6.1946/436

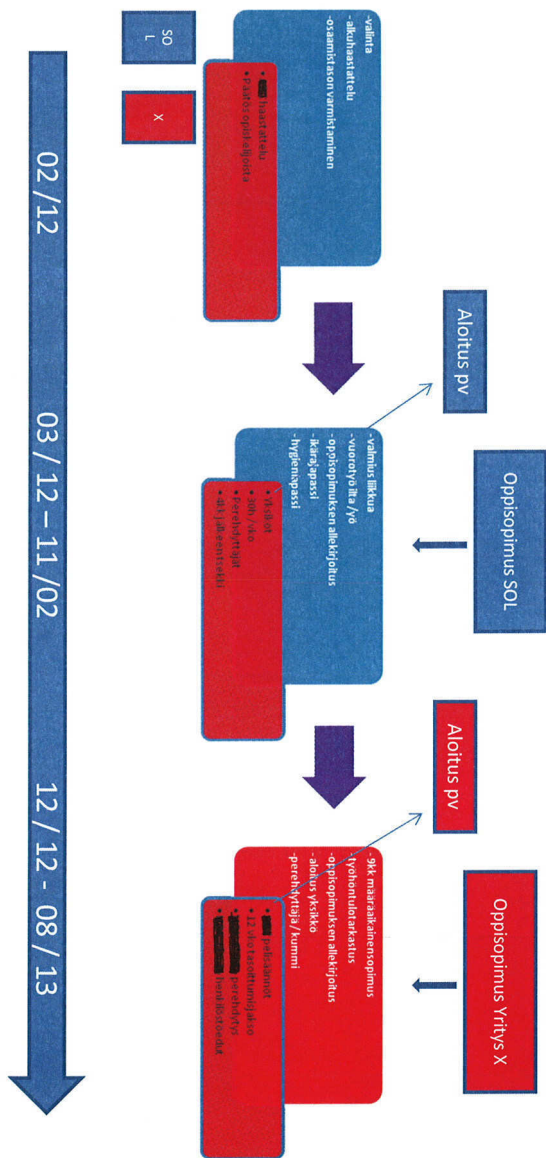
Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vuokratyödirektiivi 2008/104/EY

Julkistamattomat lähteet:

Helsingin oppisopimustoimisto 2013. Opiskelijatilasto vuodelta 2012.

”Yritys X / SOL kokki” 30h / vko



1. kuinka pitkä työkokemus sinulla on Yritys X:ssä?
2. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on kokin työtehtävistä?
3. Kuinka monta tuntia työskentelet keskimäärin Yritys X:ssä?
4. mikä koulutus sinulla on työhösi

1. Arvioi kokin työtehtäviä **Yritys X:ssä** seuraavin väittämin.

vaihto 1=samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä

1. 1. Työtehtäviin perehdyttiin työsuhteen alussa riittävästi.
1. 2. Kokki saa tarvittaessa työhönsä opastusta esimieheltä/työtovereilta
1. 3. kokki saa tarvittaessa työhönsä apua/tukea esimieheltä/työkavereilta
1. 4. kokki voi käyttää työssään koko ammattitaitoaan ja osaamistaan
kokki tarvitsee työssään Yritys X:ssä sellaista ammattitaitoa ja osaamista,
1. 5. jota koulutuksesi ei ole tarjonnut
1. 6. jos vastasit edelliseen 1 tai 2, niin mitä?

	1	2	3	4

1. 7. Kokin työtehtävät ovat monipuolisia
1. 8. Kokin työtehtävät ovat mielenkiintoisia
1. 9. Kokin työtehtävät ovat riittävän haasteellisia
1. 10. Kokki voi vaikuttaa käyttämissä työmenetelmiin
1. 11. Kokki voi vaikuttaa työvuoroihinsa
1. 12. Kokilla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäviään
1. 13. Koet työniloa päivittäin
1. 14. Työ aiheuttaa stressiä
1. 15. Työ on fyysisesti kuormittavaa
1. 16. koet työsi tärkeäksi
1. 17. saat riittävästi palautetta työstäsi
1. 18. Pidät työstäsi Yritys X:ssä
1. 19. Työhön sisältyy jotakin muuta, mitä?

2. Arvio työympäristöä **Yritys X:ssä** seuraavien väittämien avulla

2. 1. Perehdytyksen yhteydessä sinut tutustutettiin myös työyhteisöön
2. 2. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin
2. 3. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen
2. 4. Työpaikalla on hyvä työilmapiiri
2. 5. Työpaikan ihmissuhteet ovat hyvät
2. 6. Työpaikan kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti
2. 7. Työpaikalla on yhteiset pelisäännöt
2. 8. Tieto tärkeistä työhön liittyvistä asioista tulee nopeasti perille
2. 9. Palkkaus on työtehtävien mukainen
2. 10. Työpaikan koneet, laitteet ja välineet ovat tarkoituksenmukaiset
2. 11. Yritys X:n maine työnantajana on hyvä
2. 12. Työpaikan sijainti on hyvä
2. 13. Työmatkasi kilometreinä yhteensuuntaan
2. 14. Työmatkaan käyttämäsi aika (yhteen suuntaan)
2. 15. Työpaikkaan liittyy jotakin muuta, mitä?

	1	2	3	4

3. Minkälainen on mielestäsi hyvä työpaikka ja –ympäristö? 5 tärkeintä seikkaa

3. 1. _____
3. 2. _____
3. 3. _____
3. 4. _____
3. 5. _____

4. Valitse mielestäsi kaksi parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa

- | | | | |
|-------|--|-----|--------------------------|
| 4. 1. | Palkka ja palkitseminen | (X) | <input type="checkbox"/> |
| 4. 2. | Perehdyttäminen | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 3. | Mahdollisuus edetä uralla | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 4. | Mahdollisuus kehittyä omassa ammatissa | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 5. | Mahdollisuus nykyistä monipuolisempiin työtehtäviin | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 6. | Mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 7. | Jokin muu keino, mikä | | <input type="checkbox"/> |

5. Ennako-odotukset kokin työn, työpaikan sekä oppisopimuskoulutuksen suhteen

- | | | | |
|-------|--|--------------------------|--------------------------|
| 5. 1. | Onko kokin työ Yritys X:ssä vastannut ennako-odotuksiasi? | kyllä | ei |
| 5. 2. | Miksi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 3. | Onko Yritys X työpaikkana vastannut ennako-odotuksiasi? | kyllä | ei |
| 5. 4. | Miksi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa sinä aikana, jonka olet työskennellyt Yritys X:ssä? | kyllä | ei |
| 6. 1. | Jos vastasit kyllä, miksi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Mikä on mielestäsi tärkein syy siihen, että kokit eivät sitoudu Yritys X:ään?

1. Arvioi kokin työtehtäviä **Yritys X:ssä** seuraavin väittämin.

vaihto 1=samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä

	1	2	3	4
1. 1. Työtehtäviin perehdytetään työsuhteen alussa riittävästi.				
1. 2. Kokki saa tarvittaessa työhönsä opastusta esimieheltä/työtovereilta				
1. 3. Kokki saa tarvittaessa työhönsä apua/tukea esimieheltä/työkavereilta				
1. 4. Hän voi käyttää työssään koko ammattitaitoaan ja osaamistaan				
1. 5. Kokki tarvitsee työssään sellaista ammattitaitoa ja osaamista, jota koulutus ei ole tarjonnut				
1. 6. jos 1 tai 2, niin mitä				
1. 7. Kokin työtehtävät ovat monipuolisia				
1. 8. Kokin työtehtävät ovat mielenkiintoisia				
1. 9. Kokin työtehtävät ovat riittävän haasteellisia				
1. 10. Kokki voi vaikuttaa käyttämiensä työmenetelmiin				
1. 11. Kokki voi vaikuttaa työvuoroihinsa				
1. 12. Kokilla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäviään				
1. 13. Kokki kokee työniloa päivittäin				
1. 14. Kokkin työ aiheuttaa stressiä				
1. 15. Kokin työ on fyysisesti kuormittavaa				
1. 16. Kokki kokee työnsä tärkeäksi				
1. 17. Kokki saa riittävästi palautetta työstään				
1. 18. Kokin työmotivaatio on hyvä				
1. 19. Työhön sisältyy jotakin muuta, mitä?				

2. Arvio työympäristöä **Yritys X:ssä** seuraavien väittämien avulla

	1	2	3	4
2. 1. Perehdytyksen yhteydessä kokki tutustutettiin myös työyhteisöön				
2. 2. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin				
2. 3. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen				
2. 4. Työpaikalla on hyvä työilmapiiri				
2. 5. Työpaikan ihmissuhteet ovat hyvät				
2. 6. Työpaikan kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti				
2. 7. Työpaikalla on yhteiset pelisäännöt				
2. 8. Tieto tärkeistä työhön liittyvistä asioista tulee nopeasti perille				
2. 9. Palkkaus on työtehtävien mukainen				
2. 10. Työpaikan koneet, laitteet ja välineet ovat tarkoituksenmukaiset				
2. 11. Yritys X:n maine työnantajana on hyvä				
2. 12. Työpaikan sijainti on hyvä				
2. 13. Työmatkasi kilometreinä yhteensuuntaan				
2. 14. Työmatkaan käyttämäsi aika (yhteen suuntaan)				
2. 15. Työpaikkaan liittyy jotakin muuta, mitä?				

3. Miten Yritys X saadaan kiinnostamaan työpaikkana ja –ympäristönä? 5 tärkeintä seikkaa

- 3. 1. _____
- 3. 2. _____
- 3. 3. _____
- 3. 4. _____
- 3. 5. _____

4. Valitse mielestäsi kaksi parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa kokeille

- | | | | |
|-------|--|-----|--------------------------|
| 4. 1. | Palkka ja palkitseminen | (X) | <input type="checkbox"/> |
| 4. 2. | Perehdyttäminen | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 3. | Mahdollisuus edetä uralla | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 4. | Mahdollisuus kehittyä omassa ammatissa | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 5. | Mahdollisuus nykyistä monipuolisempiin työtehtäviin | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 6. | Mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä | | <input type="checkbox"/> |
| 4. 7. | Jokin muu keino, mikä | | <input type="checkbox"/> |

5. Onko kokkien koulutuksessa puutteita tai painopistealueita, jotka pitäisi suunnata toisin.

6. Mikä on mielestäsi tärkein syy siihen, että kokkeja on vaikea saada? Avoin kysymys

7. Mikä on mielestäsi tärkein syy siihen, että kokit eivät sitoudu Yritys X:ään?

1. Arvioi kokin työtehtäviä **Yritys X:ssä** seuraavin väittämien.

vaihtoehdot: 1=samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä

1. 1. Työtehtäviin perehdytettiin työsuhteen alussa riittävästi.
1. 2. Kokki saa tarvittaessa työhönsä opastusta esimieheltä/työtovereilta
1. 3. kokki saa tarvittaessa työhönsä apua/tukea esimieheltä/työkavereilta
1. 4. kokki voi käyttää työssään koko ammattitaitoaan ja osaamistaan
kokki tarvitsee työssään Yritys X:ssä sellaista ammattitaitoa ja osaamista,
1. 5. jota koulutuksesi ei ole tarjonnut
1. 6. jos vastasit edelliseen 1 tai 2, niin mitä?

	1	2	3	4

1. 7. Kokin työtehtävät ovat monipuolisia
1. 8. Kokin työtehtävät ovat mielenkiintoisia
1. 9. Kokin työtehtävät ovat riittävän haasteellisia
1. 10. Kokki voi vaikuttaa käyttämiensä työmenetelmiin
1. 11. Kokki voi vaikuttaa työvuoroihinsa
1. 12. Kokilla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäviään
1. 13. Koet työniloa päivittäin
1. 14. Työ aiheuttaa stressiä
1. 15. Työ on fyysisesti kuormittavaa
1. 16. koet työsi tärkeäksi
1. 17. saat riittävästi palautetta työstäsi
1. 18. Pidät työstäsi Yritys X:ssä
1. 19. Työhön sisältyy jotakin muuta, mitä?

2. Arvio työympäristöä **Yritys X:ssä** seuraavien väittämien avulla

2. 1. Perehdytyksen yhteydessä sinut tutustutettiin myös työyhteisöön
2. 2. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin
2. 3. Työpaikalla kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen
2. 4. Työpaikalla on hyvä työilmapiiri
2. 5. Työpaikan ihmissuhteet ovat hyvät
2. 6. Työpaikan kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti
2. 7. Työpaikalla on yhteiset pelisäännöt
2. 8. Tieto tärkeistä työhön liittyvistä asioista tulee nopeasti perille
2. 9. Palkkaus on työtehtävien mukainen
2. 10. Työpaikan koneet, laitteet ja välineet ovat tarkoituksenmukaiset
2. 11. Yritys X:n maine työnantajana on hyvä
2. 12. Työpaikan sijainti on hyvä
2. 13. Työmatkasi kilometreinä yhteensuuntaan
2. 14. Työmatkaan käyttämäsi aika (yhteen suuntaan)
2. 15. Työpaikkaan liittyy jotakin muuta, mitä?

	1	2	3	4

3. Minkälainen on mielestäsi hyvä työpaikka ja –ympäristö? 5 tärkeintä seikkaa

3. 1. _____
3. 2. _____
3. 3. _____
3. 4. _____
3. 5. _____

4. Valitse mielestäsi kaksi parasta motivointi- ja sitouttamiskeinoa

- | | | |
|-------|--|--------------------------|
| 4. 1. | Palkka ja palkitseminen | (X) |
| 4. 2. | Perehdyttäminen | <input type="checkbox"/> |
| 4. 3. | Mahdollisuus edetä uralla | <input type="checkbox"/> |
| 4. 4. | Mahdollisuus kehittyä omassa ammatissa | <input type="checkbox"/> |
| 4. 5. | Mahdollisuus nykyistä monipuolisempiin työtehtäviin | <input type="checkbox"/> |
| 4. 6. | Mahdollisuus päättää ja saada vastuuta nykyistä enemmän koskien omia työtehtäviä | <input type="checkbox"/> |
| 4. 7. | Jokin muu keino, mikä | <input type="checkbox"/> |

5. Ennakko-odotukset kokin työn, työpaikan sekä oppisopimuskoulutuksen suhteen

- | | | | | | |
|-------|--|--------------------------|-------|--------------------------|----|
| 5. 1. | Onko kokin työ Yritys X:ssä vastannut ennakko-odotuksiasi? | <input type="checkbox"/> | kyllä | <input type="checkbox"/> | ei |
| 5. 2. | Miksi? | | | | |
| 5. 3. | Onko Yritys X työpaikkana vastannut ennakko-odotuksiasi? | <input type="checkbox"/> | kyllä | <input type="checkbox"/> | ei |
| 5. 4. | Miksi? | | | | |
| 5. 5. | Onko oppisopimuskoulutus vastannut ennakko-odotuksiasi? | <input type="checkbox"/> | kyllä | <input type="checkbox"/> | ei |
| 5. 6. | Miksi? | | | | |

6. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa sinä aikana, jonka olet työskennellyt Yritys X:ssä?

- | | | | | | |
|-------|----------------------------|--------------------------|-------|--------------------------|----|
| 6. 1. | Jos vastasit kyllä, miksi? | <input type="checkbox"/> | kyllä | <input type="checkbox"/> | ei |
|-------|----------------------------|--------------------------|-------|--------------------------|----|

7. Mikä on mielestäsi tärkein syy siihen, että kokit eivät sitoudu Yritys X:ään?

8. Oletko ollut tyytyväinen **SOL Henkilöstöpalveluihin** työnantajana?

- | | | | | | |
|-------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|----|
| 8. 1. | Miksi? | <input type="checkbox"/> | kyllä | <input type="checkbox"/> | ei |
|-------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|----|

Tunnistetieto

(tunnistetietoa tarvitaan, jos joudun kysymään lisätietoja. Nämä lomakkeet ovat osa tutkimustani enkä näytä vastauksianne kenellekään muulle. En myöskään anna niiden tietoja sellaisenaan)

1) Työ- ja/tai opiskelutilanteesi ennen oppisopimusta?

2) Mitä henkilökohtaista hyötyä koet saaneesi palkan lisäksi tästä oppisopimusopiskelusta kokonaisuutena tähän mennessä verrattuna tilanteeseesi ennen sen aloittamista?

3) Mitkä seikat ovat edistäneet oppimistasi (työssä, oppilaitoksessa)?

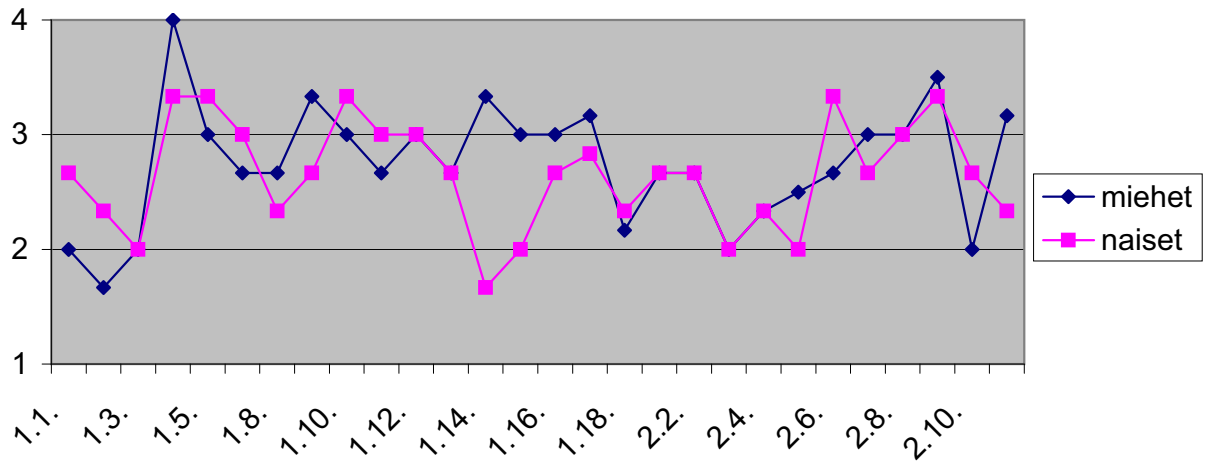
4) Mitkä seikat taas ovat haitanneet sitä?

5) Miten mielestäsi vuorovaikutus ja asiointi on sujunut eri tahojen kanssa?
(Tahot: työpaikka, SOL Henkilöstöpalvelut, oppisopimustoimisto ja Helpa)

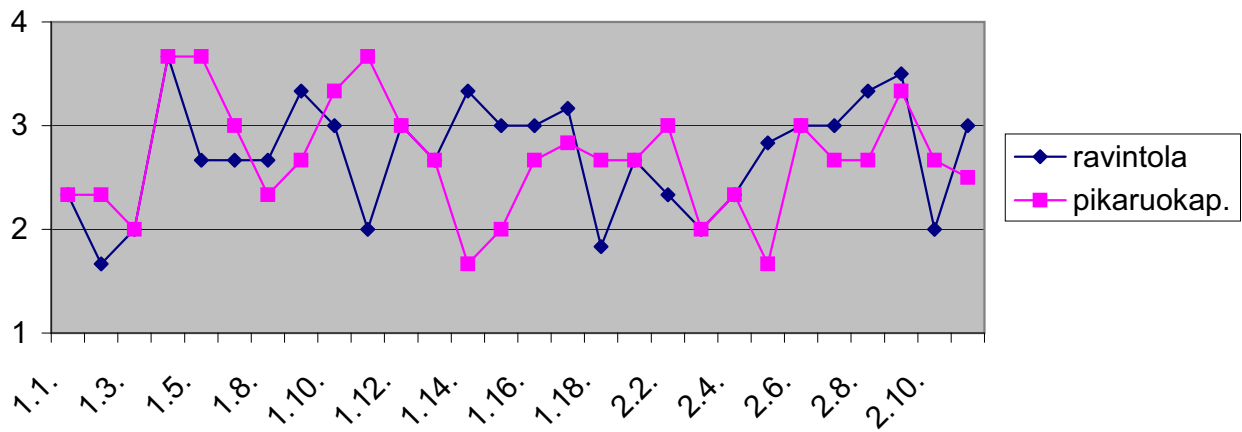
6) Mikä on mennyt hyvin tässä projeksissa ja missä olisi parantamisen varaa?

7) Suositteisitko kaverille samanlaiseen Yritys X/SOL oppisopimuskokkikoulutukseen osallistumista? Miksi?

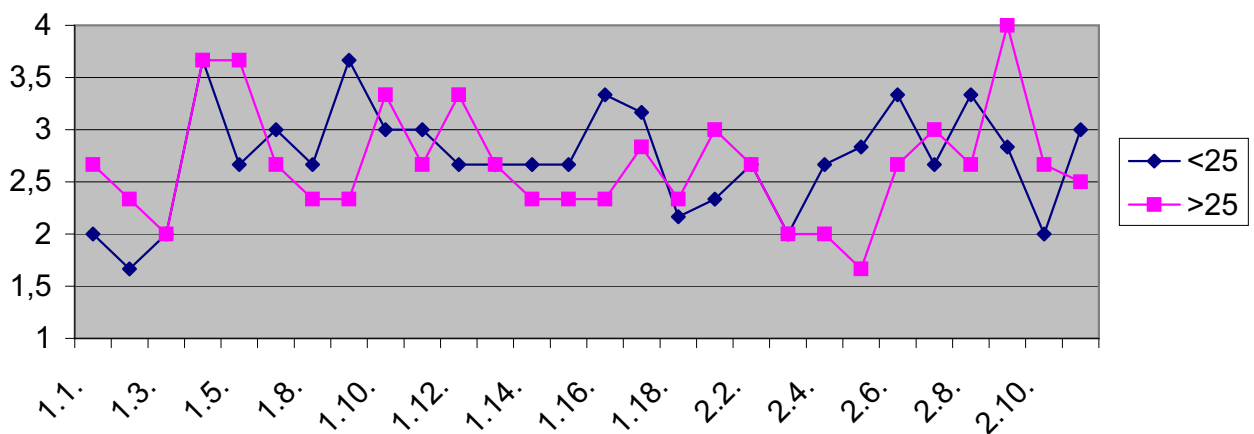
sukupuoli



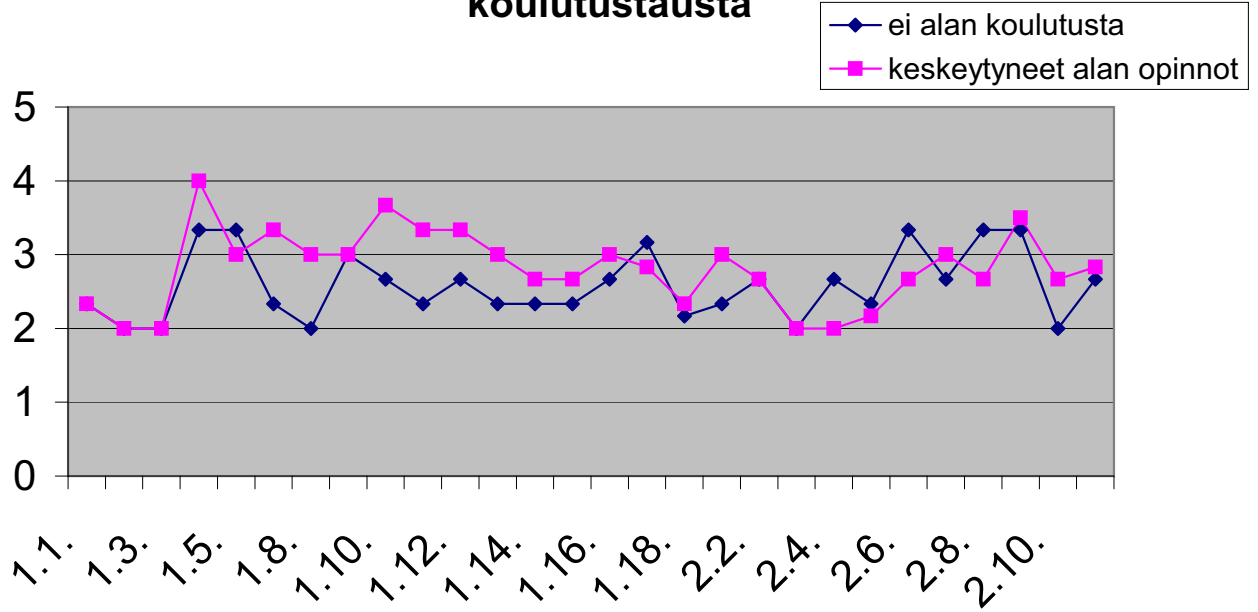
sijoituspaikka



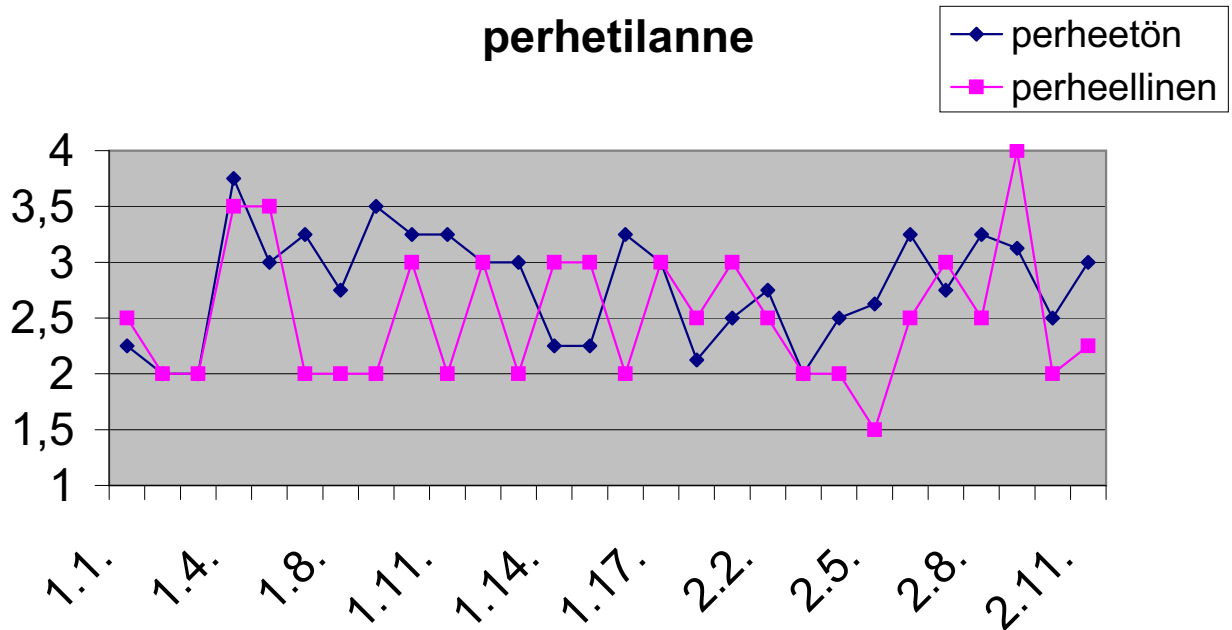
ikä



koulutustausta



perhetilanne



Hei!

Ehtisittekö vastata muutama kysymykseen koskien oppisopimuskokkiprojektia?

Nämä kysymykset liittyvät opinnäytetyöhöni ja vastaukset tulevat vain minun tietooni, jos ei toisin sovita.

1. Tuottiko projekti arvoa (hyötyä) yrityksellenne? Mitä rahallista ja/tai aineetonta hyötyä katsotte siitä syntyneen?
2. Mikä sujui mielettänee hyvin?
3. Missä taas olisi ollut parantamisen varaa?
4. Olisitteko valmiita jatkamaan vastaavan tyyppistä yhteistyötä SOL Henkilöstöpalveluiden kanssa tai suosittelemaan sitä muille Yritys X:n yksiköille?
5. Mitä kehitysehdotuksia antaisitte jatkoa ajatellen?

T:Jaana

Sähköpostikysely Oppisopimustoimistolle

Hei!

Ehtisittekö jossakin välissä vastailta seuraaviin kysymyksiin oman toimintanne kannalta katsottuna?

Kysymykset liittyvät opinnäytetyöhöni.

1. Oliko tästä projektista hyötyä (tai haittaa) oppisopimustoimistolle, mitä?
2. Mikä tässä on teidän kannaltanne mennyt hyvin?
3. Missä olisi parannettavaa?
4. Olisitteko valmiit jatkamaan yhteistyötä samankaltaisen projektin puitteissa SOL Henkilöstöpalvelut Oy:n kanssa?
5. Olisiko teillä muita ajatuksia yhteistyön suhteen?

T:Jaana