



# Työntekijäkokemuksen kehittäminen vuokra- työntekijäkontekstissa HoReCa-toimialalla

Sanna Helttunen

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

# Työntekijäkokemuksen kehittäminen vuokratyöntekijäkontekstissa HoReCa-toimialla

Sanna Helttunen  
Palvelumuotoilu, YAMK  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2023



Sanna Helttunen

**Työntekijäkokemuksen kehittäminen vuokratyöntekijäkontekstissa HoReCa-toimialalla**

Vuosi 2023

Sivumäärä 83

Nykypäivän nopeatempoisessa ja jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä vuokratyöntekijöistä on tulossa organisaatioille yhä tärkeämpi voimavara. Vuokratyö tarjoaa työntekijälle joustavuutta ja vaihtelua, mutta työnantajana toimivalle henkilöstöpalvelualan yritykselle se tuo haasteita hallita ja kehittää työntekijäkokemusta. Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden kannalta on tärkeää, että työnantajat pystyvät tunnistamaan ja vaikuttamaan omalla toiminnallaan juuri niihin tekijöihin, joiden avulla työntekijäkokemukseen vaikutetaan positiivisesti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää työntekijäkokemuksen ja arvon muodostumista vuokratyöntekijöiden työsuhteissa. Työntekijäkokemuksen ja arvon muodostumista tarkasteltiin tässä työssä vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli luoda malli, jonka avulla opinnäytetyön toimeksiantajan on mahdollista vastata vuokratyöntekijöiden odotuksiin paremmin ja tätä kautta sitouttaa vuokratyöntekijät työnantajaansa pidempiaikaisesti. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön merkitys korostuu erityisesti pandemia-ajan jälkeen, kun työvoiman saatavuus on ollut erittäin haasteellista hotelli- ravintola- ja catering-alalla. Etätöyön yleistymisen myötä myös monipaikkaisesti työtä tekevien määrä kasvaa eri toimialoilla. Monipaikkaisesti työtä tehdessä työnantajat kohtaavat samat haasteet kuin vuokratyösuhteessa, eli työnantaja ei suoraan pysty vaikuttamaan kaikkiin tekijöihin, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

Kehittämistyö toteutettiin yhdelle Suomen suurimmista henkilöstöpalvelualan toimijoista. Toimeksiantaja rekrytoi ja vuokraa työvoimaa kaikille toimialoille. Hotelli-, ravintola- ja catering toimiala on toimeksiantajan suurin toiminta-ala liikevaihdollisesti mitattuna.

Työn tietoperustassa keskityttiin luomaan kokonaisvaltainen kuva majoitus- ja ravitsemisalasta työllistäjänä, nopeasti muuttuvasta työelämästä ja vuokratyöstä yhtenä työnteon muotona, työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavista ulottuvuuksista sekä arvon muodostumisesta vuokratyötä tekeville työntekijälle.

Työ toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin ja tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun prosessimallina käytettiin British Design Councilin tuplatimanttia. Työntekijäymmärrystä kerättiin haastatteluiden avulla. Haastatteluiden pohjalta kerätty tieto kiteytettiin empatiakarttojen ja persoonien avulla. Kiteytetyn työntekijäymmärryksen avulla pystyttiin kuvaamaan kattavasti vuokratyöntekijöiden palvelupolku. Kehittämistyössä vuokratyöntekijöitä ja toimeksiantajan henkilöstöä osallistettiin yhteiskehittämisen ideointityöpajaan, jonka avulla saatiin tuotettua kehitysehdotuksia palvelupolun kuvauksessa tunnistettuihin kehittämiskohteisiin.

Opinnäytetyön tuloksena nimettiin viisi teema-aluetta, joita kehittämällä toimeksiantaja pystyy parantamaan vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Toimeksiantajan on työn tulosten pohjalta mahdollista tehdä myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviä strategisia valintoja ja poisvalintoja ottaen huomioon yrityksen strategian ja liiketoiminnan kannalta merkittävimmät teema-alueet.

Asiasanat: työntekijäkokemus, vuokratyö, hotelli-, ravintola ja catering ala, palvelumuotoilu

Sanna Helttunen

**The Development of Employee Experience in the Context of Temporary Employees in the HoReCa Industry**

Year 2023

Pages

83

---

In today's fast-paced and constantly evolving business environment, temporary workers are becoming an increasingly important resource for organizations. Temporary work provides employees with flexibility and variety, but for staffing companies acting as employers, it brings challenges in managing and enhancing the employee experience. For the sake of workforce availability and retention, it is crucial for employers to identify and influence the specific factors that positively impact the employee experience.

The purpose of this research and development work was to understand the formation of the employee experience and value in the relationships of temporary workers. The study focused on the perspective of temporary workers. The goal was to create a model that enables the client of this thesis to better meet the expectations of temporary workers and thereby foster long-term commitment. The significance of this research and development work is particularly emphasized post-pandemic, when workforce availability has been extremely challenging, especially in the hotel, restaurant, and catering industry. With the increasing prevalence of remote work, the number of individuals working in multiple locations is growing across various industries. When working in multiple locations, employers face similar challenges as in temporary employment, as they cannot directly influence all factors that contribute to the formation of a comprehensive employee experience.

The development work was carried out for one of the largest personnel service providers in Finland. The client recruits and leases workforce for all industries, with the hotel, restaurant, and catering sector being the client's largest business area in terms of revenue.

The theoretical foundation of the work focuses on creating a comprehensive picture of the accommodation and catering industry as an employer, the rapidly changing working life, temporary work as one form of employment, the dimensions influencing the formation of the employee experience, and the formation of value for the temporary worker.

The work was conducted using qualitative research methods, and service design was chosen as the approach for research and development. The British Design Council's Double Diamond model was used as the service design process model. Employee understanding was gathered through interviews, and the information collected from interviews was condensed using empathy maps and personas. With the condensed employee understanding, the service path of temporary workers could be comprehensively described. In the development work, temporary workers and the client's personnel were involved in a co-development ideation workshop, through which development suggestions were generated for the identified areas for improvement in the service path description.

As a result of the thesis, five thematic areas were identified that, when developed, enable the client to improve the employee experience of temporary workers. Based on the results of the work, the client can also make strategic choices and exclusions related to the development of the employee experience, taking into account the most significant thematic areas for the company's strategy and business.

Keywords: employee experience, agency work, hospitality industry, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työelämä murroksessa .....	8
1.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoite .....	10
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Matkailutoimiala työllistäjänä .....	11
2.2	Epätavalliset työsuhteet .....	12
2.3	Kokemus .....	14
2.4	Työntekijäkokemus .....	15
2.5	Työntekijäymmärrys.....	20
2.6	Työntekijäkokemuksen johtaminen .....	21
2.7	Työntekijäkokemuksen kehittäminen .....	21
2.8	Asiakaskeskeinen logiikka.....	22
2.9	Arvon muodostuminen .....	23
2.10	Tietoperustan yhteenveto .....	27
3	Kehittämisasetelma .....	30
3.1	Kehittämistyön tausta.....	30
3.2	Toimeksiantajan esittely ja kehittämiskysymykset .....	31
3.3	Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä kehittämismenetelmänä .....	33
3.4	Muotoiluprosessin toteutus.....	37
3.4.1	Tutki .....	38
3.4.2	Määritä .....	42
3.4.3	Kehitä.....	52
3.4.4	Toimita .....	54
4	Tulokset.....	56
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	68
5.1	Johtopäätökset.....	68
5.2	Pohdinta .....	71
	Lähteet .....	76
	Kuviot.....	80
	Liitteet .....	81

## 1 Johdanto

Liike-elämässä asiat kehittyvät ja muuttuvat tänä päivänä nopeasti. Nykyinen kehityssuunta muuttaa yritysten prioriteetteja yhä enemmän kohti ihmisiin keskittymistä ja inhimillisyyden lisäämistä organisaatioihin. (Morgan 2017, 21.) Vielä 1900-luvun alussa, valmistavan teollisuuden aikakaudella, työntekijät olivat yrityksille lähes yksinomaan resurssi, jota tarvittiin manuaaliseen työhön, fyysisesti raskaisiin tehtäviin. Työtä tehtiin paljon ja työolosuhteisiin ei kiinnitetty huomiota. Noin sata vuotta sitten teollisuudessa alettiin panostaa tuottavuuteen. Koonpanolinjojen myötä työtehtävät muodostuivat hyvin rajatuiksi, yksitoikkoisiksi ja toistuviksi. Vasta tietotyön määrän kasvaessa 1980-luvulla, alettiin kiinnittää huomiota työntekijöiden sitouttamiseen, sillä työntekijöiltä vaadittiin tiettyä osaamista ja sen löytyminen ei ollut enää itsestään selvää. Tänä päivänä puhutaan paljon työssä viihtymisestä ja työntekijöiden motivaatiosta. Yritykset haluavat tehdä työntekijöistään onnellisia ja sitoutuneita työhön. Työntekijöiden motivaation, viihtymisen ja sitoutumisen tiedetään vaikuttavan suoraan myös asiakaskokemukseen. (Korkiakoski, 2019, 22.)

Newman (2012, 96) toteaa kaavan olevan yksinkertainen; yrityksen tulee huolehtia työntekijöistään, niin nämä huolehtivat yrityksen asiakkaista. Yhteys työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välille syntyy seuraavien mekanismien avulla. Ensinnäkin organisaation työntekijät vastaavat isosta osasta asiakaskokemuksesta. Kyvykkäät, motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan sitoutuvat yritykseen ja tuottavat näin enemmän euroja. Esimerkiksi kaupan alalla ja matkailu- ja ravintola-alalla, jossa työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaiden kanssa, on selvää, että yhteys työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on positiivinen. Edellä mainituilla aloilla jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta selittyy työntekijäkokemuksella. (Huhta & Myllyntaus 2022, 23.)

Matkailu- ja palveluala on yksi nopeimmin kasvavista toimialoista maailmanlaajuisesti sekä työllistäjänä että taloudellisilla mittareilla mitattuna. Euroopan alueella toimialalla on arvioitu olevan noin 2,3 miljoona yritystä. Matkailu- ja palvelualan on arvioitu tuottavan 380 miljoonaa työpaikkaa vuoteen 2027 mennessä. Haasteina on tunnistettu kasvavat ongelmat löytää ja houkutella alalle osaajia, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakkaiden vaatimukset palveluiden laatua kohtaan nousevat, sillä tarjontaa matkustuksen, majoituksen, tapahtumien ja ravintolapalveluiden osalta on lähes rajattomasti. Sosiaalinen media ja sen asiakkaille tarjoama mahdollisuus antaa palautetta avoimesti eri sivustoilla ovat tehneet toimialasta haavoittuvan. Tänä päivänä on vaikea löytää oikeita tekijöitä, jotka kykenevät tuottamaan asiakkaiden toiveet täyttävää palvelua. Työntekijät ovat parhaimmillaan ja tuottavat parasta asiakaspalvelua silloin, kun he itse kokevat tyytyväisyyttä työhönsä.

Yritysten tehtäväksi jää tehdä aktiivisesti töitä sen eteen, että työntekijät olisivat tyytyväisiä. (Gehrels 2019.)

Korkiakoski (2019, 22) toteaa, että organisaatiot ovat siirtyneet asiakkaan aikakaudelle 2010-luvulla ja että tänä päivänä, yli kymmenen vuotta myöhemmin, idea asiakkaan aikakaudesta elää edelleen vahvana. Myös Saarijärvi ja Puustinen (2022, 14) kertovat markkinatalouden evoluution ohjanneen yritysten välisen kilpailun painopistettä kohti nimenomaan asiakaskokemusten välistä kilpailua. Asiakkaiden odotukset organisaatioiden tuottamia palveluita kohtaan ovat muuttuneet voimakkaasti ja samalla myös työntekijöiden odotukset työnantajia kohtaan muuttuvat. Yritykset ovat nykyään tilanteessa, jossa kilpailu asiakkaista on jo pitkään ollut kovaa, mutta nykyään kilpailua käydään myös työntekijöistä. Työntekijöiden osalta kilpailua ei ratkaista palkkauksella, vaan yritysten on kiinnitettävä huomiota yrityskulttuuriinsa ja arvoihinsa. Organisaatioiden tulee pysähtyä tarkastelemaan millaisia kokemuksia ne tarjoavat työntekijöilleen. (Korkiakoski 2019, 23.)

Asiakaskokemukseen liittyvää tutkittua tietoa on tänä päivänä tarjolla runsaasti. Työntekijäkokemuksen osalta aihe on alkanut nousta enemmän pinnalle vasta 2010-luvun puolivälissä. Huhta ja Myllyntaus (2022, 49) kertovat kirjassaan esimerkin monella saralla edelläkävijäorganisaatio Airbnb:n vaihtaneen juuri tuohon aikaan yrityksen henkilöstöjohtajan tittelin muotoon Global Head of Employee Experience. Lähempänä 2020-lukua vastaavia nimikemuutoksia on tullut enemmänkin.

Työntekijäkokemukseen liittyviä osa-alueita kuten johtaminen tai yrityskulttuuri, on tutkittu laajasti jo pitkään. Työntekijäkokemus ja sen kehittäminen on puolestaan jäänyt organisaatioissa asiakaskokemuksen jalkoihin. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä liiketoiminta on perustavanlaatuisesti asiakkaiden varassa. Kun yritys haluaa parantaa asiakaskokemustaan, se usein aloittaa systemaattisen kehitystyön myös työntekijäkokemukseen panostamisen osalta. Prosessina kehitystyö ei sen kohderyhmän huomioon ottaen juurikaan erotu, eli yritys pystyy hyödyntämään samoja oppeja keskittyessään työntekijäkokemuksen kehittämiseen, kuin mitä se on hyödyntänyt kehittäessään asiakaskokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2022, 52.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kohderyhmän subjektiiviseen kokemukseen tietyistä aihepiiristä (Juuti & Puusa 2020,9). Tässä työssä haluttiin selvittää syvemmin työntekijäkokemuksen muodostumisen ilmiötä vuokratyöntekijäryhmän näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu pohjaa muotoiluajatteluun ja on ihmislähtöinen kehittämisen lähestymistapa, joka on erikoistunut asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34).

## 1.1 Työelämä murroksessa

Julkisessa keskustelussa työelämän todetaan olevan murroksessa. Tyypilliset, pitkät ja yhtäjaksoiset työsuhteet ovat jäämässä historiaan, ja palkkatyö on pirstaloitumassa lyhyiksi päätöksiksi ja projekteiksi. Nämä tekijät lisäävät yrittäjyyttä. (Pöyriä 2017, 14.) Taloudessa tapahtuvan rakennemuutoksen, palvelualojen kasvun, yritysten kansainvälistymisen ja kilpailun kiristymisen sekä kasvavien kustannuspaineiden myötä myös työsuhteiden luonne ja ehdot muuttuvat (Pöyriä 2017, 26).

Organisaatiot ovat aiemmin voineet luottaa ajatukseen, että ihmisten täytyy työskennellä siellä. Työntekijöillä on kuluja, laskuja maksettavana, perhe huolehdittavana ja asioita, joita he haluavat ostaa. Organisaatioilla on ollut tarjota työpaikkoja, joita ihmiset ovat tarvinneet turvataksaan toimeentulonsa ja kattaakseen kulut. Edellä kuvattu on ollut perinteinen työnantajan ja työntekijän välinen suhde, jossa organisaatioilla on ollut kaikki valta. (Morgan 2017, 17.)

Nykyaikaisella modernilla johtamisella on 100-vuotias kehitys takanaan. Vielä tänä päivänä työpaikoilla vaikuttavat johtamistavat, jotka juontavat juurensa 1800-1900-lukujen taitteeseen. Frederick Taylor loi taylorismiksi kutsutun liikkeenjohdon menetelmän, jonka tarkoituksena oli kehittää työntekijöistä mahdollisimman tehokkaita. Taylorismissä työntekijöiden ajateltiin olevan vain tuotantoyksiköitä ja menetelmään kuului, että valta siirrettiin työntekijöiltä organisaation johdolle. Taylorismi jätti perinnöksi ajatuksen, että organisaation johto tietää henkilöstöä paremmin, miten työt tulisi tehdä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 126.)

1920-luvulla USA:ssa kehitettiin ensimmäiset henkilöstölle suunnatut asennetutkimukset. Näiden tutkimusten tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät suhtautuivat johtoon ja organisaation yleisiin käytäntöihin. Vasta 1970-luvulla alkoi organisaatioissa syntyä tarve ymmärtää paremmin työntekijöitä ja miten he kokivat työnsä ja työpaikkansa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 126.) 2000-luvulla työntekijöiden hyvinvointi alkoi kiinnostaa organisaatioita uudella lailla. Sitä kehitettiin vahvasti hyvinvoinnin näkökulmasta käsin, ei ongelmalähtöisesti. Työtyytyväisyydestä siirryttiin työn imun käsitteeseen ja sen merkitykseen työntekijöiden sitouttamisessa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 129.)

2010-luvulle tultaessa asiakaskokemustyö oli kasvanut jo merkittävästi. Se oli osa useiden organisaatioiden menestystä ja yleisesti haluttiin alkaa hyödyntämään samoja työkaluja työntekijöiden kokemusten kehittämisessä. Organisaatioissa on tullut aika huolehtia työntekijöistä työntekijälähtöisesti. (Huhta & Myllyntaus 2022, 129.)

Savaspuro (2023) toteaa, että työelämän murrosta ajaa tällä hetkellä kolme trendiä, jotka ovat väestön ikääntyminen, työvoima- ja osaajapula sekä työhön liittyvien asenteiden muuttuminen. Kaikki edellä mainitut ilmiöt ovat olleet olemassa jo ennen pandemia aikaa, mutta



pandemia kiihdytti niiden vaikutuksia ennennäkemättömällä tavalla. Savaspuron (2023) mukaan työn murroksen suurin voima ovat työntekijät itse. Työntekijöillä on tänä päivänä enemmän valtaa kuin koskaan teollistumisen jälkeisen ajan historiassa. Tätä valtaa käytetään palkkaneuvotteluihin, oman työnkuvan muokkaamiseen, kouluttautumiseen ja kehittymiseen. Työntekijät haluavat määrittää, miten heitä johdetaan ja millainen työkuulttuuri on hyväksyttävää.

Osaajapula ei ole koskaan ollut ankarampaa. Pyrkimään houkuttelemaan ja pitämään parhaat osaajat, organisaatioiden on siirryttävä luomasta työpaikkoja, joissa he olettavat ihmisten olevan, luomaan organisaatioita, joissa ihmiset todella haluavat olla. Voimme todeta, että elämme työntekijöiden aikakaudella. (Morgan 2017, 17.)

Morgan (2017, 18) toteaa, että organisaatioilla on kolme teemaa, jotka muodostavat heidän liiketoimintansa: raha, materiaalit ja ihmiset. Nykymaailmassa mikä tahansa yritys voi kopioida toisen toimijan liiketoimintamallin, niiden tuottamat tuotteet tai tarjoamat palvelut. Yksi asia, jota organisaatiot eivät voi kopioida, ovat ihmiset. Siksi voidaan todeta, että ihmiset ovat yrityksen suurin kilpailuetu.

Työn tekemisen muodot ovat nykyään monipuoliset ja pirstaloituneet. Yrittäjyys ja sen erilaiset muodot ja vuokratyö lisääntyvät ja etätöiden yleistyessä, työn tekemisen paikat monipuolistuvat. (Hanni, Kettunen & Tähtinen 2022, 5.) Tulevaisuudessa työvoiman käyttötapojen enustetaan muokkaantuvan siten, että kokoaikaiset ja pysyvät työsuhteet korvautuvat osa- ja määräaikaisilla työsuhteilla. Tämä johtaa siihen, että työstä tulee epävarmempaa ja lyhyet työsuhteet yleistyvät (Pöyriä 2017, 26). Epätuupillisesta on toisin sanoen tulossa tyypillistä (Gaily 2022, 9). Tulevaisuuden työmarkkinassa on tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Valtaosaan näistä muutoksista vaikuttaa digitalisaation ja robotiikan nopea kehittyminen sekä globalisaatio. Muutosten myötä osa tämän päivän ammattiteistä tulee häviämään, mutta samaan aikaan tilalle tulee tarvetta uudentlaisesta osaamisesta ja syntyy uusia työtehtäviä. Tulevaisuudessa on tyypillistä, että työurat koostuvat useammasta työstä ja ammatista. (Henkilöstöala 2023.)

Viime vuosina työntekijäkokemuksen käsite on saanut merkittävää huomiota kriittisenä tekijänä työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden ja pysyvyyden parantamisessa. Vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemus on kuitenkin saanut vähemmän huomiota tieteellisessä kirjallisuudessa. Tämä on erityisen tärkeää hotelli- ja ravintola-alalla, jossa vuokratyöntekijöitä käytetään yleisesti vastaamaan vaihtelevaan kysyntään ja sesonkiipikkeihin. (MaRa 2022.) Siponen ja Miittinen (2012) toteavat, että työntekijän sitoutuminen on tärkeää ajatellen sekä yksilön hyvinvointia että toisaalta organisaation suoriutumista menestyksekkäästi. Vuokratyölle ominainen piirre on Siposen ja Miittisen esittelemä kolmoissidos, joka muodostuu työntekijän, työvoimaa vuokraavan yrityksen ja työvoimaa käyttävän organisaation välille. Tutkimuksen

mukaan vuokratyöntekijät sitoutuvat voimakkaammin työvoimaa käyttävään yritykseen, kuin työnantajana toimivaan henkilöstöpalveluyritykseen. Tärkeäksi edistäjäksi sitoutumisen osalta on aiemmassa tutkimuksessa todettu kokemuksen yhdenvertaisesta kohtelusta vuokrahenkilöstön ja vuokrahenkilöstöä käyttävän organisaation oman henkilöstön välillä.

## 1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Keikkaluontoinen työ tarjoaa työntekijälle joustavuutta ja vaihtelua, mutta työnantajalle se tuo haasteita hallita ja kehittää työntekijäkokemusta. Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden osalta olisi tärkeää, että työnantajat pystyvät tunnistamaan ja vaikuttamaan omalla toiminnallaan juuri niihin tekijöihin, joiden avulla vuokratyöntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikutetaan.

Aiempaa tutkimustietoa työntekijäkokemuksesta vuokratyöntekijöiden osalta löytyi todella niukasti ja tästä syystä se valikoitui tämän opinnäytetyön aiheeksi. Vuokratyön yleistyessä tämä varmasti tulee muuttumaan. Tällä hetkellä tutkimus on keskittynyt alustatalouden luomiin keikkatyömahdollisuuksiin, mutta niissä asetelma on erilainen, eli työtä tekevä ei välttämättä ole työsuhteessa työn toimeksiantajaan vaan työllistää itsenä yrittäjänä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää henkilöstöpalveluyritysten keinoja sitouttaa vuokratyöntekijöitä pidempiaikaisiin työsuhteisiin tunnistamalla vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemukseen ja arvonmuodostukseen liittyviä tekijöitä. Opinnäytetyössä selvitetään, mitkä ovat tärkeimmät ja vuokratyöntekijöille eniten arvoa tuottavat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen vuokratyöntekijöiden näkökulmasta ja miten työnantaja voisi kehittää omaa toimintaansa parantaakseen näitä tekijöitä.

Tämän työn tarkoitus on tärkeä ja ajankohtainen myös laajemmalti tarkasteltuna. Tässä ajassa työnteon monipaikkaisuudesta johtuen, myös niissä työsuhteissa, joissa työ tehdään suoraan yhdelle työnantajalle, tulee miettiä keinoja, joilla työnantaja pystyy vaikuttamaan myönteisesti työntekijäkokemukseen ja näin sitouttamaan työntekijänsä paremmin. Tämä voi auttaa työnantajia houkuttelemaan ja pitämään kiinni taitavista ja motivoituneista vuokratyöntekijöistä, mikä puolestaan voi parantaa yrityksen tulosta ja mainetta.

Työn tavoitteena on selvittää, miten työn toimeksiantajana toimivan henkilöstöpalveluyrityksen olisi mahdollista kehittää hotelli-, ravintola- ja catering toimialalla työskentelevien vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös antaa käytännön kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään kehittämistyöhön liittyviä keskeisiä konteksteja, kuten matkailutoimialaa, henkilöstöpalvelualaa, vuokratyötä, kokemusta ja sen muodostumista, työntekijäkokemusta, työntekijäymmärrystä ja arvon muodostumista. Tietoperustan tavoitteena on antaa lukijalle kokonaisvaltainen kuva työntekijäkokemuksen muodostumisesta ja sen kehittämiseen liittyvistä tekijöistä. Tietoperustassa kuvataan myös matkailutoimialaa työllistäjänä ja toimialalla yleisesti käytössä olevaa työllistämisen muotoa, vuokratyötä. Arvon muodostusta tarkastellaan vuokratyöntekijän kontekstissa.

### 2.1 Matkailutoimiala työllistäjänä

Matkailutoimialat muodostivat ennen korona pandemiaa, vuonna 2019, Suomen bruttokansantuotteesta yhteensä 2,7 prosenttia. Matkailutoimiala muodostuu pääsääntöisesti majoitus- ja ravitsemistoiminnasta, mutta myös henkilöliikenne-, ohjelmapalvelu-, matkanjärjestäjä- sekä vuokraus- ja leasingtoiminnasta. Edellä mainituilla aloilla työskenteli vuonna 2019 154 000 henkilöä, joka on 5,8 prosenttia kaikista työllisistä. Matkailutoimialalla tyypillisiä työntekemisen muotoja on osa-aikatyö ja vuokratyö. Epäsäännölliset työajat ja vuorotyö on myös toimialalla tyypillistä. Vuonna 2019 lähes puolet majoitus- ja ravitsemistoimialojen palkansaajista teki osa-aikatyötä. Vuokratyösuhteessa alojen palkansaajista oli kuusi prosenttia palkansaajista. (Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä 2022,5.)

#### **Koronan vaikutus matkailutoimialan työvoimapulaan**

Matkailutoimialan herkkyys toimintaympäristön muutoksille tuli koronapandemian myötä korostetusti esille (Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä 2022,13). Eri-tyisesti osaavan työvoiman saatavuus toi haasteita matkailutoimialalle jo ennen koronapandemiaa, mutta pandemia aikana toimialaan kohdistetut rajoitukset ja niiden mukana tullut epävarmuus sai aikaan vielä entistä suuremman työvoimapulan. (Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä 2022, 45). Matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö arvioi, että pandemia-aikana alalta lähti yli 25 000 työntekijää (MaRa 2021).

#### **Matkailutoimialan tulevaisuuden näkymät**

MaRa ennustaa, että palvelualojen painoarvo työllistäjänä kasvaa. Työmarkkinat ovat koko 2000-luvun olleet rakennemuutoksen kourissa ja saman kehityksen arvioidaan jatkuvan edelleen. Samaan aikaan kun työpaikkoja on vähentynyt muilta aloilta, palveluihin ja palvelualoille on puolestaan tullut lisää työpaikkoja. (MaRa 2021.)

Matkailutoimiala tarjoaa työntekijöille monipuolisia mahdollisuuksia, mutta alan toimijoiden ja yrittäjien on syytä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota työn veto- ja pitovoimaan, kuten työoloihin ja -hyvinvointiin sekä esihenkilötyöhön. (Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä 2022,5.)

## 2.2 Epätyypilliset työsuhteet

Epätyypilliseksi työsuhteiksi luokitellaan esimerkiksi keikka-, vuokra-, kausi-, pätkä- ja osa-aikatyö. Suomessa on tällä hetkellä yli 180 000 keikkatyötä tekevää työntekijää. Esimerkkinä luku muualta maailmasta; Iso-Britanniassa keikkatyötätekeviä henkilöitä on yli 1,8 miljoonaa. Talouden näkökulmasta esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2019 kaikkien keikkatyötä tekevien panos talouteen oli yli 1,2 miljardia dollaria. Tulevaisuudenkuva maailman talousfoorumien arvioiden mukaan on, että vuoteen 2027 mennessä jopa 60 % koko maailman työvoimasta tulee olemaan osa keikkataloutta. Voimme todeta, että epätyypilliset työsuhteet ja esimerkiksi keikkatyö ovat varsin nykyaikainen tapa tehdä työtä ja muodostaa suuren osan tulevaisuuden työnteosta. (Gaily 2022, 9.)

### Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalveluyritykset ovat työmarkkinoiden ja rekrytoinnin asiantuntijoita. Alalla toimivat yritykset tuottavat henkilöstöpalveluita, jotka auttavat eri toimialoilla toimivia organisaatioita keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja -liiketoimintaansa. Henkilöstöpalvelualan yritykset tukevat toiminnallaan Suomen työllisyysasteen kasvua. Tarjoamalla joustavia työllistymisen ja työllistämisen malleja, alan yritykset mahdollistavat työntekijöiden ja työn paremman kohtaamisen. Suomessa henkilöstöpalveluala kokonaisuutena on tänä päivänä jo varsin merkittävä työllistäjä. Tilastokeskuksen mukaan vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli vuonna 2021 2,3 prosenttia. Henkilöstöpalveluyritysten liitto arvioi, että ala tarjoaa vuositasolla töitä yhteensä yli 180 000 työntekijälle lähes kaikilla toimialoilla. (Henkilöstöala 2023.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset sekä välittävät vuokratyövoimaa organisaatioille että auttavat niitä rekrytoimalla osaajia sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Henkilöstövuokrauksen ja rekrytointipalveluiden lisäksi alan toimijat tarjoavat asiakkailleen myös muita palveluita. Näitä ovat esimerkiksi suorahaku-, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut, soveltuvuusarvioinnit sekä erilaiset henkilöstö- ja uudelleensijoittumisvalmennukset. (Työministeriö 2007.)

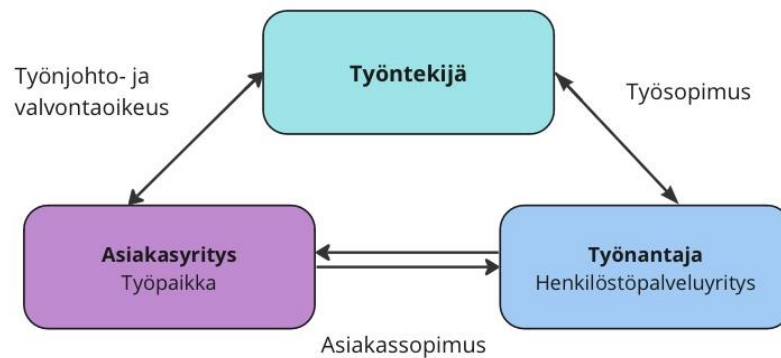
### Vuokratyö

Vuokratyöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijän työnantaja (vuokratyöyritys) siirtää työntekijän sovitus toisen yrityksen (käyttäjäyritys) palvelukseen. Vuokratyöyritys toimii vuokratyöntekijän työnantajana mutta tehtävä työsuoritus tulee käyttäjäyrityksen hyväksi. Yleisesti vuokratyöyrityksistä puhuttaessa käytetään nimitystä henkilöstöpalveluyritys. (Hanni ym. 2022, 72.)

Vuokratyösuhteessa on kolme osapuolta. Työntekijällä on työsopimus työnantajana toimivan vuokratyöyrityksen kanssa, kun taas vuokratyöyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on asiakas-sopimussuhde, jossa sovitaan työvoiman vuokrauksesta. Vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä ei ole työsuhdetta. Vuokratyöyritys, joka toimii työntekijän työnantajana vastaa pääsääntöisesti kaikista työnantajavelvoitteista, kuten palkanmaksusta, lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä sekä työaika- ja vuosilomakirjanpidosta. Edellä mainittujen lisäksi vuokratyönantajan vastuulla on myös lakisääteisten vakuutusten järjestäminen, työsuhteen päättäminen ja työtodistuksen laatiminen. Käyttäjäyrityksen vastuulla on johtaa ja valvoa työntekoa sekä huolehtia kaikista suoraan työn tekemiseen liittyvistä työnantajan velvollisuuksista. (Hanni ym. 2022, 73.) Vuokratyön suhteet kuvataan kuviossa 1.

Vuokratyössä etu työntekijöille on, että he voivat tehdä työtä oman elämäntilanteensa mukaan. Vuokratyö tarjoaa työntekijälle myös mahdollisuuden kokeilla erilaisia työtehtäviä ja toimialoja. Yritykset tai julkiset organisaatiot puolestaan hyötyvät vuokratyöstä nopean reagointikyvyn ja kustannussäästöjen ansiosta. Vuokratyötä käyttävät organisaatiot voivat edistää kestävästä työelämästä varmistamalla kaikkien työntekijöiden osallisuuden, yhdenvertaisuuden ja turvallisuuden. Kestävästä työelämästä ja sen edistämistä ajatellen, ovat myös yksilöiden, tässä tapauksessa työntekijöiden, valinnat tärkeitä. Kun työnhakija valitsee työpaikan, jossa työolosuhteet ovat hyvät ja siellä on mahdollista kehittää omaa osaamistaan, edistää yksilö silloin myös omaa hyvinvointiaan. (Ylikahri 2023.)

Tämän päivän työelämässä kestävien mallien rakentaminen myös vuokratyössä on tärkeä asia sekä työntekijöiden että työnantajien kannalta. Kun mietitään työn tuottavuutta ja laatua on työntekijöiden terveys ja hyvinvointi erittäin keskeisiä tekijöitä. Työnantajien vastuulla on huolehtia siitä, että myös vuokratyössä panostetaan näihin asioihin. (Ylikahri 2023.)



Kuvio 1: Vuokratyön suhteet, HPL mukailten

### 2.3 Kokemus

Yleisesti voidaan todeta, että ihmiselämä rakentuu kokemuksista, joten elämämme ja identiteettimme ovat kokemuksiemme summa. Kokemukset ovat yksilöllisiä ja tekevät elämätämme merkityksellistä. Samalla tavalla myös työelämämme koostuu eri kokemuksista. Nämä kokemukset muokkaavat sitä, millaisia tunteita työssä koemme ja myös sitä, mitä ajattelemme työnantajastamme. (Huhta & Myllyntaus 2022, 137.)

Pine ja Gilmore (1999) toteavat, että siinä, missä tuotteet ovat aineellisia, palvelut aineettomia, ovat kokemukset muistettavia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 32).

Tutkimuskirjallisuus erottaa tunteet ja emootiot. Emootioilla tarkoitetaan ihmisen kokemaa, tietoisien arvioinnin seurauksena syntyvää vastetta jollekin tietylle tilanteelle tai tapahtumalle. Ero tunteeseen muodostuu siitä, että emootio on yleensä pitkäaikaisempi ja kestävämpi. Tunteella voidaan kuvata nopeammin ohi menevää reaktiota. Voimakkaat emootiot, niin myönteiset kuin kielteiset, vahvistavat aina kokemuksemme mieleen painumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 32.)

Yleisesti organisaatioiden olisi hyvä tiedostaa kokemusten voima ja ymmärtää, että harvoin erinomaiset kokemukset syntyvät sattumalta, vaan ne vaativat tietoista suunnittelua ja tavoitteellisuutta. (Huhta & Myllyntaus 2022, 137.)

Huhta ja Myllyntaus (2022, 37) toteavat että kokemukset koostuvat kolmesta osatekijästä. Ensimmäinen osatekijä on kokemuksen yksilöllisyys. Toinen osatekijä kokemuksessa on, että se on kokijalleen joko saavutus tai tavoitteellinen teko ja se vaikuttaa yksilön tunteisiin. Kolmas osatekijä on se, että kokemus on tietoista vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutuksessa kokija

on sekä aktiivisessa roolissa luomassa kokemusta että tulkitsemassa sitä. Kokemuksesta syntyy kokijalleen myös muistoja ja merkityksellisiä seurauksia.

Kokemus on aina subjektiivinen, eli kokijan itsensä määrittelemä. Kun lähdetään luomaan ja muotoilemaan kokemuksia, tavoitteena on aina vahvistaa positiivisia tunteita ja vähentämään negatiivisia tunteita ja emootioita. (Huhta & Myllyntaus 2022, 137.) Nykyään ihmiset odottavat palveluilta koko ajan enemmän. Palvelusta voidaan rakentaa keino, jonka avulla organisaatio pystyy tuottamaan erilaistavia kokemuksia asiakkailleen, mutta myös työntekijöilleen. Palvelutilanteissa juuri ihmisten väliset kohtaamiset jättävät vahvimmat muistijäljet. (Gerdt & Eskelinen 2018, 215.)

### **Kokemuksen muodostumisen kolme vaihetta**

Ennakointi, osallistuminen ja reflektointi ovat kokemuksen muodostumisen kolme vaihetta, jotka seuraavat toisiaan. Ennakkovaiheessa on mahdollisuus luoda kokemukselle positiivinen vire. Osallistumisvaiheessa alkaa varsinainen vuorovaikutus kokemuksen kanssa. Reflektointivaiheessa kokemus on päättynyt ja kokija pääsee käymään kokemaansa itsenäisesti läpi. (Huhta & Myllyntaus 2022, 139.)

#### **2.4 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemuksesta puhutaan tänä päivänä paljon. Syy tähän on osaltaan asiakaskokemuksessa, johon on kiinnitetty organisaatioissa huomiota jo 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Asiakaskokemus muodostuu kaikesta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja organisaation välillä, myös ennen ja jälkeen varsinaista ostopäätöstä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 23.) Asiakaskokemusta ei ole aina nähty organisaatioissa strategisena hankkeena, ja siksi sen kehittämiseksi on annettu vähän aikaa ja resursseja. Nykyään asiakaskokemus on kuitenkin tunnustettu yhtenä tulevaisuudessa menestymisen tekijöistä ja se löytyy lähes jokaisen yrityksen strategiasta. Samalla odotukset sen tuottamalle liiketoiminta-arvolle kasvavat. (Gerdt & Eskelinen 2018, 42.)

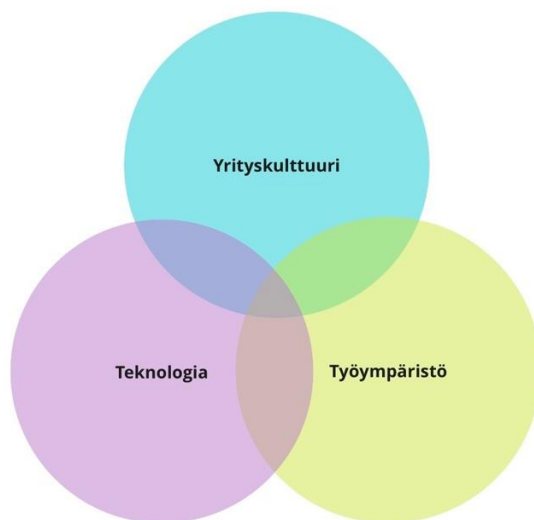
Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista näkemystä työnantajasta. Tähän vaikuttaa kaikki vuorovaikutus, mielikuvat ja tunteet. (Korkiakoski 2019, 121.) Tulee muistaa, että myös työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jossa yksilön odotukset organisaatiota kohtaan konkretisoituvat sen kanssa, millaisia lupauksia hänelle on annettu ja millaisena organisaation kulttuuri arjessa aidosti näyttäytyy. Tästä lopputuloksena on joko tyytyväisyyttä, joka johtaa sitoutumiseen tai tyytymättömyyttä, joka puolestaan ruokkii sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128.)

Jacob Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat osa-alueet ovat yrityskulttuuri, fyysinen työympäristö ja teknologinen ympäristö. Kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota, sillä ne heijastuvat myös asiakaskokemukseen. Huhta ja

Myllyntaus (2022, 159) puolestaan toteavat, että organisaation tulisi luoda oma viitekehysensä työntekijäkokemuksen hahmottamiseen ja johtamiseen. Huhdan ja Myllyntauksen (2022, 161) luoma viitekehys on kokemuskahdeksikko, joka kuvaa tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Viitekehysten kahdeksan osa-alueita ovat: organisaation olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. Kokonaisuudessaan nämä kahdeksan elementtiä voidaan jakaa abstrakteihin, organisaation ytimessä oleviin asioihin ja vastaavasti konkreettisiin, rahalla ratkaistaviin asioihin, kuten työvälineet.

Tässä kehittämistyössä tarkastelemme työntekijäkokemukseen vaikuttavia ulottuvuuksia Jacob Morganin määrittelemän viitekehysten mukaan. Työntekijäkokemuksen muodostumisen osa-alueet ovat kuvattuna kuviossa 2.

Myös Korkiakoski (2019, 123) viittaa kirjassaan ”Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus, uusi aika, uudenlainen johtaminen” Morganin viitekehysten ja mainitsee, että kaikkiin kolmeen osa-alueeseen tulee kiinnittää huomiota, sillä ne heijastuvat myös asiakaskokemukseen. Se kuinka vahva tämä yhteys on, riippuu aina toimialasta ja yrityksen johdon valitsemasta strategiasta.



Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen osa-alueet, Jacob Morgania (2017) mukailen

### Fyysinen ympäristö

Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä tiloja, joissa työtä tehdään (Huhta & Myllyntaus 2022, 188). Fyysinen ympäristö kattaa työntekijän koko kokemuksesta 30 prosenttia. Fyysisellä tilalla on paljon merkitystä. Lähtökohtaisesti jokainen haluaisi viettää työpäivänsä ympäristöissä, jotka antavat energiaa ja inspiroivat. Työskentely tällaisissa tiloissa, auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa luovemaksi ja sitoutuneemmaksi yritykseen, jossa työskentelee.



Tämän lisäksi fyysiset ympäristöt toimivat symboleina, jotka edustavat organisaatiota. Hyvin suunnitellut fyysiset ympäristöt toimivat positiivisina symboleina ja huonot fyysiset tilat toimivat negatiivisina. (Morgan 2017, 64.)

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa fyysinen ympäristö voidaan yrityskulttuurin ohella mieltää sen symboliksi ja samalla organisaation käyntikortiksi (Huhta & Myllyntaus 2022, 188). Korkiakoski (2019, 126) toteaa, että työympäristö heijastaa myös yrityksen arvoja. Jos yritys kertoo arvoikseen avoimuuden, mutta johto istuu omissa huoneissaan suljettujen ovien takana, ei puhe avoimuudesta näyttäydy uskottavana.

Tänä päivänä työtä tehdään usein monipaikkaisesti hybridimallissa, jolloin toimistotiloihin panostaminen ei ole enää itsestään selvää. Moni organisaatio saattaa tehdä strategisen päätöksen, että toimistotiloihin ei priorisoida vaan työntekijäkokemuksen osalta keskitytään muihin osa-alueisiin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että fyysisen työympäristön merkitys muuttuu. Työntantajilla on vähemmän vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi etätyöpisteiden ympäristöön, jolloin vastuu työympäristöstä siirtyy työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2022, 188.)

Vuokratyösuhteessa työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä fyysiseen työympäristöön vain välillisesti, sillä työ tehdään pääsääntöisesti asiakasyrityksen tiloissa. Vaikutusmahdollisuus on turvallisiin työoloihin, jotka kartoitetaan lakisääteisen työpaikkaselvityksen avulla. Fyysisen ympäristön tulisi myös ilmentää organisaation arvoja ja sen kulttuuria. Työympäristö on myös luonnollisesti erilainen eri aloilla ja eri työtehtävissä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 189.) Aina fyysisestä työympäristöstä puhuttaessa ei sen hyvyttä mitata viihtyvyydellä vaan tiettyjen toimialojen tärkein kriteeri fyysiselle ympäristölle on turvallisuus (Korkiakoski 2019, 127).

### **Teknologinen ympäristö**

Työssä onnistuminen vaatii toimivat työvälineet. Usein ajatellaan, että teknologia kuuluu eriliseen ei-inhimilliseen lokeroon organisaatioissa. Totuus on kuitenkin, että teknologian vaikutus on käsinkosketeltava ja varsin ilmeinen osa myös työntekijäkokemusta. Organisaatioissa kommunikoidaan teknologian avulla, tehdään yhteistyötä ja usein itse työtehtävien teko vaatii toimivaa teknologista ympäristöä. Turhaudumme nopeasti, mikäli käyttämämme järjestelmät eivät toimi (Morgan 2017, 79.)

Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan kaikkea applikaatioista käytössä oleviin laitteistoihin, ohjelmistoihin ja käyttöliittymiin. Kaikki teknologiat, joita työntekijät tarvitsevat tehdäkseen työnsä, ovat osa työntekijäkokemukseen vaikuttavaa teknologista ympäristöä. Teknologia auttaa mahdollistamaan suuren osan tulevaisuuden työelämässä tehtävästä työstä ja työntekijöiden kokemuksessa - se toimii liimana ja hermostona, joka antaa voiman organisaatiolle. (Morgan 2017, 79.)

Kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, luottamus on keskeisin sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Sama pätee myös esimerkiksi digitaalisten palveluiden saavutettavuuteen ja tasalaatuisuuteen ja teknologian toimivuuteen. Tutkimusten mukaan digitaalisten palveluiden, kuten erilaisten varausjärjestelmien, verkkokaupan tai mobiiliapplikaatioiden toimintavarmuuden odotusten mukainen riittävä taso käyttäjillä on keskimäärin 99 prosenttia. Suurin osa ihmisistä luottaa käytössä olevaan teknologiaan, mutta luottamus laskee nopeasti, mikäli järjestelmät eivät toimi odotetulla tavalla. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 72.) Ihmiset arvostavat kokemusten tasalaatuisuutta, ennakoitavuutta ja luotettavuutta (Gerdt & Eskelinen, 2018, 73). Gerdt ym (2018, 74) toteavatkin, että heikkolaatuiset verkkosivut ja digitaalisten palvelujen puute heittävätkin nykyään epäluottamusta asiakkaisissa.

Työntekijät odottavat, että työssä käytettävät teknologiat ja laitteet toimivat vapaa-ajalta tutuksi tulleella tavalla. Yrityksissä tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät pysyvät ajassa kiinni ja pääsevät hyödyntämään kaikkea oppimaansa liiketoiminnan kehittämisessä. Tämä ei onnistu, mikäli teknologia toimii rajoittavana tekijänä. On myös huomioitava, että parhaimmat tekijät eivät halua yrityksiin, joissa työntekijöiden käytössä on vanhoja työkaluja ja laitteita. (Korkiakoski 2019, 128.)

### **Yrityskulttuuri**

Yrityskulttuuria voidaan verrata ilmaan, jota työntekijät hengittävät. Yritys tarvitsee olemassaololleen oikeutuksen ja se ei voi liittyä ainoastaan rahaan ja strategiaan. Syy yrityksen olemassaololle tulisi olla se, miten se vaikuttaa toimintaympäristöön ja ihmisiin, sen ei tule keskittyä vain rahaan, sen tulisi tavoitella jotakin saavuttamatonta ja sen tulisi myös yhdistää henkilökuntaa. (Korkiakoski 1029, 124.) Yrityskulttuuri on strategian ohella tärkein johtamisen työkalu organisaatiossa. Strategia kuvaa, miten organisaatio pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin ja samalla se kerää ihmiset tämän tavoitteen taakse. Yrityskulttuuri puolestaan ohjaa ihmisten toimintaa arvojen avulla, samalla luoden organisaatiolle identiteetin ja yhdistää yksilöt yhteisöksi. (Huhta & Myllyntaus 2011, 168.)

Organisaation kulttuuri on vahva työkalu. Kulttuuri määrittää sen, miten organisaation työntekijöitä kohdellaan, mitä tuotteita tai palveluita luodaan, millaisia kumppanuuksia perustetaan ja jopa sen, kuinka työntekijät saavat työnsä tehtyä. (Luukka 2019, 89.)

Jacob Morgan (2017) toteaa, että työntekijäkokemusta tukevassa yrityskulttuurissa on tunnistettu toteutuvan seuraavat elementit: Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, työntekijät ajattelevat positiivisesti yrityksestä, työntekijät kokevat olevansa yhtä tiimiä, organisaatio hyväksyy monimuotoisuuden, työntekijät ovat valmiita suosittelemaan työnantajaansa, organisaation kulttuuri tukee oppimista, työntekijöitä kohdellaan reilusti, yrityksen johto koetaan valmentajina ja mentoreina, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan ja yrityksen olemassaololle on tarkoitus. (Korkiakoski 2019, 124.)

Luukka (2019, 236) toteaa, että yrityskulttuurin kulmakivet ovat organisaation ihmiskäsitys, yrityksen arvomaailma, syy miksi yritys on olemassa ja suunta jonne yritys on menossa.

Yrityksen kulttuurin tulisi aina linkittyä isompaan kuvaan. Tällä kuvalla tarkoitetaan syytä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se haluaa olemassaolollaan saavuttaa. (Luukka 2019, 71.) Usein yrityksen missiolausekkeen tarkoituksena onkin selittää organisaation tarkoitus. Siinä saatetaan puhua markkinajohtajana olemisesta, osakkeenomistajan arvon tuottamisesta, ylivertaisen asiakaskokemuksen tarjoamisesta tai jostakin muusta vastaavasta. Nämä lausunnot tai ideat eivät juurikaan innosta työntekijöitä tai kannusta heitä toimintaan. Organisaatiot, jotka systemaattisesti huolehtivat työntekijäkokemuksestaan, ylittävät tämän mission peruskäsitteen yhdistämällä sen, mitä organisaatio tekee, ihmisiin, joita asia todella koskee. Toisin sanoen se vastaa silloin kysymykseen "Mikä vaikutus organisaatiolla on maailmaan ja yritystä ympäröivään yhteisöön?" Suuri syy yrityksen olemassaololle tulisi olla jotakin saavuttamatonta, mikä pakottaa organisaation ajattelemaan ja haaveilemaan isosti. (Morgan 2017, 51.) Sinek (2009, 97) toteaa myös, että organisaation tulisi aina ensin tietää miksi, viittamalla juuri organisaation olemassa ollen syyhyn, ja vasta sen jälkeen organisaatio voi tietää miten, eli miten yrityksessä organisoidutaan ja työtä tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi.

Yrityskulttuurin tulisi erottua muista ja sen tulisi olla tunnistettava niin sisältä- kuin ulkopäin. Vahva yrityskulttuuri yksilöi selkeästi sille tärkeitä asiat, ja ne ovat läsnä kaikessa tekemisessä. Vahva yrityskulttuuri ohjaa työntekijät käyttäytymään ja toimimaan toivotulla tavalla. Tämä johtaa siihen, että se ei ohjaa pelkästään yksilöiden vaan koko yrityksen toimintaa. (Luukka 2019, 82.)

### **Arvot**

Savaspuro (2023) toteaa arvoilla olevan työpaikan valinnassa ratkaiseva merkitys. Työnhakijat ovat entistä tarkempia sen suhteen, että yrityksen arvot ovat linjassa heidän omiensa kanssa. Työntekijät edellyttävät, että yritysten vastuullisuus on bisneksen ja tekojen ytimessä.

Korkiakoski (2019, 125) puolestaan toteaa arvojen kärsineen inflaatiosta viime aikoina. Joissain tapauksissa ne on ohitettu pakollisena pahana. Yrityksessä tulee vallita avoin ja osallistavaksi koettu kulttuuri, jolloin arvojen jalkauttaminen työntekijät osallistamalla onnistuu.

Arvot eivät koskaan ohjaa liiketoimintaa vaan ihmisiä. Siksi tulisikin aina muistaa, että arvot kirjoitetaan ihmisille, ei organisaatiolle. Organisaation arvojen tulee heijastella sen kulttuuria. Arvot, joita työntekijät eivät muista jäävät arvottomiksi. Arvojen tulee olla myös sellaiset, joihin organisaation johto sitoutuu. Arvot ovat yritykselle ennen kaikkea vahva johtamisen väline, ne kertovat kaikille millaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan. Tästä syystä on tärkeää huomioida arvojen mukainen toiminta ja vastaavasti puuttua niiden vastaiseen toimintaan. (Luukka 2019, 225.)

Yrityksen menestyksen ratkaisee aina se, kuinka uskollisia sen asiakkaat ovat. Asiakasuskollisuuden puolestaan vaikuttaa kaikkein vahvimmin asiakkaiden kokemus yrityksestä. Työntekijöiden kokemus työnantajastaan on keskeinen yksittäinen asiakaskokemuksen laatuun suoraan vaikuttava tekijä. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa ja siihen voidaan vaikuttaa yrityskulttuurilla. Jotta yrityskulttuurilla saadaan aikaan haluttu työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla ymmärrystä työntekijöistään. (Luukka 2019, 116.)

## 2.5 Työntekijäymmärrys

Asiakasymmärryksellä on ollut jo pitkään keskeinen rooli markkinoinnin ja myynnin johtamisessa. Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakasymmärrys ja sen kerääminen on myös kiinteä osa prosessia. Työntekijäymmärryksen osalta organisaatiot eivät ole olleet yhtä aktiivisia totea Luukka (2019, 118.)

Työntekijäymmärrys on kaikki se tieto, jota organisaatio voi työntekijöistään saada ja tämän avulla kyetä johtamaan heitä paremmin. Työntekijäymmärryksen osalta ei ole oleellista ymmärtää jokaisen työntekijän kokemusta kokonaisuudessaan, vaan ymmärtää sitä, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne hänen mielestään hänen työarjessaan toteutuvat. Organisaatioiden tulee ymmärtää, että ihmisten elämäntilanteet ovat moninaiset ja että eri elämäntilanteissa ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. (Luukka 2019, 119.)

Jokainen työntekijä on yksilö ja ihanne tilanteessa tulee kohdatuksi sellaisena. Voidaan myös todeta, että jokaisen organisaation vahvin ja heikoin lenkki on juuri yksilö. Niissä organisaatioissa, joissa tämä otetaan huomioon myös johtamisessa, on mahdollista päästä tuloksiin, jotka näkyvät yrityksen kasvuna ja hyvinvoivana henkilöstönä. (Luukka 2019, 120.)

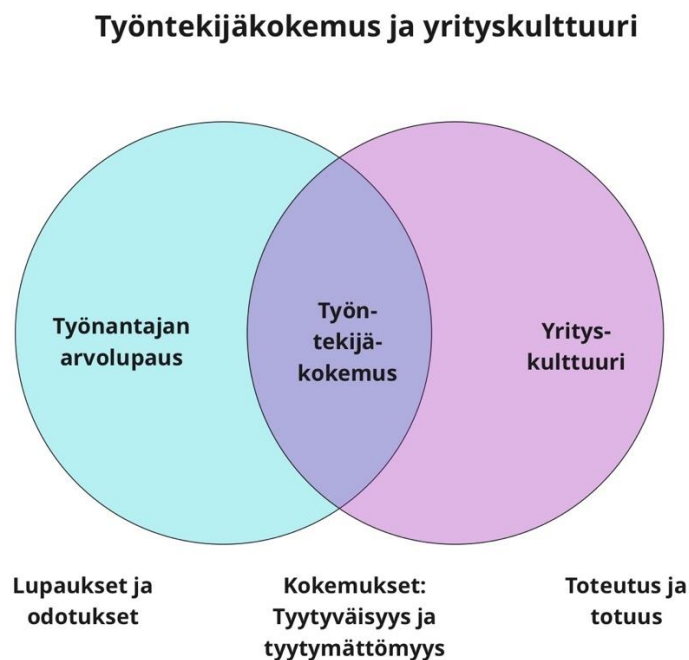
Organisaation olisi hyvä luoda toimintamalli työntekijäymmärryksen keräämiseen. Toimintamallin tulisi määrittää millä tavalla, työkaluilla ja aikavälillä työntekijöiden kokemusta selvitetään. (Huhta & Myllyntaus 2022, 154.) Työntekijäymmärrystä tulisi kerätä systemaattisesti kaikista niistä tekijöistä, joita organisaation omat työntekijät ja rekrytoinnin pääkohderyhmät pitävät erityisen tärkeinä asioina työssään (Huhta & Myllyntaus 2022, 38).

Kun yritys haluaa lähteä kehittämään ja johtamaan työntekijäkokemusta, edellyttää se riittävä työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärryksen kartoittamisen tavoite on pysyä tietoisena nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuvista, tunteista, tarpeista ja toiveista. (Huhta & Myllyntaus 2022, 70.)

Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää myös työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Muotoiluajattelun opeista juuri käyttäjälähtöisyys ja yhteiskehittämisen hyödyntäminen sopivat tähän tarkoitukseen. (Huhta & Myllyntaus 2020, 31.)

Muotoilun keskiössä on aina ihminen. Kirjallisuudessa on rinnakkain käytössä kaksi termiä: ihmislähtöinen ja ihmiskeskeinen. Silloin kun käytetään termiä ihmislähtöinen, syntyy helposti mielikuva, että asiakas, työntekijä tai käyttäjä otettaisiin huomioon vain toiminnan alussa ja unohtettaisiin myöhemmin. Näin ei kuitenkaan ole. Parhaaseen lopputulokseen päästään silloin, kun muotoilua tehdään ihmiskeskeisesti, eli kun asiakkaita, työntekijöitä tai käyttäjiä osallistetaan kehittämisprosessiin eri tavoin ja eri vaiheissa. (Kypsä muotoiluun 2020, 4)

## 2.6 Työntekijäkokemuksen johtaminen



Kuvio 3: Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri, mukaillen Morgan (2017)

Työntekijäkokemus ei vain tapahdu, vaan se vaatii organisaatiolta systemaattista johtamista (kuvio 3.). Organisaation tulee tuntea ja ymmärtää työntekijöitensä ja rakentaa tämän ymmärryksen avulla työnantajalupaus. Työnantajalupauksen avulla yritys muodostaa tiettyjä odotuksia työntekijäkokemukselle, jonka yrityskulttuuri arjessa toteutuessaan lunastaa. (Luukka 2019, 129.)

## 2.7 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Työntekijäkokemuksen kehittäminen tulisi aina aloittaa ymmärtämällä organisaation strategia ja liiketoiminnan tarpeet. Yrityksen strategian toteuttaminen vaatii tietynlaista osaamista, tietynlaista työntekijäkokemusta ja tietynlaista asiakaskokemusta. Yrityksen toimiala, strategia ja vallitsevat olosuhteet luovat työntekijäkokemuksen kehittämiselle raamit; mikä on

tärkeää ja toisaalta mikä on mahdollista. Kun yritys on sanoittanut sen, miten se työntekijäkokemuksen ymmärtää, pystytään paremmin rajaamaan ja konkretisoimaan muuten ehkä vaikeastikin hahmotettavaa ilmiötä. Sanoitettuna varmistutaan, että kaikki ymmärtävät työntekijäkokemuksen samalla tavalla. (Huhta & Myllyntaus 2022, 153.)

Kehittämisessä on aina lähdettävä asiakkaasta, tässä tapauksessa työntekijästä, ja hänen tarpeestaan. On myös hyvä muistaa ulottaa kokemuksen kehittämistyö läpi organisaation, kaikkiin sen toimintoihin. Kokemuksen kehittäminen ei ole koskaan yksittäinen projekti vaan jatkumo, joka koostuu asiakaspolun eri vaiheita ja osa-alueita kehittävästä projekteista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 42.)

### **Nykytilan kartoitus**

Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää kartoittaa nykytila. Nykytilan selvittäminen auttaa organisaatiota ymmärtämään vahvuudet, jotka nykytoiminnasta halutaan säilyttää ja nähdään myös ne osa-alueet, joita tulee kehittää. Nykytilan kartoitusta tehdessä, huomio tulee pitää kolmessa asiassa: mitä tekijöitä strategia edellyttää, mitä tekijöitä työntekijät pitävät tärkeinä ja mikä on näiden kahden näkökulman nykytila. (Huhta & Myllyntaus 2022, 154.)

### **Tavoitetilan määrittely**

Kun organisaatio ymmärtää mitä työntekijät pitävät tärkeänä ja toisaalta mitä strategian toteutus edellyttää, on yrityksen mahdollista luoda strategia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Mikä on yrityksen tavoitetilan työntekijäkokemuksen suhteen, mihin koetaan tarpeelliseksi panostaa ja millä osa-alueilla tyydytään alhaisempaan tasoon. (Huhta & Myllyntaus 2022, 154.)

## **2.8 Asiakaskeskeinen logiikka**

Gröroos (2008) toteaa, että palvelussa käsitteenä on kolme eri näkökulmaa. Palvelu voidaan kuvata toimintana, näkökulmana asiakkaan arvonluontiin tai näkökulmana palveluntarjoajan toimintaan, jolloin puhutaan liiketoimintalogiikasta.

Kun palvelua kuvataan toimintana, tarkoitetaan sillä prosessia, jossa esimerkiksi palveluyritys auttaa toiminnallaan asiakasta tämän jokapäiväisissä käytännöissään. Tällaisessa tapauksessa palvelu voidaan kuvata prosessina, joka koostuu eri toiminnoista ja joka tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja muiden fyysisten resurssien ja järjestelmien välillä. Palveluyritys tarjoaa asiakkailleen tämän prosessi avulla jotakin arvokasta. (Grönroos 2008, 300.)

Palvelun toinen ja kolmas näkökulma eivät liity palvelutoimintaan, vaan ne ovat näkökulmia, joita voidaan soveltaa asiakkaiden osto- ja kulutusprosesseille ja organisaatioiden

liiketoimintastrategioille. Tällöin käytetään termejä asiakaskeinen logiikka ja palvelukeskeinen logiikka.

Asiakaskeinen logiikka kuvaa sitä, miten asiakkaat luovat arvoa itselleen, eli miten he kuluttamalla palvelua luovat arvoa. Palveluntarjoajan palvelulogiikka puolestaan on näkökulma siihen, miten yritys voi mukauttaa liiketoimintastrategiansa asiakkaiden palvelukulutukseen perustuvaan arvonluontiin palveluotteellaan. (Grönroos 2008, 300.)

Grönroos (2008) toteaa, että asiakkaat eivät ensisijaisesti ole kiinnostuneita siitä, mitä he ostavat ja kuluttavat, vaan siitä, mitä heidän on mahdollista saavuttaa ostetun resurssin avulla. Asiakkaalle kulutetun tuotteen tai palvelun arvo muodostuu hänen omista prosesseistaan ja tämä arvo voi myös perustua tunteeseen, joka prosessissa saavutetaan.

Asiakaskeisessä logiikassa keskeisessä roolissa ei ole palveluyritys eikä sen palveluprosessit, vaan keskiössä on asiakkaan todellisuus ja asiakkaan elämä (Voima, Heinonen & Starndvik 2010, 4). Asiakaskeinen logiikka keskittyy kohderyhmän toimintaan ja rutiineihin heidän omassa elämässään. Tästä ymmärrystä keräämällä, pystytään myös muotoilemaan palveluita onnistuneesti. (Voima ym 2010, 11.)

Tässä työssä arvon muodostumista tarkastellaan asiakaskeisen logiikan mukaan.

## 2.9 Arvon muodostuminen

Kuten aiemmin todettiin ovat organisaatioiden toimintaympäristöt ja työn tekemisen tavat voimakkaassa muutoksessa. Digitalisaatio ja käynnissä oleva työn murros haastavat vallitsevia arvonluonnin periaatteita ja käytäntöjä. (Työterveyslaitos 2023)

Organisaatioiden olemassaolon perimmäinen syy on arvon luonti. Arvoa ei synny ainoastaan omistajille ja yrityksen asiakkaille vaan myös tavalla tai toisella yrityksen työntekijöille ja yhteiskunnalle. Organisaatioiden perustehtävä on tuottaa asiakasarvoa, sillä ilman sitä, yrityksellä ei olisi edellytyksiä maksaa työntekijöille palkkaa, veroja valtiolle tai osinkoja omistajille. Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakasarvo on aina subjektiivinen, eli asiakas määrittää mikä on hänelle arvoa tuottavaa ja mikä ei. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137.)

Grönroos (2020, 144) toteaa, että arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto siitä, että ihmiset kokevat arvon juuri omista sisäisissä prosesseistaan käyttäessään tuotteita tai palveluita ja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Yrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan tai tässä tapauksessa työntekijän arvonmuodostusta. Grönroos (2020, 145) kuvaa arvon muodostumista asiakkaan kokemana, mutta samojen tekijöiden avulla voidaan myös tarkastella arvon muodostumista työsuhteessa työntekijän ja yrityksen välillä.

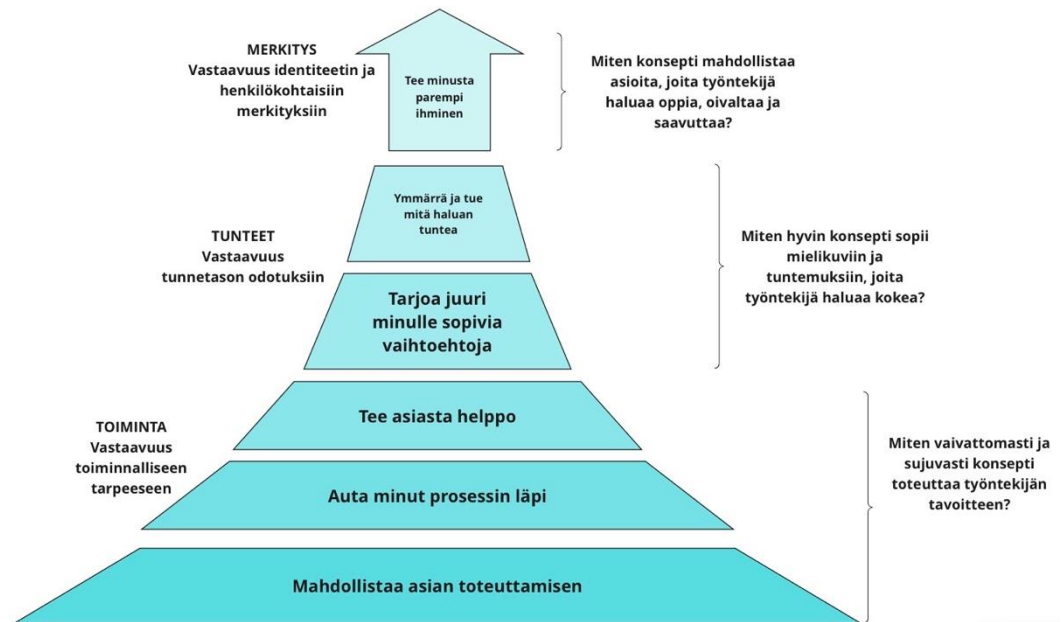
Voima ym (2010, 10) kuvaavat asiakaskeskeisen logiikan arvonmuodostumisen olevan myös mentaalinen ja tunteisiin pohjaava prosessi. Asiakaskeskeisen logiikan mukaan arvo muodostuu asiakkaan omassa elämässä ja asiakkaan omissa prosesseissa ja arvon muodostuminen tapahtuu dynaamisesti. Koska arvon muodostuminen asiakaskeskeisen logiikan mukaan on aina sidoksissa asiakkaan elämään, päättää asiakas lopulta itse sen, mitä arvo on.

Työsuhteessa työntekijän tekemästään työstä saama korvaus, eli palkka, on yksi yksittäinen työntekijälle syntyvä arvo. Yritys voi toiminnallaan kuitenkin tukea työntekijän kokeman arvon muodostumista laajemmin tunnistamalla ne elementit, joiden avulla arvon muodostusta voidaan vahvistaa.

Työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa on luonnostaan arvoa tuottavia tekijöitä. Työntekijälle tällaisia voivat olla esimerkiksi luottamus työnantajaan ja osapuolten välille muodostuneet sosiaaliset sidokset. Arvon muodostumisen kannalta on tärkeä tunnistaa nämä todellisiksi arvoa tuottaviksi hyödyiksi. Myös työsuhteessa työntekijä voi tehdä uhrauksia työsuhteen vuoksi samalla tavalla kuin asiakas asiakassuhteessa. Työntekijä voi hyväksyä jonkun uhrauksen, joka hänelle työsuhteesta mahdollisesti koituu, mutta arvostaa esimerkiksi luottamuksellista suhdetta työnantajaan ja antaa tälle tekijälle enemmän arvoa. (Grönroos 2020, 145.)

Asiakasymmärryksellä, tässä yhteydessä työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan, että yrityksen on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa tai työntekijänsä elävät ja toimivat. Yrityksen tulisi tuntea asiakkaidensa todelliset motiivit, millaisiin arvoihin heidän valintansa pohjautuvat, millaisia tarpeita ja odotuksia heillä on. Toisin sanoen tällä tarkoitetaan työntekijän arvonmuodostuksen ymmärtämistä. On ymmärrettävä, millaisista elementeistä arvo kohderyhmälle muodostuu palvelussa. Yrityksen arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa halutaan tuottaa. (Tuulaniemi 2016, 71.) Arvon muodostumisen pyramidi kuvataan kuviossa 4..





Kuvio 4: Arvon muodostumisen pyramidi, Tuulaniemi mukaillen (2011)

### Arvon muodostuminen vuokratyösuhteessa

Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) on toteuttanut vuodesta 2007 lähtien vuokratyöntekijätutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää muun muassa vuokratyön mielekkyyttä, vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja kokemusta liittyen työn sisältöön. Uusimpaan tutkimukseen, joka oli järjestyksessään yhdeksäs, vastasi lähes 10 000 vuokratyöntekijää 56 eri henkilöstöpalveluyrityksestä. Tutkimuksen mukaan 93 % tutkimukseen vastanneista vuokratyöntekijöistä voisi suositella henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelyä tuttavilleen. Tutkimukseen vastanneet kokivat alan hyviksi puoliksi työllistymisen nopeuden ja helppouden. Tutkimuksen väittäjä ”sain nopeasti töitä henkilöstöpalveluyrityksen kautta”, sai koko tutkimuksen korkeimman arvion. Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat tunnettuja siitä, että niiden kautta työnhakijan on mahdollista löytää työtä nopeasti. Kyselyn mukaan tyypillinen vuokratyöntekijä on profiiltaan alle 25-vuotias, hänellä on toisen asteen koulutus ja hän asuu pääkaupunkiseudulla. (Vuokratyöntekijätutkimus, 2022.)

Nuorille vuokratyö mahdollistaa esimerkiksi työnteon joustavasti opintojen ohessa. Vuokratyö mahdollistaa myös erilaisiin ammatteihin tutustumisen ja erilaisten työtehtävien tekemisen. Tätä kautta nuorten on mahdollista saada arvokasta kokemusta työelämästä ja kehittää työelämätaitojaan. Ihmisten erilaiset elämäntilanteet vaativat myös erilaisia työnteon muotoja. Vuokratyössä mahdollistuu esimerkiksi perhe-elämän ja työelämän joustava yhteensovittaminen. Työntekijä voi usein itse päättää milloin työvuoroja ottaa vastaan ja mistä. Opiskelijoiden ja perheellisten lisäksi vuokratyöstä työnteon muotona muodostuu arvoa myös

eläkeläisille ja osatyökykyisille; työtä voi tehdä oman jaksamisen mukaan. Henkilöstöpalveluyritykset voivat myös yhdistää lyhempiä, määräaikaista työsuhteita pidemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin työntekijälle pystytään tarjoamaan myös kokoaikaisempaa työtä, mikäli työntekijä näin toivoo. (Henkilöstöala 2023.)

### **Arvon muodostuminen työntekijän sitouttamisen keinona**

Kun mietitään, miten arvon muodostusta voidaan hyödyntää työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta, tulee ottaa huomioon, että suuri osa vuorovaikutussuhteista on muuttunut projektien, freelancereiden, ulkoistamisen ja alustatalouden myötä varsin lyhytaikaisiksi ja abstrakteiksi (Työterveyslaitos 2023).

Nykypäivän organisaatiot voisivat lisäarvona työntekijöilleen tuottaa esimerkiksi kodin arvoa ja yhteisöllisyyttä. Kodin arvo syntyy siitä, että ihmiset ajattelevat ja olettavat toisensa hyväntahtoisiksi ja haluavat rakentaa yhteisiä perinteitä ja tarinoita. Työyhteisössä kodin arvo tuo asiantuntijat yhteen tiiviiksi yhteisöksi, jossa jaetaan hiljaista tietoa. Kodin arvo tuottaa myös luottamusta ja sitoutumista: työntekijöitä kohdellaan kuin perheenjäseniä, johtajat toimivat luotettavina auktoriteetteina ja asiakkaisiin suhtaudutaan emotionaalisesti. (Työterveyslaitos 2023)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 31) toteavat kirjassaan, että hyvillä asiakaskokemuksilla pystytään parantamaan ihmisten elämää. Tämä on humaninäkökulma ja varsinkin työntekijäkokeemuksesta ja sen kehittämiseen liittyen varsin relevantti näkökulma. Hyvien asiakaskokemusten elämänlaatua parantava vaikutus perustuu siihen, että niiden avulla voidaan luoda positiivisia emootioita, merkityksellisyyden kokemusta, saavutuksen ja sitoutumisen tunnetta ja hyviä ihmissuhteita.

Nykyään yritysten eettiset valinnat vaikuttavat asiakasluottamuksen lisäksi myös organisaation kykyyn houkuttaa uusia osajia ja pärjätä näin kiristyvässä kilpailussa työntekijöistä. Yhä useampi työntekijä haluaa työskennellä yrityksessä, jolla on ennen kaikkea tavoite elämän laadun parantamisessa ei pelkästään taloudellinen menestyminen. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 68.) Myös tämä voidaan nähdä yhtenä arvoa tuottavana tekijänä työntekijälle.

### **Arvolupaus**

Arvolupaukset ovat aina ehdotuksia ja ennusteita käytänteistä, joita asiakkaat voivat yritykseltä odottaa. Arvolupaus korostaa ja ottaa huomioon sen, mitä asiakas todella ostaa silloin kun hän ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Yrityksen tarjoaman tuleekin vastata asiakkaiden todellisia tarpeita, asiakkaan mentaalimallia, eli mitä asiakas aikoo saada tai saavuttaa tarjoaman avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2017,15.)

Arvolupaus on organisaatiolle sekä ulkoinen että sisäinen johtamisen työkalu. Arvolupaus kiteyttää sen, millaista arvoa organisaatio luo asiakkailleen tai työntekijöilleen. Arvolupauksissa korostuu usein yrityksen kilpailukeinot. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147.) Työntekijäkokemuksen osalta puhutaan työnantajan arvolupauksesta tai työnantajalupauksesta. Tämä arvolupaus on aina organisaation itsensä määrittelemä kuvaus yrityksestä työnantajana. (Huhta & Myllyntaus 2022, 37.)

Luukka (2019, 119) toteaa, että työntekijäkokemusta johdetaan ensisijaisesti tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Ymmärryksen perusteella rakennetaan työnantajalupaus, joka toimii keskeisenä työkaluna työntekijäkokemuksen johtamisessa.

Työnantajalupaus tai työnantajan arvolupaus on organisaation määrittelemä kuvaus itsestään työnantajana. Arvolupauksen tulisi viestiä samaan aikaan asioita, jotka ovat totta, tavoitellulle kohderyhmälle houkuttelevia ja lisäksi erottavat organisaation muista toimijoista. Työnantajalupauksen tulisi houkutella juuri niitä työnhakijoita, joita yritys haluaa organisaatioon palkata ja karkottaa ne hakijat, jotka eivät organisaation työntekijäkokemuksesta saa tarvitsemaansa. (Huhta & Myllyntaus 2022, 37.)

Työnantajalupaus ei ole yksittäiseen työpaikkailmoitukseen kirjoitettu lupaamme-lista, vaan sen tehtävänä on kuvata arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpaikastaan. Tämä arvo voi olla luonteeltaan aineellinen tai aineeton. Työnantajalupauksen tulee olla huolella pohdittu ja yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti kuvaava. Työnantajalupauksen sisältämät asiat tulee olla suhteellisen pysyviä. Antamalla realistisia lupauksia ja panostamalla niiden lunastamiseen, eli toteuttamiseen arjessa työntekijöiden odotukset asetetaan kohdilleen. Tästä syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 129.)

## 2.10 Tietoperustan yhteenveto

Tietoperustan avulla pyrittiin muodostamaan synteesi (kuvio 5.), joka sitoo yhteen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta tärkeimmät teemat. Tietoperusta kuvasi lyhyesti matkailualan työllistävän vaikutuksen Suomessa ja sen, kuinka toimialalla on tyypillistä hyödyntää kysynnän vaihtelun ja sesonkiluontoisen toiminnan vuoksi vuokratyötä. Matkailuala nähdään myös tulevaisuuden potentiaalisena vahvana työllistäjänä, samoin kuin vuokratyö työsuhtemuotona.

Vuokratyö antaa ihmisille mahdollisuuden rakentaa oman näköistä työelämää tarjoamalla monipuolisia vaihtoehtoja. Vuokratyöhön liittyy myös erityispiirteitä, kuten se, että työntekijä tekee työtä asiakasyrityksen työnjohdon alaisuudessa ja työnantajana toimiva tahoo vastaa palkanmaksusta ja muista työnantajan velvoitteista. Tämän erityispiirteen huomioiminen ja ymmärtäminen ulottuu myös siihen, että vuokratyöntekijän työntekijäkokemuksen muodostamisen kaikki eri ulottuvuudet eivät ole työnantajan suorassa vaikutuksessa.

Tietoperustassa kuvataan kokemuksen muodostuminen yleisellä tasolla ja työntekijäkokemuksen muodostumista tarkastellaan työntekijäkokemusta laajasti tutkineen yhdysvaltalaisen tutkijan ja kirjailijan Jacob Morganin luoman viitekehyksen mukaan. Kokemus on aina yksilöllinen, subjektiivinen ja kokijan itsensä määrittelemä. Kokemus on tietoista vuorovaikutusta ja siitä syntyy aina yksilölle muistoja ja merkityksellisiä seurauksia. Tästä syystä kokemusten muotoiluun kannattaa panostaa myös työsuhdekontekstissa. Morgan tiivistää työntekijäkokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet kolmeen kategoriaan: 1. Organisaation kulttuuri 2. Fyysinen ympäristö ja 3. Teknologinen ympäristö. Morgan toteaa, että lopulta kaikki työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät, voidaan kategorisoida näihin kolmeen edellä mainittuun ulottuvuuteen. Ajankohtaisen tämän opinnäytetyön teemasta tekee pandemia-ajan jälkeinen vaikiintunut monipaikkatyökäytäntö. Etätyön luonteen takia, työnantajien vaikutusmahdollisuudet työntekijäkokemuksen muodostumiseen ovat murroksessa ja se voidaan nähdä monella tavalla vastaavana tilanteena, kuin vuokratyösuhteessa.

Työntekijän sitoutuminen työnantajaan on aiemmissa tutkimuksissa todennettu lisäävän sekä työntekijän hyvinvointia että organisaation menestymistä. Organisaatioon sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin, mielenterveyteen ja työtyytyväisyyteen. Sitoutuneiden työntekijöiden irtisanoutumisaikeet ovat harvinaisempia ja he myös suoriutuvat työstään tehokkaammin, joka puolestaan voidaan nähdä organisaation kokonaisvaltaisen suoriutumisen näkökulmasta erittäin myönteisenä. Sitoutuminen ymmärretään sosiiaalipsykologiseksi ilmiöksi, jossa keskiössä on työntekijän ja organisaation välinen side. (Sipponen & Miettinen, 2012.)

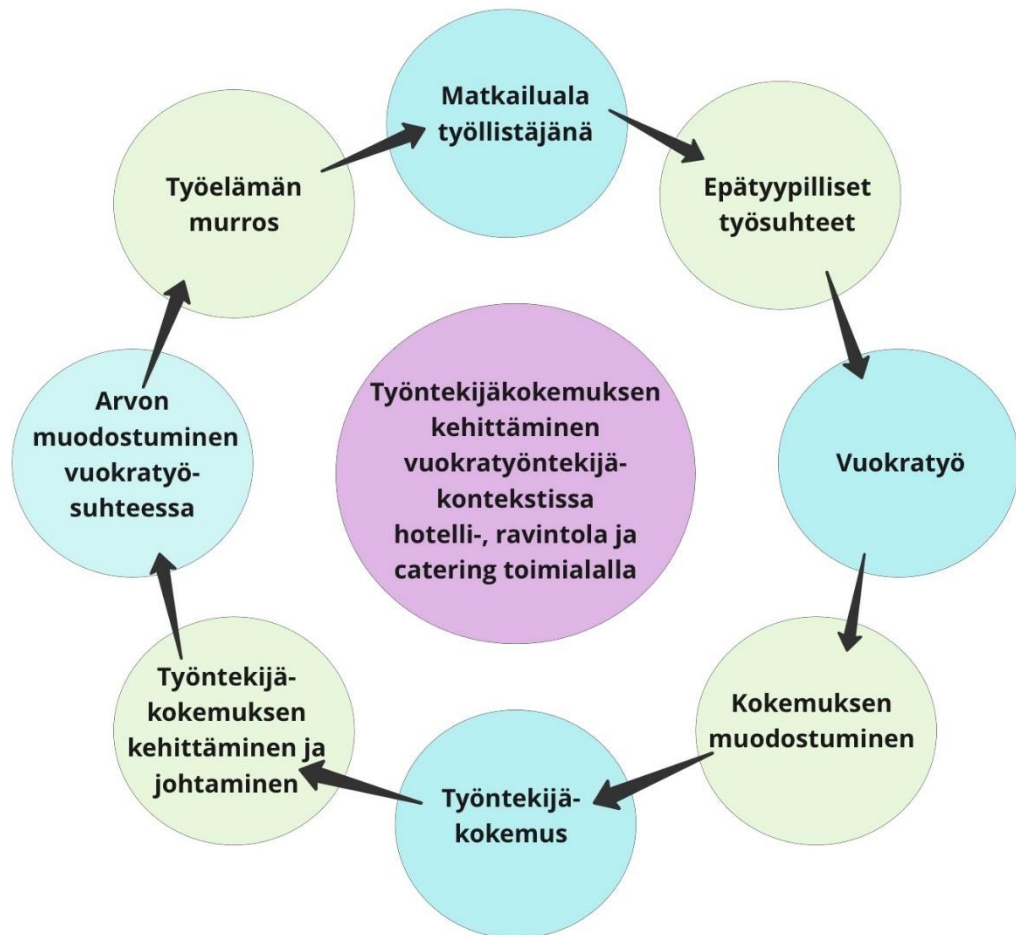
Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta keskeisin asia on johdon asettama, yhteisesti ymmärretty tavoite siitä, millaista työntekijäkokemusta organisaatiossa halutaan tuottaa. Innostavan tavoitteen lisäksi tarvitaan ymmärrys nykytilasta. Tietoperustassa käytiin läpi myös se, että työnantajan tulisi tuntea työntekijänsä, eli ymmärryksen keräämisen avulla työnantajan on myös mahdollista lisätä omaa ymmärrystään siitä, mikä on aidosti merkityksellistä organisaation työntekijöille. Tämän ymmärryksen avulla, organisaation johdon on mahdollista keskittää kehittämisresurssit niihin tekijöihin, joilla on aidosti merkitystä työntekijöille.

Työntekijäymmärryksellä on myös erityinen rooli arvon muodostuksen näkökulmasta. Saarijärvi ja Puustinen (2022, 31) toteavat, että hyvillä kokemuksilla on elämää parantava vaikutus. Tämä tulee ottaa ehdottomasti huomioon myös työsuhteissa. Työntekijäkokemusta muotoilemalla, voidaan aidosti tuottaa työntekijöiden elämän laatua parantavia tekijöitä. Arvon muodostumisen osalta työsuhteissa voidaan ajatella arvona kodin omaista arvoa, joka syntyy luottamuksellisuuden ja yhteisöllisyyden tunteesta. Vuokratyösuhteessa työntekijälle arvoa tuottavia tekijöitä ovat nopea työllistyminen ja omaan elämäntilanteeseen sopiva joustava työntekomahdollisuus. Vuokratyön mainitaan myös tuovan arvoa henkilöille, jotka eivät kykene kokoaikaiseen työhön.

Vuokratyön luonteen takia työnantajana toimivan henkilöstöpalveluyrityksen on tärkeää tarkastella vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen muodostumista juuri niissä ulottuvuuksissa, joihin organisaatio pystyy eniten vaikuttamaan. Tästä esimerkkinä työntekijäkokemuksen muodostumisen ulottuvuus fyysinen ympäristö, joka vuokratyösuhteessa on täysin vuokratyötä käyttävän asiakasorganisaation hallinnassa.

Henkilöstöpalveluyritys voi puolestaan vaikuttaa kahteen muuhun ulottuvuuteen, kuten teknologinen ympäristö ja yrityksen kulttuuri. Teknologinen ympäristö tässä yhteydessä tarkoittaa yrityksen käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää ja kuinka helppokäyttöiseksi se koetaan vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Hoituuko työvuorojen varaaminen järjestelmän kautta helposti, saako työntekijä kaiken tarvittavan, häntä koskevan informaation järjestelmän kautta, pystyykö työntekijä hoitamaan mahdolliset poikkeustilanteet toiminnanohjausjärjestelmän kautta sujuvasti ja ehkä tärkeimpänä toimiiko järjestelmä mobiiliapplikaation kautta.

Teknologiseen ulottuvuuteen panostamalla voi vuokratyösuhteessa olla tärkeämpi keskittyä kuin fyysiseen ympäristöön. Vuokratyösuhteen luonteen huomioiden, voi fyysinen ympäristö, jossa työtä tehdään, vaihtua esimerkiksi useita kertoja viikon aikana. Henkilöstöpalveluyrityksen yrityskulttuuri on merkittävässä osassa myös vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen muodostumista. Yrityskulttuuri määrittää muun muassa sen, miten ihmisiä kohdellaan, joten vuokratyössä tällä ulottuvuudella on merkitystä.



Kuvio 5: Tietoperustan synteesi visualisoituna

### 3 Kehittämisasetelma

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa tyypillisesti alkunsa seuraavista lähtökohdista; Organisaation kehittämistarpeista tai organisaation halusta saada aikaan muutosta. Tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy käytännön ongelmien ratkaisuun ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja toteuttamiseen. Kehittämistyössä luonnostellaan, kehitetään ja otetaan käyttöön ratkaisuja. Tarkoituksena on etsiä parempia vaihtoehtoja olemassa oleville toiminnoille ja viedä asioita käytännössä eteenpäin, jolloin tuloksena syntyy parannuksia ja täysin uusia ratkaisuita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

#### 3.1 Kehittämistyön tausta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ymmärtää työntekijäkokemuksen ja arvon muodostumista vuokratyöntekijöiden työsuhteissa. Työntekijäkokemuksen ja arvon

muodostumista tarkastellaan tässä työssä vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Kehittämiskontekstina on vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemus hotelli-, ravintola- ja catering alalla. Kehittämistehtävänä ja sen tavoitteena on kehittää vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta hankkimalla ymmärrystä työntekijäkokemuksen muodostumisesta, sen osa-alueista ja tunnistamalla kehittämiskohteet työntekijäkokemukselle toimeksiantaja yrityksen vuokratyöntekijöiden osalta hotelli-, ravintola- ja catering-toimialalla. Kehittämistyön tavoitteena tuottaa kehittämisehdotuksia työn toimeksiantajana toimivalle henkilöstöpalvelualan yritykselle.

Tarve tähän kehittämistyöhön tuli toimeksiantajalta, StaffPoint Oy:ltä. Pandemia-aika vauhditti työntekijäpulaa etenkin hotelli-, ravintola- ja catering-alalla, joka on StaffPoint Oy:n, liikevaihdollisesti ja vuokrahenkilöstömäärällisesti mitattuna, suurin toimiala. Toimeksiantaja halusi ymmärtää työntekijöille vuokratyössä muodostuvaa arvoa ja saada tietoa työntekijäkokemuksen muodostumisesta vuokratyöntekijöiden osalta, jotta näitä osa-alueita kehittämällä olisi mahdollista saada vuokratyösuhteessa työskentelevät työntekijät sitoutettua pidemmäksi aikaa StaffPointin palvelukseen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun prosesseista työssä käytettiin Design Councilin (2005) Tuplatimantti-mallia.

Pandemia-aika koetteli majoitus- ja ravitsemisalalan toimijoita sekä alalla työskenteleviä. Lähes kaksi vuotta kestäneet hallituksen ja aluehallintoviranomaisten määräämät tiukat toiminnan rajoitukset ja liiketoimintaa vahvasti rajoittaneet sulut saivat aikaan sen, että monet työntekijät vaihtoivat alaa. Tämän lisäksi majoitus- ja ravitsemisalalan toisen asteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen vetovoima on viime vuosina heikentynyt. Näiden edellä mainittujen tekijöiden vaikutuksesta toimialaa vaivaa ennennäkemätön työvoimapula. (MaRa 2019.)

Vuonna 2019 julkaistun osaajabarometrin mukaan majoitus- ja ravitsemisalalan työnantajajärjestön MaRan jäsenyrityksistä 73 prosenttia arvioi osaavan työvoiman rekrytoimisen olevan vaikeaa. Jäsenyritykset kertoivat suurimmiksi syiksi rekrytointivaikeuksiin sen, että työntekijöitä ei yksinkertaisesti ole (53 %) ja että työnhakijoiden osaaminen ei vastaa tarpeita (48 %). Erityisen vaikeaksi koettiin työntekijöiden löytyminen majoitus- ja ravitsemistoimintaan. (MaRa 2019.)

### 3.2 Toimeksiantajan esittely ja kehittämiskysymykset

Työn toimeksiantajana toimi henkilöstöpalvelualan yritys StaffPoint, joka on osa StaffPoint-konsernia. StaffPointin pääliiketoiminnot ovat henkilöstövuokraus ja rekrytointi. StaffPoint-konserniin kuuluvat lisäksi myös valmennusyhtiö Spring House Oy sekä HR-ohjelmistokehitykseen erikoistunut Saima Soft Oy. Suomessa toimivien yhtiöiden lisäksi konsernilla on yhtiö myös Espanjassa. Tämä yhtiö on nimeltään StaffPoint SLU.

StaffPointin juuret ovat 1970-luvulta, joten yrityksellä on pitkä kokemus henkilöstöpalveluista. Liiketoimintalähtöisyyden ansiosta StaffPoint pystyy vastaamaan eri toimialojen rekrytointi- ja resursointitarpeisiin. StaffPointin toimialaosaaminen kattaa erityisesti hotelli-, ravintola- ja catering-alan, erityis- ja vähittäiskaupan, teollisuuden, logistiikan ja rakentamisen, toimisto-, asiakaspalvelu-, ICT- sekä turvallisuusalat. Yhteensä konserni työllistää noin 300 toimihenkilöä ja toimii työnantajana noin 12 000 vuokratyöntekijälle. (StaffPoint 2023)

Suurin StaffPointin toimialoista, on hotelli-, ravintola- ja cateringalan työntekijöiden vuokraukseen ja rekrytointeihin keskittynyt liiketoiminta-alue. Vuonna 2022 toimialan liikevaihto oli lähes 40 miljoonaa euroa ja se työllisti lähes 40 toimihenkilöä eri tehtäviin rekrytoinnista asiakaspalveluun, myyntiin ja asiakkuudenhoitoon. Aktiivisia vuokratyöntekijöitä toimialalla oli loppuvuodesta 2022 lähes 3400.

Henkilöstöpalvelualan toimijalla asiakkaina ovat sekä b2b-asiakkaat että työnhakija- ja tekijä-asiakkaat. Yritysassiakkaille henkilöstöpalveluyrityksen tuottaminen palveluiden arvo muodostuu sen mukaan, miten hyvin joustoa pystytään tarjoamaan henkilöstöresursointiin ja vastaamaan asiakasyrityksen hetkittäin nopeastikin muuttuviin tarpeisiin. Usein tässä onnistumista mitataan toimitusvarmuudella. Toimitusvarmuudella tarkoitetaan sitä prosentuaalista osuutta, jolla henkilöstöpalvelualan toimija on pystynyt vastaamaan, eli toimittamaan työvoimaa, asiakasyrityksen työvoimatilauksiin. Onnistuakseen tässä, on henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminnan kannalta erityisen tärkeää huolehtia vuokrahenkilöstön työntekijäkokemuksesta, jotta sillä on aktiivisia vuokratyöntekijöitä sekä hyvä maine työnantajana. Hyvä maine työnantajana vaikuttaa siihen, miten henkilöstöpalveluita tarjoava yritys kykenee houkuttelemaan työnhakijoita.

### **Kehittämiskysymykset**

Kehittämiskysymykset, joihin tässä työssä pyrittiin löytämään vastaukset:

1. Miten kehitämme työntekijäkokemusta vuokratyöntekijöiden osalta hotelli- ja ravintolatoimialalla?
2. Mitkä ovat vuokratyösuhteessa olevalle työntekijälle eniten arvoa tuottavat, työntekijäkokemusta vahvistavat tekijät?



3. Miten kehitämme vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta siten, että se sitouttaa työntekijöitä?

### 3.3 Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä kehittämismenetelmänä

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Jotta tämä on mahdollista, tulee tutkijan olla kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tunteista ja kokemuksista. Erilaisten menetelmien avulla pyritään helpottamaan tutkimuksen tekemistä. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisin aineiston hankintatapa on haastattelut. Haastattelutilanteet voivat olla joko yksilöhaastatteluja tai ryhmähaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävillä menetelmillä on useita yhtäläisyyksiä ja yksi näistä on se, että ne ovat induktiivisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Laadullista tutkimusta kutsutaankin aineistolähtöiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään paljon aineistossa esiintyviä sanoja ja käsitteitä, joita haastatellut henkilöt ovat käyttäneet. Tavoitteena aineiston keruussa on pyrkiä hankkimaan se ihmisiltä, jotka toimivat, reagoivat ja vuorovaikuttavat heidän aidossa ympäristössään. Se, kuinka hyvin tutkija on päässyt sisään tutkittavien sosiaaliseen maailmaan, näkyy siinä, miten hän kykenee tulkitsemaan ja ymmärtämään keräämäänsä aineistoa. (Juuti & Puusa 2020, 10.)

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite (Juuti & Puusa 2020, 12). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu.

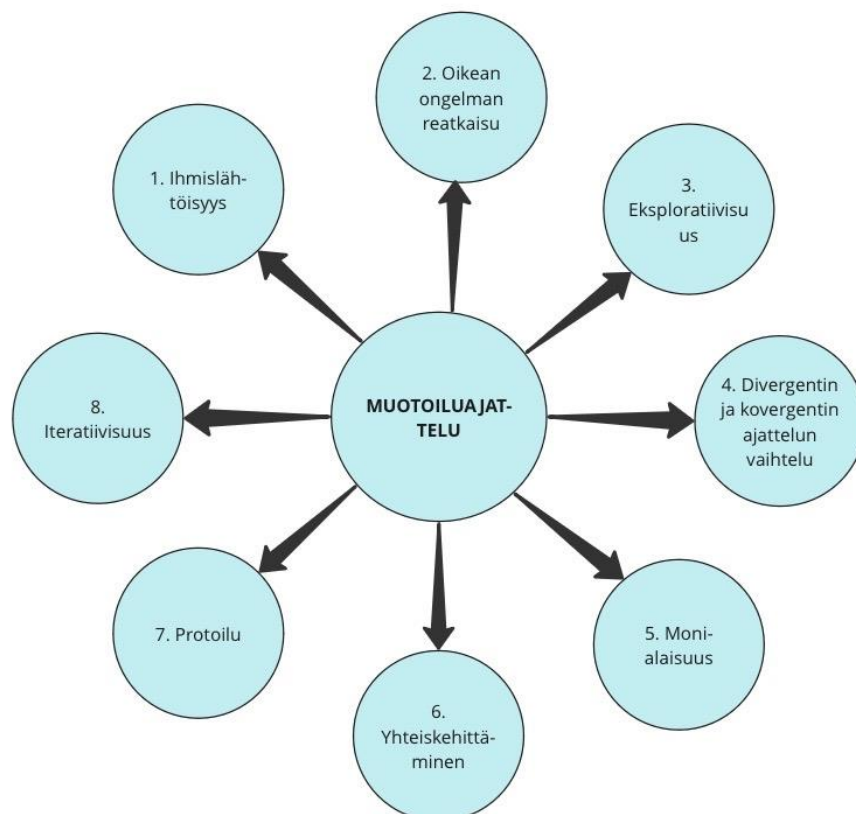
Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana perustuu muotoiluajatteluun. Muotoiluajattelun keskeiset periaatteet on kuvattu kuviossa 6. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia, jossa pyritään yhdistämään se, mikä on ihmisille haluttavaa siihen, mikä on teknologisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattavaa. Muotoiluajattelu vastaa haasteeseen, jonka kanssa lähes kaikki yritykset kamppailevat; kuinka innovoida ja luoda arvoa asiakkaille. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 35.) Tim Brown (2008) toteaa, että prosessin, jossa hyödynnetään muotoiluajattelua, voi parhaiten kuvata olevan eri vaiheista koostuva järjestelmä, ei niinkään ennalta määritelty järjestyksellinen sarja askeleita. Muotoiluajattelua hyödyntävä prosessi voi myös tuntua hyvin kaoottiselta ensikertaa mukana olvalle. Projektiin osallistuvat huomaavat kuitenkin, että muotoiluajattelun avulla saavutetaan tuloksia ja siinä on järkeä, vaikka se ei toteudukaan tyypilliseen, lineaariseen virstanpylväsmalliseen, liiketoiminnan kehittämisen malliin.

Muotoiluajattelussa empaattisuus yhdistetään syvään ymmärrykseen käyttäjän tilanteesta ja kokemuksista ja se on paljon enemmän, kuin vain käyttäjän (asiakkaan tai työntekijän) tunnistaminen. Kirjallisuudessa on esitetty laaja valikoima erilaisia psykologisia mekanismeja,

joiden avulla käyttäjien kokemuksia voi oppia sisäistämään paremmin. Näitä ovat muun muassa tietoisuuden luominen, emotionaalinen ymmärtäminen, heijastaminen ja yhdistäminen. (Kouprie M. & Sleeswijk Visser F. 2009, 440.)

Merlijn Kouprie ja Froukje Sleeswijk Visser (2009, 440) toteavat myös, että empaattisuus ja kyky asettua ja astua käyttäjän (asiakkaan tai työntekijän) maailmaan, on lähtökohta käyttäjakeskeisessä kehitystyössä. Saman ajattelun toi esiin myös Roger Martin (2006) ja samalla hän totesi, että uteliaan asenteen, jonka muotoiluajattelu vaatii, voi toki myös oppia. Lähtökohtaisesti tulee olla kiinnostunut toisista ihmisistä ja siitä mitä he ajattelevat.

2010-luvun alusta lähtien muotoiluajattelu on noussut tavaksi kehittää organisaatioiden tarjontaa ja toimintaa myös Suomessa (Saarijärvi & Puustinen 2022, 219). Myös Huhta ja Myllyntaus (2022, 30) toteavat, että muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu alkavat olla normaaleja työtapoja organisaatioissa. Näitä menetelmiä käytetään laajasti juuri silloin, kun pyritään vastaamaan eri sidosryhmien tarpeisiin entistä paremmin.



Kuvio 6: Muotoiluajattelun keskeiset periaatteet Koivisto ym (2019) mukaillen

Palvelumuotoilu on vakiintunein muotoiluajattelun ilmentymä ja sitä sovelletaan organisaatioissa, niin yrityksissä kuin julkisella sektorilla. Palvelumuotoilu on kehittynyt vastavoimana tuotanto- ja teknologia lähtöisille konsepteille. Se voidaan nähdä yleisesti kehittämisprosesseina, ajattelutapana, johtamistapana, poikkitieteellisenä yhteisenä kielenä tai joukkona työkaluja. Muotoiluajattelussa korostuu muotoilu: miten voisimme muokata erilaisia yksityiskoh-  
tia käyttäjäystävällisemmiksi ja siten tehdä asiakkaan tai työntekijän asioinnin helpommaksi ja laadukkaammaksi? (Saarijärvi & Puustinen 2022, 220.)

Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala, joka keskittyy nimenomaan palveluiden ja aineettomien kokemusten kehittämiseen (Koivisto ym. 2019, 34).

Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Palveluorganisaation näkökulmasta tavoitteena on tuottaa vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Palvelumuotoiluprojektit saatetaan mieltää asiakkaita ja henkilöstöä osallistavan menetelmän vuoksi kalliimmaksi toteuttaa kuin perinteinen kehittämistoiminnan projekti. Palvelumuotoiluprojektissa kehitetty ratkaisu perustuu kuitenkin todellisiin ja tunnistettuihin tarpeisiin käyttäjäryhmässä, jolloin riski siihen, että tarjottaisiin sopimattomia ratkaisuita, pienenee huomattavasti. Hyödyt, joita palvelumuotoilun avulla liiketoiminnassa pystytään saavuttamaan ovat sekä suoria että välillisiä. Suorat hyödyt kuvaavat välittömiä vaikutuksia liiketoimintaan, kuten olemassa olevan palvelun kipupisteen korjaantuminen ja palvelun käytön helpottuminen asiakkaille päin. Välillisestä hyödystä on hyvänä esimerkkinä palvelun parantuminen siten, että vältetään erilasten virheiden ja reklamaatioiden selvittämiseltä, jolloin henkilöstön työtyytyväisyys paranee. (Koivisto ym. 2019, 151.)

Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on usein palvelupolku eli käyttäjän läpikäymä prosessi palvelua käytettäessä, palvelutuokiot, jotka ovat palveluprosessin yksittäisiä vaiheita sekä kontaktipisteet, joilla tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten kanssa. (Koivisto ym. 2019, 35).

Palvelumuotoilussa oleellinen toimintamalli on eri osapuolten osallistaminen kehitystyöhön (Ojasalo ym. 2014, 72). Työntekijäkokemuksen kehittäminen muotoilun keinoin hyötyy muun muassa menetelmän työntekijäkeskeisyydestä, yhteiskehittämisestä ja iteratiivisesta prosessista. Ihmiskeksyisyys on yksi muotoiluajattelun lähtökohdista, eli ihmisille ei voida muotoilla mitään ilman empatiaa ja toisen asemaan asettumista. Yhteiskehittäminen mahdollistaa sen, että kehittämistyön kohderyhmä voidaan osallistaa kehittämisprosessiin, jolloin kohderyhmän tarpeet pysyvät aidosti keskiössä koko kehittämisprosessin ajan. Iteratiivisuus puolestaan tulee esiin muotoilutyössä siten, että useasti kehittämisprosessissa on tarve liikkua joustavasti edestakaisin ongelman ja ratkaisun välillä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 34.)

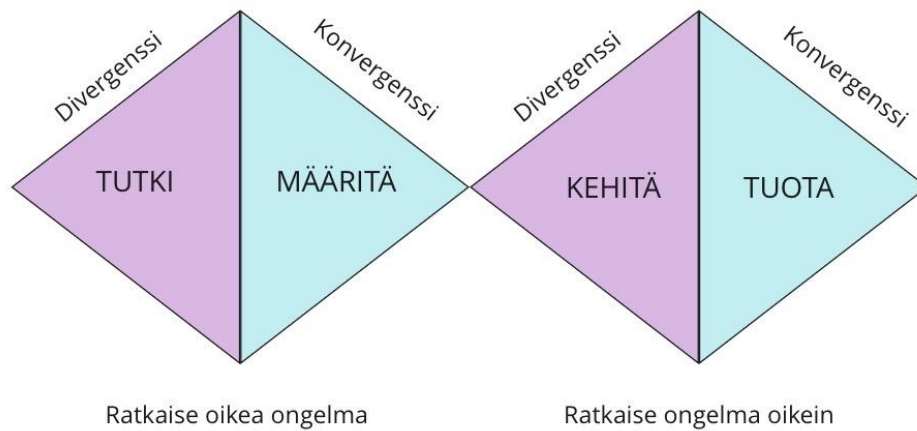
Kun kehittämistyötä tehdään ihmislähtöisesti ovat loppukäyttäjän tarpeet koko prosessin ydin. Ajatuksena on, että loppukäyttäjiä osallistetaan osaksi kehittämisprosessia sen eri vaiheissa. Kun tavoitteena on tuottaa uusia ratkaisuita ja maksimoida arvon tuotanto, on muotoilun ja muotoiluajattelun rooli keskeinen. Tällöin arvoa syntyy kaikille osapuolille: asiakkaille, yritykselle ja yhteiskunnalle. (Eljala & Luoto 2014, 77.)

Muotoilun avulla voidaan lisätä tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta ja käytettävyyttä. Yrityksissä on oivallettu, että muotoilu tarjoaa mahdollisuuksia paitsi kasvattaa tuottavuutta myös lisätä tuotteisiin ja palveluihin sisältyvää arvoa. Muotoilun avulla yritysten on mahdollista parantaa kilpailukykyään erottautumalla kilpailijoistaan. Tämä ei tietenkään tapahdu pelkästään muotoilun avulla, mutta yhdistettynä muihin tekijöihin, kuten markkinointiin ja teknologiaan, sen avulla voidaan luoda merkittävästi arvoa. (Lehtonen & Lehto 2014, 20.)

### **Prosessimalli tuplatimantti**

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessi esitetään usein Tuplatimantti-prosessimallin mukaan. Tuplatimantti-prosessimalli (the "Double Diamond" Process) on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemä. Malli jakautuu kahteen timanttiin, joista ensimmäinen on luonteeltaan tutkimuksellinen ja sen aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään erilaisia arvonluonnin mahdollisuuksia. Toinen timantti on luovuuteen perustuva ja sen aikana kehitetään ratkaisu tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen parhaiten soveltuva ratkaisu. Kaikkiaan prosessissa on neljä päävaihetta; löydä, määritä, kehitä ja tuota (kuvio 7.). Tuplatimantti-prosessissa vuorottelee divergentti- ja konvergentti ajattelu. Ensimmäisen timantin löydä ja toisen timantin määritä vaiheet ovat luonteeltaan divergenttejä, eli vaihtoehtoja luovia, kun taas ensimmäisen timantin vaihe määritä ja toisen timantin vaihe

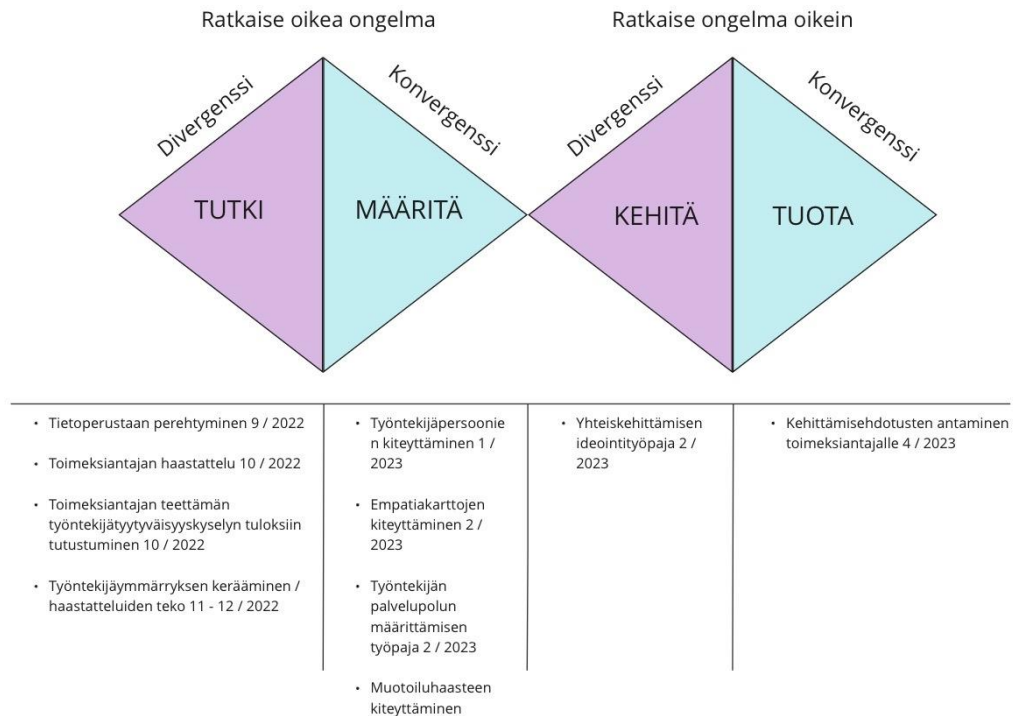
tuota ovat luonteeltaan konvergentteja eli vaihtoehtoja rajaavia. (Koivisto ym. 2019, 43).



Kuvio 7: Tuplatimantti-prosessimalli, Design Councilia mukailen

### 3.4 Muotoiluprosessin toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus. Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin Tuplatimantti-prosessimallin mukaisesti neljässä vaiheessa. Kaikki prosessimallin neljä vaihetta sisältyivät kehittämistyöhön. Tuplatimantin viimeisen, eli toimita-vaiheen palvelukonseptin käyttöönotto ja lopullinen testaus jäivät toimeksiantajan tehtäväksi. Koko kehittämistyön ajan hyödynnettiin virtuaalista yhteiskehittämiseen ja -työskentelyyn tarkoitettua Miro-alustaa, jonne tallennettiin eri prosessivaiheissa tietoa ja lisäksi Miroa käytettiin myös työpajoissa, joita järjestettiin osana prosessia. Tämän opinnäytetyön muotoiluprosessin toteutuksen vaiheet kuvataan kuviossa 8.



Kuvio 8: Muotoiluprosessin vaiheet opinnäytetyössä

### 3.4.1 Tutki

Tutkimusta voidaan käyttää hyödyksi useassa eri muotoiluprosessin vaiheessa. Tutkimuksella voidaan tunnistaa asiakkaiden ongelmia tai tarpeita liittyen palvelun tai tuotteen käyttöön, tunnistaa kokemuksia liittyen fyysisten tai virtuaalisten palveluiden käyttöön tai kerätä palautetta ideoista, konsepteista ja prototyypeistä. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 100.) Palvelumuotoilun prosessin alkupää on aidon ja syällisen asiakasymmärryksen hankkimisen vaihe. Palvelumuotoilun prosessissa tähän vaiheeseen kuluu eniten aikaa ja se tulee tehdä huolellisesti, sillä koko tämän vaiheen jälkeinen kehitysprosessi perustuu pitkälti tiedon keruuvaiheessa esiin tulleiden asiakkaiden tarpeiden, tilanteiden, käyttäytymisen ja muun ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutki-vaiheessa tietoa kerättiin sekä haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön roolissa toimivaa henkilöä, perehtymällä toimeksiantajan aiemmin toteuttaman työntyytyväisyyskyselyn tuloksiin ja avoimiin vastauksiin, että haastatteleamalla yhteensä 16, eri työsopimusmalleilla työtä tekevää vuokratyöntekijää hotell-, ravintola- ja catering-toimialalta.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisen vaiheen menetelmien on tarkoitus kerätä laajasti tietoa ja ymmärrystä tutkitusta aiheesta ja tässä vaiheessa korostuvat myös empaattiset menetelmät, joiden avulla syvällistä ymmärrystä pyritään keräämään (Ojasalo ym. 2014, 74).

### **Toimeksiantajan edustajan haastattelu**

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön roolissa olevan henkilön kanssa oli sovittu teams-yhteydellä toteutettu vapaamuotoinen keskustelu. Keskustelun tarkoituksena oli saada tietoa siitä, millä keinoilla toimeksiantaja on kerännyt työntekijäymmärrystä ja mitä tavoitteita vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen osalta on asetettu. Keskustelulle oli varattu aikaa yksi tunti. Keskustelussa tuli esiin, että toimeksiantaja toteuttaa kerran vuodessa yhden laajan työntekijätyytyväisyyskyselyn, joka toteutetaan ilman ulkopuolista apua. Kysely laaditaan Questback-työkalua käyttäen. Kyselyn tulokset analysoidaan toimeksiantajayrityksen toiminnan mukaisesti toimialoittain ja asiakkaittain. Tässä yhteydessä toimialalla tarkoitetaan niitä viittä eri toimialaa, joille toimeksiantaja vuokraa ja rekrytoi henkilöstöä. Asiakkailla puolestaan tarkoitetaan näillä toimialalla toimivia yrityksiä, jotka ovat toimeksiantajan asiakkaita, eli ostavat henkilöstöpalveluita toimeksiantajalta.

Vuosittaisen kyselyn tulokset puretaan toimialoittain ja kyselyn tulosten pohjalta toimialat valitsevat itsenäisesti kehittämiskohteet ja niiden toteutukseen laaditaan toimintasuunnitelma toimialakohtaisten organisaatioiden toimesta. Hr-osasto seuraa ja raportoi toimenpiteiden jalkautumista käytännön tekemiseen edelleen yrityksen johdolle.

Vuosittaisen kyselyn lisäksi vuokratyöntekijöille toteutetaan kohdennettuja kyselyitä toimialojen toimesta. Näiden lisäksi toimeksiantaja tekee aktiivista yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja esimerkiksi korkeakouluopiskelijat toteuttavat opiskeluprojekteihin liittyen toimeksiantajan pyynnöstä kohdennettuja kyselyitä vuokratyöntekijöille.

Keskustelussa selvisi, että toimeksiantajalla ei ole voimassa olevaa kokonaisvaltaista strategiaa vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen osalta. Eli työntekijäkokemukselle ei ole asetettu erillisiä yhtiötason tavoitteita tai kehittämiskohteita. Tämä tarkoitti kehittämistyön osalta sitä, että opinnäytetyön avulla ei päästä luomaan konseptia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi, sillä tavoitetilä tulisi olla aina organisaation johdon määrittämä, sitä ei voi ulkopuolinen toimija asettaa. Sovimme, että työn lopputuloksena syntyy kehittämis ehdotuksia siitä, miten työntekijäkokemusta voidaan lähteä kehittämään.

### **Tutustuminen vuokratyöntekijätyytyväisyyskyselyn tuloksiin**

Toimeksiantaja toteuttaa kerran vuodessa yhden kaikille vuokratyöntekijöille suunnatun työntekijätyytyväisyyskyselyn. Kyselyn toteutusaikataulu on yleensä ensimmäisen kvartaalin aikana. Alkuvuodesta 2022 teetettyyn kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 1128 vuokratyöntekijää,

joista 389 työskenteli hotelli-, ravintola- ja catering- toimialalla toimivissa yrityksissä. Kyselyssä pyritään selvittämään vuokratyöntekijöiden kokemusta työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin, alkaen työnhakuvaiheesta ja rekrytointivaiheesta, yhteydenpitoon työnantajan kanssa ja arkeen asiakasyrityksessä, jossa vuokratyöntekijä työskentelee. Lisäksi kyselyssä on kysymyksiä, joiden avulla halutaan tietoa vuokratyöntekijän käytössä olevasta työvuorojen hallintaan liittyvästä järjestelmästä, työnantajan tarjoamista sairaanhoidonasiantuntijoiden palveluista sekä vuokratyöntekijän arviota hänen omasta sen hetkisestä työkyvystä.

Vuonna 2022 toteutetussa kyselyssä hotelli-, ravintola- ja catering- toimialalla työskentelevät vuokratyöntekijät nimesivät kolme itselleen tärkeintä työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää seuraavasti: 1. Saan itse päättää ajankäytöstäni 2. Työpanostani ja minua ihmisenä arvostetaan 3. Minua kohdellaan täysin yhdenvertaisesti asiakasyrityksen omiin työntekijöihin verrattuna. Toimeksiantajan näkökulmasta tärkein kyselyssä kysyttävä kysymys on, suosittelesiko vuokratyöntekijä työnantajana toimivaa henkilöstöpalveluyritystä ystävilleen. Vuonna 2022 toteutettuun kyselyyn vastanneista hotelli-, ravintola- ja catering- toimialalla työskentelevistä työntekijöistä 89,7 % vastasi suositteluvansa toimeksiantajaa myös ystävilleen. Toimeksiantaja ei ole toistaiseksi ottanut käyttöön eNPS -suosittelevuuskyselyä, jossa selvitetään työntekijöiden nettosuosittelevuusaste. Tämä on siitä syystä, että on haluttu säilyttää vertailtavuus aiempien vuosien tuloksiin. Joitakin vuosia sitten toimeksiantaja yritys osallistui vuosittain Great Place to Work -kyselyiden tekoon, mutta tästä on sittemmin päästetty luopua.

### **Haastattelut**

Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman syvällistä tietoa haastateltavasta, hänen elämästään, asenteistaan, arvoista ja näkemyksistä. Haastatteluita käytetään tyypillisesti tutkimuksen alkuvaiheessa käyttäjäymmärryksen hankkimiseksi ja tarpeiden tunnistamiseksi. (Ideapakka.)

Haastattelu on aina vuorovaikutusta ja onnistuakseen se vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelun tavoitteen huomioiden, se eroaa aina tavallisesta keskustelusta, sillä haastattelijan vastuulla on ohjata käytävää keskustelua. Haastattelija on kysyjä ja haastateltava on vastaajana tiedon antajan roolissa. (Ojasalo & ym. 2014, 108.) On tyypillistä, että palvelumuotoilussa käytetään kvalitatiivisia tutkimusmetodeita. On tärkeää ja tutkimuksen lopputuloksen kannalta kriittistä ymmärtää, että tutkimukseen osallistuvat edustavat aidosti tutkittavaa populaatiota. (Stickdorn ym. 2018, 103.)

### **Haastattelujoukon määrittely**



Tämän opinnäytetyön tutki-vaiheen toteutusaikana lokakuussa 2022 toimeksiantajalla oli yhteensä 3396 aktiivista vuokratyöntekijää, jotka tekivät töitä hotelli-, ravintola- ja catering toimialalla. Työntekijöistä 161 oli määräaikainen työsopimusmalli, 243 työntekijällä oli tois- taiseksi voimassa oleva työsopimusmalli ja 2992 työntekijää teki töitä niin kutsutulla raamiso- pimusmallilla, jossa työntekijällä on oikeus valita työvuorot, joita hän haluaa ottaa vastaan. Yleisesti tämän sopimusmallin mukaan tehdystä työstä käytetään termiä keikkatyö.

Maantieteellisesti nämä työntekijät jakautuivat seuraavasti. Uudenmaan alueella aktiivista työntekijöistä asui 49,9 %, Lapin alueella 16 %, Pirkanmaalla 10,2 %, Pohjois-Savossa 2,9 %, Varsinais-Suomessa 2,9 % ja Keski-Suomessa 2,7 %. Loput aktiiviset työntekijät jakaantuivat alle prosentin osuudella muihin maakuntiin.

Haastattelukutsu lähetettiin toimeksiantajalla käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän kautta siten, että se tavoitti kaikki hotelli-, ravintola- ja catering-toimialalla vuokratyötä te- kevät työntekijät. Haastattelukutsussa kuvattiin tarkasti mihin tarkoitukseen haastatteluja tullaan tekemään . Kutsussa kerrottiin kysessä olevan opinnäytetyön aineistonkeruu ja että opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä toimeksiantajan ymmärrystä keinoista, joita kehittä- mällä pystytään parantamaan vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Haastatteluun osal- listumisesta luvattiin palkkioksi kaksi Finnkinon elokuvalippua.

Haastatteluun valikoitiin yhteensä 16 vuokratyöntekijää ja otoksen muodostamisessa otettiin huomioon se, että se kuvasi mahdollisimman hyvin perusjoukkoa eli toimeksiantajan kaikkia aktiivisia hotelli-, ravintola- ja catering alan vuokratyöntekijöitä ottaen huomioon heidän maantieteellisen asuin- ja työntekopaikkansa, että työsopimusmallin, jolla työtä tehtiin.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutki-vaiheen 16 vuokratyöntekijähaastattelua tehtiin yhtä lukuun ottamatta virtuaalisesti teams-yhteyden avulla. Kaikki haastattelut tallennettiin teams-sovelluksen nauhoitustoiminnolla ja haastattelujen aikana huomioita kirjattiin myös virtuaaliselle valkotaululle Miro-alustaa apuna käyttäen. Myös läsnä oleva haastattelu tallen- nettiin teams-sovelluksen nauhoitusta hyödyntäen. Haastatteluista kaksi toteutettiin englan- nin kielellä ja loput 14 suomen kielellä. Haastattelut kestivät ajallisesti noin tunnin. Kaikki haastateltavat suostuivat siihen, että haastattelut tallennettiin ja haastateltaville kerrottiin, että heille tullaan ilmoittamaan vielä erikseen, kun tallenteet poistetaan. Haastateltaville painotettiin, että haastatteluissa keskitytään nimenomaan heidän yksilölliseen kokemuk- seensa eri tilanteissa heidän työsuhteensa aikana eikä identifioivia kysymyksiä ole tarkoitus esittää. Haastateltavat kokivat haastattelutilanteet miellyttävinä ja antoivat hyvää pa- lautetta haastatteluista. Hyväksi ja tärkeäksi koettiin myös se, että työnantajan puolelta oli haluttu lähteä selvittämään vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta ja sen muodostumista.

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelumallia (liite 1). Kysymyk- set olivat laadittu etukäteen, mutta haastattelutilanteessa säilyi vapaus tarvittaessa jättää

tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä pois ja vastaavasti oli mahdollisuus kysyä haastattelun edetessä myös muita syventäviä kysymyksiä (Ojasalo & ym. 2014, 108).

Haastattelut purettiin kokonaisuudessaan Miro-alustalle, jossa vastausten analysointi tehtiin teemoittelemalla. Haastattelu valikoitui kehittämistyön tutki-vaiheen asiakasymmärryksen keräystavaksi siitä syystä, että työssä on tarkoitus tuottaa kehitysehdotuksia tapoihin, joiden avulla toimeksiantaja pystyy kehittämään vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta ja koska kokemus on aina subjektiivinen ja se muodostuu kokijan eli tässä tapauksessa vuokratyötä tekevän työntekijän prosesseissa, pystyin haastatteluiden avulla keräämään tietoa juuri niistä yksilöllisistä motiiveista, tavoitteista ja tarpeista, joista kokemus muodostuu.

### 3.4.2 Määritä

Tutki-vaihetta seuraa määritä-vaihe. Muotoiluprosessissa on monia keinoja visualisoida tutki-vaiheessa kertynyt aineisto. Muotoiluprosessissa iteratiivisuus on tyypillistä, joten kerätty aineisto käydään useita kertoja läpi ja aineiston analysointi eroaakin siinä tyypillisestä akateemisesta aineistonkäsittelystä. Visualisointi auttaa muotoiluprosessissa saamaan kokonaisvaltaisen kuvan kertyneeseen aineistoon ja tietoon, se tuo struktuuria kompleksiin dataan, auttaa tunnistamaan toistuvia kaavoja ja tuo myös esiin puutteita. (Stickdorn ym. 2018, 111.)

Laadullista tutkimusta tehdessä on tyypillistä, että analysoitavaa aineistoa kertyy runsaasti. Tutkija aloittaa analyysin teon käymällä kertyneen aineiston useaan kertaan läpi. Aineistosta on muodostunut ensivaikutelma jo aineistoa kerätessä. Tutkijan tehtävänä on tarkastella aineistoa erikseen ja kokonaisuutena. Tärkeää on pysyä avoimena aineistolle ja pyrkiä lukemaan sitä ilman etukäteen asetettuja näkökulmia. (Juuti & Puusa 2020,147.)

Tyypillisesti aineiston analysointi aloitetaan melko teknisesti, esimerkiksi koodaamalla samaa tarkoittavat sanat tai yhteneväiset merkitykset. Yksi hyvin tunnusomainen laadulliselle aineistolle tehtävä analysoinnin toimenpide on luokittelu, jolla tarkoitetaan analyysiyksiköiden luokittelua tiettyihin kategorioihin. Tätä vaihetta kutsutaan myös teemoitteluksi. Aineiston koodaus toimii hyvänä pohjana teemoittelulle. Teemoittelua käytettäessä keskitytään analysointivaiheessa tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat olleet samankaltaisia usealle haastateluun osallistujalle. Kun kertyneestä aineistomassasta on havaittu tutkimusongelman kannalta merkitykselliset aiheet, tulee ne erottaa aineistosta. Samanlaiset ilmaisut ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään saman teeman alle ja se nimetään. Nimeäminen tapahtuu tutkittavan ilmiön mukaan. (Juuti & Puusa 2020,147.)

Tämän työn aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä induktiivista päättelyä. Analysointivaiheessa hyödynnettiin virtuaalista Miro-vakotaulua, jonne aineiston analysoinnin tueksi luotiin tutkimusseinä. Tutkimusseinän avulla voidaan syntetisoida, analysoida ja visualisoida tutkimuksessa kertynyttä tietoa (Stickdorn ym 2018, 128).

Haastatteluaineisto purettiin Miro-alustalle virtuaalisia post-it lappuja hyödyntäen. Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla se siten, että apuna käytettiin värikoodeja. Kaikki esiin nostetut asiat, jotka vuokratyöntekijä koki hyväksi ja positiiviseksi, työntekijäkokemusta tukevaksi asiaksi, koodattiin vihreällä värillä. Kaikki ne esiin nousseet asiat, jotka koettiin negatiivisesti, työntekijäkokemusta heikentäväksi, koodattiin punaisella värillä ja kaikki esiin nostetut mahdolliset toiveet, tarpeet, kehitysehdotukset ja ideat koodattiin turkoosilla. Neutraalit kommentit koodattiin sinisellä. Näin saatiin selkeästi esiin asiat, jotka toistuivat vastauksissa ja ne oli helpompi teemoitella.

Aineistoa analysoitiin myös ryhmittelemällä haastateltujen vastauksia liittyen heidän koulutustaustaansa, työtuntien määrään, vuokratyösuhteen kestoon, tavoitteisiin ja motiiveihin työn tekoon liittyen sekä tulevaisuuden suunnitelmiin.

Haastatteluissa syntyneen aineiston analysointi vei ajallisesti paljon resursseja. Miro aineiston käsittelyn alustana toimi erinomaisesti ja isoa määrää tietoa pystyi helposti liikuttamaan ja käsittelemään siellä. Aineiston analysoinnin kannalta aineiston visualisointi helpotti huomioiden ja toistuvuuksien hahmottamista. Kehittämistyön määritä-vaiheessa haastatteluiden kautta syntyneen teemoitetun aineiston perusteella määritettiin kolme työntekijäpersoonaa. Persoonien lisäksi luotiin myös jokaista persoonaa kohtaan empatiakartta, joiden avulla haluttiin kiteyttää esiin tulleet persoonakohtaiset tavoitteet liittyen palvelun käyttöön sekä tunnistetut hyödyt ja haitat.

### **Persoonaa**

Persoonaa on Alan Cooperin kehittämä visualisoitu asiakasprofiilin arkkityyppi, joka tiivistää eri keinoin hankittua ymmärrystä palvelun käyttäjästä ja helpottaa käyttäjälähtöistä suunnittelua. Persoonat eivät ole aitoja olemassa olevia ihmisiä, mutta ne on rakennettu tiedosta, joka pohjautuu aitojen ihmisten käyttäytymiseen ja motiiveihin. Persoonien luomisen avulla saavutetaan tarkka tapa ajatella ja kommunikoida tietystä ryhmästä ihmisiä. Tärkeintä on pystyä kuvaamaan mikä on palvelun käyttäjälle tärkeää, hänen motiiveitaan, tavoitteitaan ja käyttäytymistään. Käyttämällä persoonia, voidaan luoda ymmärrys kohderyhmän tavoitteista tarkassa kontekstissa. Persoonat ovat erittäin tehokas työkalu ja siksi niiden luomisessa kannattaa käyttää aikaa tunnistamalla merkittävimmät ja merkityksellisimmät toistuvuudet kohderyhmän käyttäytymisessä. (Cooper 2014, 60.)

Persoonien käyttö tuo kehittämistyöhön mahdollisuuden tarkastella käyttäjäkokemusta empaattisuuden ja identifioitumismahdollisuuden kautta sen sijaan, että tyydyttäisiin teknisiin vaatimuslistoihin tai käyttötilanteen käytettävyydestä tarkasteluun. Visuaalisella persoonan kuvauksella on siis tärkeä kokonaiskokemusta avaava merkitys. (Kälviäinen 2014, 41.)

Persoonan tulee aina perustua todelliseen käyttäjäymmärrykseen ja tiedon, jota persoona sisältää tulee olla aina relevanttia kyseessä olevalle muotoiluhaasteelle tai tutkimuskysymykselle (Stickdorn 2018, 45).

Työn tutki-vaiheessa muodostuneen aineiston yhdeksi kiteytysmenetelmäksi valikoitui persoonien teko siitä syystä, että persoonien avulla saatiin luotua empatiaa vuokratyöntekijää kohtaan ja persoonien avulla saatiin hyvin kiteytettyä esiin tulleet motiivit ja tavoitteet, jotka työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta ovat oleellisia.

Kohderyhmän haastatteluiden perusteella pystyttiin määrittämään kolme työntekijäpersoonaa. Haastatteluiden perusteella muodostui käsitys, että toimeksiantajan hotelli-, ravintola- ja catering-toimialalla työskentelevät vuokratyöntekijät ovat koulutustaustaltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita tai opiskelevat työn teon ohella korkeakoulututkintoa. Tämä eroaa Henkilöstöalan liiton tekemän vuokratyöntekijätutkimuksen tuloksista, jonka mukaan 50 % vuokratyötä tekevien koulutustausta on toisen asteen koulutus. Tähän saattaa vaikuttaa tämän kehittämistyön haastateltavien rekrytoimisen yhteydessä lähetetty viesti, jossa vapaaehtoisia kartoitettiin ja samalla kerrottiin, että haastattelut liittyvät opintoihin tehtävän opinnäytetyön tekoon, joten oletan, että se tieto on puhutellut henkilöitä, joilla on itsellään taustalla korkeakouluopinnot tai opinnot kesken.


Työntekijäymmärryksen keräysvaiheen perusteella tunnistettiin seuraavat työntekijäpersoonat:

### **Työntekijäpersoona 1: Sitoutumaton uurastaja**

Ensimmäinen työntekijäpersoona nimettiin sitoutumattomaksi uurastajaksi (kuvio 9). Tämä persoona tekee toimeksiantajalle töitä niin kutsutulla raamisopimuksella, jossa työntekijä saa itse päättää, milloin hän ottaa työvuoroja vastaan. Sitoutumaton uurastaja haluaa tehdä paljon töitä ja tästä syystä tekeekin töitä yhtäaikaaisesti usealle eri työnantajalle. Välillä työtunteja saattaa kertyä viikossa lähes 60 tuntia. Motiivina tälle on se, että Sitoutumaton uurastaja haluaa matkustaa perheensä kanssa ja näin hän saa itse määrittää milloin pitää pitempiä lomajaksoja. Sitoutumaton uurastaja ei halua muuta työsuhdemuotoa, sillä tiedostaa, että silloin ei pystyisi toimimaan näin. Tärkeintä sitoutumattomalle uurastajalle on työpaikan sijainti ja se, että työntekijää kohdellaan työpaikalla hyvin. Hän ei halua käyttää työmatkoihin kohtuuttomasti aikaa, eikä rahaa. Työntekijä kokee hankalaksi yhteydenpidon toimeksiantajaan päin, eli vastauksia kysymyksiin joutuu hetkittäin odottamaan turhan kauan.

Työntekijänä tämä persoona on muuten itsenäinen ja hyvin verkostoitunut myös muiden työntekijöiden ja työnantajien kanssa. Sitoutumattomalle uurastajalle eniten arvoa vuokratyösuhteesta muodostuu vapaudesta päättää, milloin työtä tekee, ja milloin ei tee. Sitoutumattoman uurastajan saa sitoutumaan yhteen työnantajaan pidemmäksi aikaa mahdollistamalla

hänelle tiedon työvuoroista pidemmäksi aikaa eteenpäin ja huolehtimalla siitä, että palkkaus on oikeudenmukainen suhteessa hänen kokemukseensa. Sitoutunut uurastaja arvostaa myös mahdollisuutta olla joustavasti yhteydessä työnantajaansa ja saada mahdollisiin kysymyksiin vastaukset nopeasti.



### **TYÖNTEKIJÄPERSOONA 1: SITOUTUMATON UURASTAJA**

**Nimi:** Santos, Rishi  
**Ikä:** 47  
**Asuinpaikka:** Helsinki  
**Koulutus:** MBA  
**Ammatti:** Erilaiset tarjoilijan tehtävät  
**Perhetilanne:** Vaimo ja 1-vuotias lapsi

**Elämäntyyli:** Haluaa tehdä paljon töitä ja pitää lomaa silloin kun itselle sopii. Matkustaa paljon perheen kanssa. Tärkeintä vuokratyössä on vapaus, joustavuus, työpaikan sijainti ja se, että työntekijöitä kohdellaan hyvin.

**Miten ja miksi käyttää palvelua?**  
Tekee töitä keikka-sopimuksella. Työvuorojen määrä vaihtelee viikoittain, jokatapauksessa vähintään 1 vuoro viikossa. Tekee samanaikaisesti töitä myös muille työnantajille. Välillä työtunteja kertyy jopa 65h / vko. Ei halua sitoutua yhteen työnantajaan, tiedostaa, että silloin menettää kyvyn hallita itse ajankäyttöään.

**Yleisin käyttötapa:**  
Varaa työvuorot käyttäen myStaff-mobiilia ja on siihen erittäin tyytyväinen. Ei osaa suomea ja se rajoittaa työnhakua jonkin verran. Rekrytointiprosessi eteni nopeasti ja työllistyminen tapahtui nopeasti. Prosessissa ei tavattu henkilökohtaisesti. On tyytyväinen palveluun. Työnantaja ei ole ollut yhteydessä muuten kuin vuorojen perumisen osalta. Itse on ollut työnantajaan yhteydessä sairastapauksissa.

**Kokemus palvelun käytöstä:**  
Ollut StaffPointilla jo aiemmin töissä. Koronan aikana tuli tauko, sen jälkeen aktivoitui uudelleen. Nyt on tehnyt töitä StaffPointille alle vuoden.

**Mitä haasteita kohtaa palvelussa?**  
Hankalaa on yhteyshenkilön puuttuminen, viesteihin vastaaminen vie aikaa. Mietittävää, näkykö kaikki työvuorot hänelle. Ei ole osannut toimia poikkeustilanteissa oikein ja tästä syystä sairauslomakorvaus jäänyt saamatta.

**Persoonan tarina palvelun käyttäjänä:**


Rishi on korkeasti koulutettu. Työ on hänelle tärkeää, mutta tärkeää on myös se, että se joustaa henkilökohtaisen elämän tavoitteiden mukaan. Hän on hyvin verkostoitunut HoReCa-alan asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kanssa. Tekee StaffPointin kautta 5-6 asiakasyrityksessä ja on hyvin selvillä paljon kilpailijat maksavat palkkaa ja miten työntekijöitä kohdellaan.

Kuvio 9: Työntekijäpersoona 1: Sitoutumaton uurastaja

### **Työntekijäpersoona 2: Sitoutumishaluinen seikkailija**

Sitoutumishaluinen seikkailija tekee töitä määräaikaisella työsopimuksella (kuvio 10). Töitä on toistuvasti liikaa, eli työsopimuksen tunnit ylittyvät. Sitoutumishaluinen seikkailija on hahmunnut lähteä kokemaan jotakin uutta ja lähtenyt sesonkityöntekijäksi. Toivoisi yhteydenpitoa työnantajan puolelta ja myös kanavaa tulla kuulluksi. Oli tyytyväinen rekrytointivaiheeseen, mutta työsuhteen alkamisen jälkeen joutunut pettymään muun muassa puutteelliseen perehdytykseen. Kaipaisi myös kovasti yhteisöllisyyden tunnetta muiden toimeksiantajan vuokratyöntekijöiden kanssa, haluaisi jakaa kokemuksiaan. Työntekijällä ei ole suunnitelmia tulevaan, määräaikaisuuden päätyttyä hän on valmis taas uusiin seikkailuihin. Toivoisi kuulevansa työnantajalta, että hänen halutaan jatkavan töiden tekoa. Sitoutumishaluiselle seikkailijalle arvoa vuokratyösuhteessa tuo moninaiset mahdollisuudet päästä kokemaan uusia asioita ja näkemään uusia paikkoja töiden avulla. Sitoutumishaluinen seikkailija arvostaa sitä, että työnantajan puolelta häneen pidetään yhteyttä ja hän saa tietoa uusista työmahdollisuuksista. Hän haluaa tuntea itsensä ja tekemänsä työn merkitykselliseksi, joten palaute työnantajalta on hänelle tärkeää ja se parantaa hänen työntekijäkokemustaan. Sitoutumishaluisen seikkailijan kanssa työnantajan tulisi pyrkiä luomaan luottamuksellinen suhde, sillä se edesauttaa

työntekijän sitoutumista työnantajaan. Yksi keino luottamuksen rakentamiseen on luoda tunne kuulluksi tulemisesta.



**Nimi:** Mäki, Susanna  
**Ikä:** 48  
**Asuinpaikka:**  
**Koulutus:** Ylempi korkeakoulututkinto  
**Ammatti:** Kerrosoidon esihenkilö  
**Perhetilanne:** Aikuiset lapset  
**Elämäntyyli:** Kokoaikaisesta työstä huolimatta, työpaikkavahdit kokoajan päällä ja tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu löytää mahdollisesti muuta työtä.  
**Asiakasyrityksessä, jossa työskentelee monet vuokratyöntekijät siirtyvät asiakasyrityksen palvelukseen. Haluaisi kuulla työnantajaltaan, että on tärkeä ja että hänen toivotaan jäävän.**

### **TYÖNTEKIJÄPERSOONA 2: SITOUTUMISHALUINEN SEIKKAILIJA**

**Miten ja miksi käyttää palvelua?**  
Tämän hetkinen työsuhde kestänyt alle puoli vuotta. Työsuhde on määräaikainen, työ on kokoaikainen. Työkuorma on kova ylittöitä tulee tehtyä päivittäin. Pitää työstään, mutta pitkät päivät kuormittavat.

**Yleisin käyttötapaus:**  
Kirjaa työvuoronsa myStaff-applikaatioon. Samalla käyttää myös asiakasyrityksen työvuorosovellusta, tämä toisinaan harmittaa sillä on tunne, että tekee asioita tuplana. Työsuhteen alussa jäi kaipaamaan perehdytystä. Rekrytointiprosessi oli hyvä, mutta töiden alkamisen jälkeen työnantajasta ei ole kuulunut ja se harmittaa.

**Kokemus palvelun käytöstä:**  
Kaipaisi kovasti yhteisöllisyyden tunnetta, sillä samassa työpaikassa muitakin StaffPointin työntekijöitä. Olisi mukava jakaa kokemuksia muiden kanssa. Toivoisi, että työnantaja joskus kysyisi kuulumisia.

**Mitä haasteita kohtaa palvelussa?**  
Kun aloitti, koki perehdytyksen sekavana. Materiaalia oli hankala käydä läpi puhelimen kautta. Havahtuu usein siihen, että ei koe itseään StaffPointin työntekijäksi. Ulkopuolisillekin saattaa mainita vain asiakasyrityksen, jossa työskentelee. Toisinaan harmittaa myös se, että on tunne, että työnantaja ei tarjoa mitään ylimääräistä.


**Persoonan tarina palvelun käyttäjänä:**

Susanna on korkeasti koulutettu. On halunnut lähteä etsimään elämyksiä ja tarttunut työmahdollisuuteen sesongissa. Ei halua enää vakituiseen työhön. Lapset ovat jo muuttaneet kotoa pois. On valmis heittäytymään seikkailuihin.

Kuvio 10: Työntekijäpersoona 2: Sitoutumishaluinen seikkailija

### Työntekijäpersoona 3: Tulevaisuuden talentti

Tulevaisuuden talentti opiskelee ja tekee opintojen ohella erilaisia avustavia työtehtäviä (kuvio 11). Haluaa tulevaisuudessa työllistyä oman alansa tehtäviin, mutta ei ole tietoinen onko toimeksiantajalla, nykyisellä työnantajalla, näitä tehtäviä tarjolla. Työntekijällä on myös oma yritys, jonka kautta tekee jotakin pienimuotoista opintojen ja keikkaluotoisen työn rinnalla. Kokee, että perehdytys on jäänyt puutteelliseksi työsuhteen alussa. Kokee myös, että jäänyt monien asioiden kanssa yksin. Haluaisi myös tietää kuka on hänen yhteyshenkilönsä, jonka puoleen voisi tarvittaessa helposti kääntyä. Viimeisin tilanne, jossa olisi yhteyshenkilön apua tarvinnut, liittyi palkka-asiaan. Tulevaisuuden talentille arvo vuokratyösuhteesta on tällä hetkellä lisäansion saaminen. Tulevaisuuden talentti on kuitenkin nimensäkin mukaisesti mahdollisesti pitkäaikainen vuokratyöntekijä. Tulevaisuuden talentille lisäarvoa muodostuisi siitä, että työnantaja toisi hänelle esiin moninaiset työ- ja uramahdollisuudet, joita työnantajalla on tarjolla. Tulevaisuuden talentti arvostaisi yhteyshenkilön tai muun tahon olemassaoloa, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä ja joka tietää hänen tarpeensa. Tulevaisuuden talentti kokee olonsa irralliseksi monissa elämänsä yhteyksissä, opinnot, yrittäjäyys ja keikkaluontoinen työ. Hänelle lisäarvoa toisi yhteisöllisyys, jota työnantaja tarjoisi. Tämä saisi hänet myös sitoutumaan pidemmäksi aikaa.



### TYÖNTEKIJÄPERSOONA 3: TULEVAISUUDEN TALENTTI

**Nimi:** Nikula, Kerttu  
**Ikä:** 23  
**Asuinpaikka:** Turku  
**Koulutus:** Opiskelee ylempää korkeakoulutukintoa  
**Ammatti:** Astiahuoltaja  
**Perhetilanne:** Asuu yksin  
**Elämäntyyli:** Tulevaisuudessa haluaa ehdottomasti työllistyä opiskelija vastaaviin työtehtäviin. Työn StaffPointin kautta ovat vain väliaikainen tila. Työntekijänä hänelle ei ole hahmottunut, mitä mahdollisuuksia hänen työnantajallaan olisi tarjota. Työnantajassa arvostaa ensisijaisesti sitä, että olisi kykyä huomioida erilaiset elämäntilanteet ja että työ on työtä, mutta että elämässä on myös muita kiinnostavia asioita ja työ ei aina ole se kiinnostavin.

**Miten ja miksi käyttää palvelua?**  
 StaffPointin kautta on töitä tehnyt jo aiemmin, mutta nykyinen työsuhte on kestänyt alle vuoden. Kerttu ei ole varma, mikä on hänen työsuhtemuotonsa.

**Yleisin käyttötapaus:**  
 Työvuorojen varaamiseen Kerttu käyttää myStaff-mobiiliapplikaatiota ja sen toimintaan hän on erityisen tyytyväinen. Hän saa osan työvuoroistaan myös suoraan asiakkailta.

**Kokemus palvelun käytöstä:**  
 Olisi toivonut perehdytystä työsuuhkäytänteisiin työsuhteen alussa. Tunne siitä, että on jäänyt asioiden kanssa yksin. Olisi toivonut, että joku olisi kysynyt esimerkiksi ensimmäisen kuukauden jälkeen kuulumisia työnantajan puolelta. Ymmärtää, että työntekijöitä on paljon, mutta toivoisi silti, että tarjottaisiin jokin kanava kuulluksi tulemistä varten.

**Mitä haasteita kohtaa palvelussa?**  
 Töiden määrä vaihtelee todella paljon ja siihen ei voi aina itse vaikuttaa. Yhteyshenkilön uupuminen aiheuttaa hankaluksia arjessa. Kerran joutunut jopa googlaamaan työnantajan yhteystiedot, kun ei niitä muuten löytänyt. Olisi kaivannut yhteyshenkilöä mm palkkaan liittyvässä ongelmassa. Väillä ei myöskään ymmärrä logiikkaa, jolla vuoroja tarjotaan.

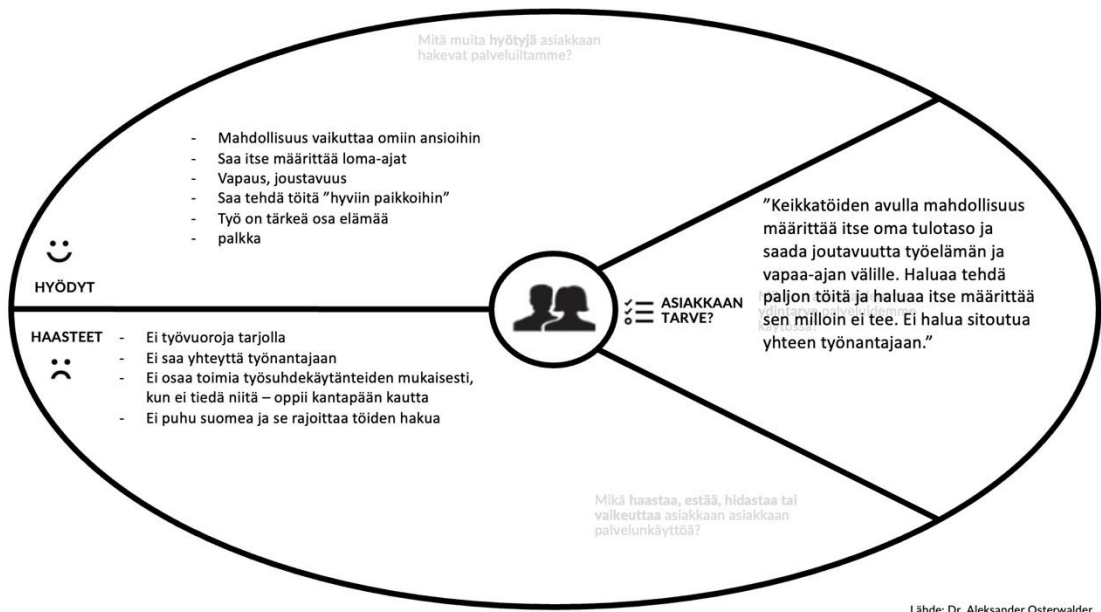
**Persoonan tarina palvelun käyttäjänä:**  
 Kerttu opiskelee parhaillaan yliopistossa. Opiskelun lisäksi arkea rytmittää oman toiminimen kautta tehtävät työt. Kerttua mietityttää, miksi palkka vaihtelee eri asiakkailta tehdessä. Työnantaja on ollut häneen yhteydessä vain puuttuvan sairauslomatodistuksen vuoksi. Kerttu yllättyi, kun hänet ohjattiin työnantajan puolelta sairastapauksessa julkisen terveydenhuollon piiriin. Huolta on myös aiheuttanut se, että mobiilisovelluksesta katsoessa sairausloma-ajan palkan arvio on 0€.

Kuvio 11: Työntekijäpersoona 3: Tulevaisuuden talentti

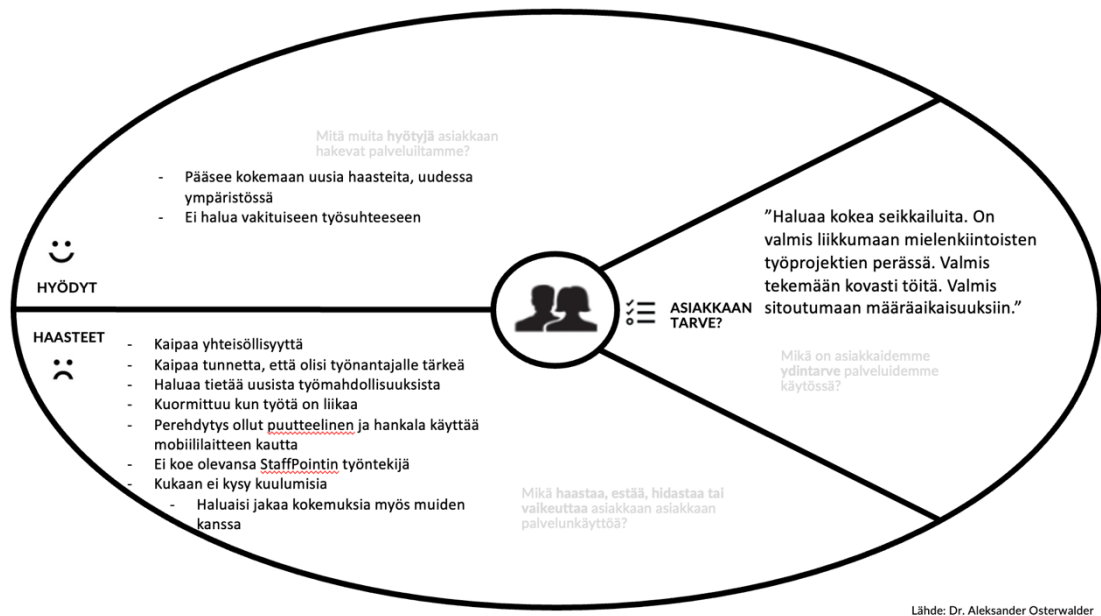
## Empatiakartta

Empatiakartta kiteyttää asiakas- tai työntekijäymmärrysvaiheessa kerätyn tiedon siitä, mitkä ovat kohderyhmän tarpeet, toiveet ja esteet. Empatiakartta on alun perin Scott Mattgewsin kehittämä malli, joka kuvaa ja jäsentää visuaalisesti käyttäjätiedon. Visualisointi auttaa hahmottamaan paremmin, millaisia asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja millaisia tarpeita heillä palvelun suhteen on. Empatiakartta auttaa nimensä mukaisesti palvelunkehittäjiä tuntemaan empatiaa palvelun käyttäjiä, asiakkaita tai työntekijöitä kohtaan. (Ideapakka.)

Empatiakarttojen (kuviot 12, 13 ja 14) avulla haluttiin kiteyttää persoonien avulla visualisoidujen, tunnistettujen työntekijäryhmien vuokratyösuhteesta kokemia hyötyjä, haasteita ja tavoitteita.

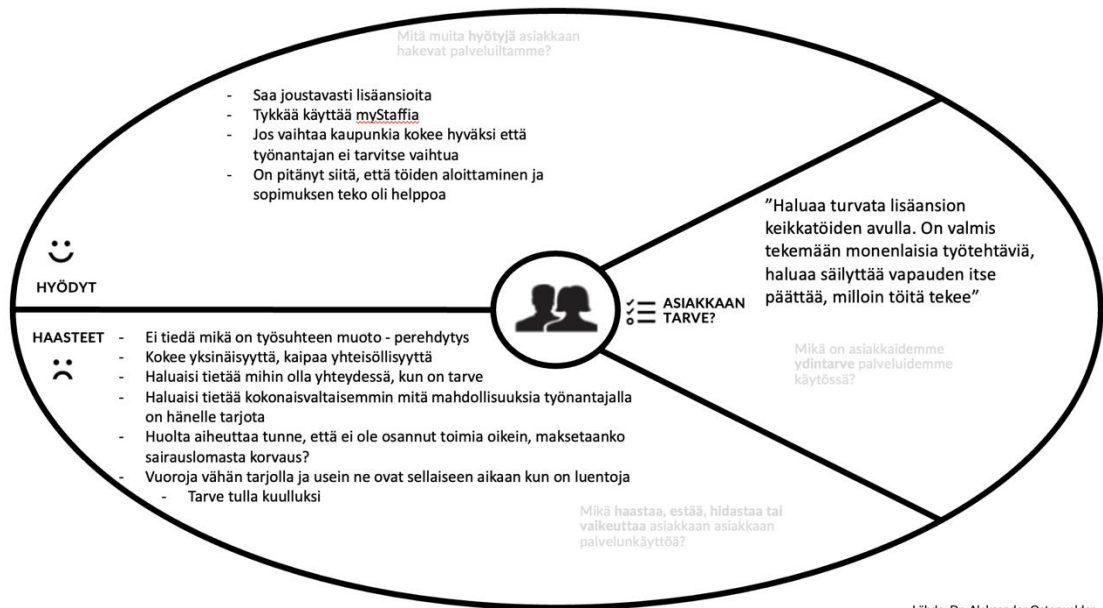


Kuvio 12: Empatiakartta Sitoutumaton uurastaja



Kuvio 13: Empatiakartta Sitoutumishaluinen seikkailija





Kuvio 14: Empatiakartta Tulevaisuuden talentti

### Työntekijän palvelupolku

Työntekijäpersoonien määrityksen jälkeen järjestettiin työpaja, johon kutsuttiin osallistujat toimeksiantajan organisaation eri toiminnoista, tavoitteena saada kuvattua vuokratyöntekijän palvelupolku mahdollisimman kokonaisvaltaisesti organisaation eri toimintojen osalta. Työpajaan osallistui yhteensä 6 toimihenkilöä toimeksiantajan organisaatiosta; kaksi rekrytointikon-sultin roolissa työskentelevää toimihenkilöä, yksi työsuhteasiantuntija, yksi palvelukeskus-työntekijä, yksi sairaanhoidon asiantuntija, yksi palkanlaskija ja yksi aulapalvelutyöntekijä. Työpaja toteutettiin virtuaalisesti Teams-yhteyden avulla, Miro alustaa hyödyntäen. Osallistu-jat olivat maantieteellisesti eri kaupungeissa ja yksi osallistuja fyysisesti eri maassa, joten to-teutuksen kannalta virtuaalityöpaja oli hyvä vaihtoehto. Toimeksiantajan puolelta tuli myös toive, että työpajaan kuluva-aikaa pyritään minimoimaan esimerkiksi matkustamiseen kulu-van ajan karsimisella.

Palvelupolku on ihmiskeskeinen työkalu, joka kuvaa kaikki ne pisteet, joissa asiakas on vuoro-vaikutuksessa yrityksen kanssa. Se on lineaarinen ja visuaalinen kuvaus palveluprosessista. Palvelupolun avulla pystytään kuvaamaan palvelun vaiheet ja kaikki kosketuspisteet, joiden kautta palvelun käyttäjän kokonaisvaltainen kokemus muodostuu. Kosketuspisteissä tapahtuu palvelun kannalta merkittävää vuorovaikutusta käyttäjän ja palveluntuottajan välillä. Näitä voivat olla esimerkiksi digitaalinen käyttöliittymä, fyysinen tila tai aito kohtaaminen asiakas-palvelijan kanssa. Palvelupolkuun kuvataan tyypillisesti myös vaiheet ennen varsinaista palve-lun käyttämistä ja heti sen jälkeen, sillä ne ovat asiakkaalle keskeinen osa palvelukokemusta. (Stickdorn ym 2018, 44.)

Palvelupolku kuvaa palvelun aikana koetut kosketuspisteet aina asiakkaan, tässä tapauksessa työntekijän, näkökulmasta. Tästä syystä palvelupolku on keskeinen asiakas- tai työntekijäkokenuksen kehittämisen lähtökohta. Palvelupolun avulla pystytään myös hahmottamaan kuinka yhdenmukaisia ja mukautuvia kosketuspisteet ovat suhteessa tavoiteltuun kokonaiskokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.)

Asiakaspolkujen kuvaamiseen ei ole vain yhtä tiettyä tapaa, vaan palvelupolkuja voidaan kuvata monella tavalla. Palvelupolkujen kuvaukset voivat olla joko yksinkertaisia tai monimutkaisia. Palvelupolun määrittäminen on hyvä huomioida asiakasprofiili tai -persoonaa, jonka näkökulmasta polku rakentuu. Kosketuspisteiden osalta tulee huomioida pisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Polun on myös hyvä kuvata tunteet, joita asiakas kokee polun eri vaiheissa. Palvelupolun tulee määrittää totuuden hetket, jotka todennäköisesti vaikuttavat asiakastyytyväisyyden muodostumiseen ja myös erityiset palvelupolun kipupisteet, joissa asiakas kokee turhautumista, mielihämmennystä tai hämmennystä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 209.)

### **Työpaja**

Työpajaan oli varattu aikaa 1,5 tuntia. Aluksi osallistujille kerrottiin, miksi työpaja järjestetään ja mikä on työpajan tavoite. Työpajaan osallistujat esittelivät lyhyesti itsensä ja kertoivat, missä roolissa työarjessaan toimivat. Esittelyjen jälkeen osallistujille esiteltiin lyhyesti Miron toimintaperiaatteet, jotta työpajaan osallistuminen olisi kaikille mahdollisimman mielekästä. Lyhyt sovelluksen toimintaperiaatteiden esittely toteutettiin Teams-yhteyden jaetun näkymän avulla ja vasta tämän jälkeen osallistujille välitettiin Miro-alustan linkki ja vaadittava salasana alustalle kirjautumista varten tiedoksi. Kun kaikki osallistujat olivat päässeet onnistuneesti kirjautumaan alustalle, heille kerrattiin vielä työpajan kulku ja aikataulu. Esittelyihin ja alustan toiminnallisuuden läpikäyntiin oli varattu työpajasta 15 minuuttia.

Työpaja oli valmisteltu Miro-alustalle, jonne oli luotu valmis pohja työntekijän palvelupolun kuvaamista varten (kuvio 15). Polulle oli nimetty palvelun käytön vaiheet otsikoiksi; ennen, aikana ja jälkeen. Tämän jälkeen työpajan työskentely-canvakselle oli otsikoitu työntekijän palvelupolun eri vaiheet; työnhakuvaihe, rekrytointivaihe, työsuhdevaihe ja työsuhteen jälkeinen vaihe. Jokaiselle osallistujille oli varattu virtuaalisia post-it lappuja, jotka oli värikoodattu osallistujan työroolin mukaan.

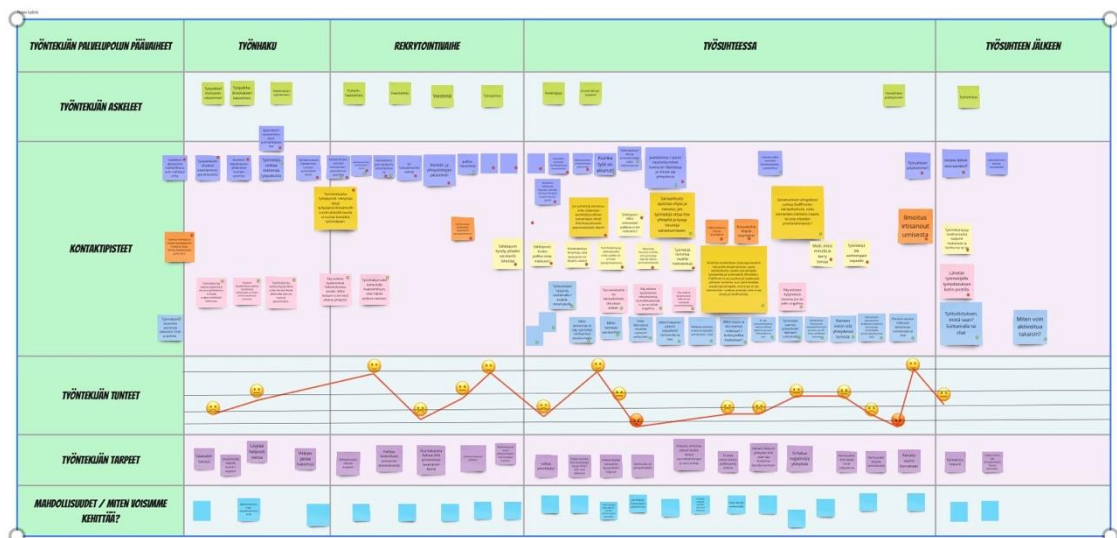
Työskentely alkoi tutustumalla yhteisesti työntekijäpersooniin persoonakuvaus kerrallaan. Opinnäytetyöntekijä esitteli persoonat osallistujille. Persoonaan tutustumisen jälkeen osallistujille kerrottiin, että heidän tulisi nimetä oman työroolin näkökulmasta kosketuspisteet työntekijän kanssa eri polun vaiheissa. Kosketuspisteitä kuvatessa osallistujat oheistettiin merkitsemään kosketuspisteeseen sen vuorovaikutustavan luonne, eli oliko kyseessä

virtuaalinen yhteys työntekijään (sähköposti, chat, videohaastattelu) tai live-yhteys (puhelin-keskustelu, teams-haastattelu, live-haastattelu, aito kohtaaminen).

Miroon oli luotu työntekijän palvelupolku jokaiselle persoonalle erikseen työpajaa varten.

Osallistujat kirjasivat kosketuspisteitä itsenäisesti työskennellen ja samalla osallistujat myös kävivät keskustelua ja saattoivat kysyä tarkentavia kysymyksiä kirjausten tekoon liittyen. Ensimmäisen persoonan kohdalla kosketuspisteitä syntyi paljon ja osallistujat tuottivat niitä nopeasti. Kosketuspisteiden kuvaamisen jälkeen osallistujat ohjeistettiin persoonan esittelyn pohjalta ja omien kokemustensa pohjalta tuottamaan palvelupolulle erikseen varattuun osioon työntekijän tunteita eri palvelupolun vaiheissa hymiöitä käyttäen. Hymiöillä on mahdollista kuvata tunteita tyytyväinen, neutraali, tyytymätön ja vihainen. Tämän tarkoituksena oli visualisoida työntekijän palvelupolun kosketuspisteet työntekijän kokemuksen kautta ja nostaa esiin erityisesti ne pisteet, joissa työntekijän kokemus oli negatiivinen eli tyytymätön, pettynyt, turhautunut tai vihainen.

Ensimmäisen persoonan palvelupolun kuvaamisen jälkeen opinnäytetyöntekijä havaitsi, että työpajaan varattu aika ei tulisi riittämään kaikkien kolmen persoonan palvelupolun kuvaamiseen samalla intensiteetillä. Kahden jäljellä olevan persoonan osalta osallistujat ohjeistettiin nimeämään vain ne kosketuspisteet, jotka erosivat ensimmäisen persoonan polun kuvaamisesta. Sovitusti myös kohdat, joissa työpajassa oli tarkoitus lähteä määrittämään kunkin persoonan osalta työntekijän tarpeet palvelupolun eri vaiheisiin ja ”kuinka voisimme?” -osion, jossa oli tarkoitus ideoida toimintaa ja tekemistä, jolla voidaan vastata näihin tarpeisiin, jätettiin yhteisestä työpajasta pois. Osallistujat kävivät jälkikäteen kirjaamassa heille jaetun kirjautumislinkin ja salasanan avulla nämä osiot Miro-alustalle itsenäisesti.



Kuvio 15: Työntekijän palvelupolun kuvaus Mirosta

### 3.4.3 Kehitä

Määritä-vaiheen jälkeen siirrytään tuplatimanttimallin toiseen timanttiin, jonka ensimmäinen vaihe on kehitä-vaihe. Kehitä-vaiheessa hyödynnetään divergenttiä-ajattelua ja ideoidaan laajasti eri vaihtoehtoja ensimmäisen timantin aikana ymmärretyn haasteen ratkaisemiseksi.

Kehitä-vaiheessa on tyypillistä hyödyntää erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin osallistetaan tyypillisesti kohderyhmän edustajia, asiakkaita ja kohdeorganisaation työntekijöitä (Ojasalo ym. 2014, 75).

Ideointivaiheen jälkeen palvelumuotoilun prosessissa seuraa vaihe, jossa on tarkoitus nopeasti mallintaa ja testata kehitettävää palvelua. Aineeton palvelu konkretisoidaan kokeelliseksi malliksi, jolloin sen testaaminen eri osapuolilla, työntekijöillä ja asiakkailla on mahdollista. Tarkoituksena tässä nopeassa mallinnuksessa ja testauksessa on selvittää, ollaanko kehittämässä toimivaa palvelua ja tarvittaessa kehitystyön suuntaa voidaan ketterästi muuttaa. Näin välttytään turhalta ajan ja resurssien käytöltä. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehitä-vaiheessa toteutettiin yhteiskehittämisen työpaja, johon kutsuttiin sekä vuokratyöntekijöitä että toimeksiantajan toimihenkilöitä. Työpaja järjestettiin virtuaalisesti Teams-yhteydellä ja työskentely tapahtui Miro-alustalla.

Yhteiskehittämisen työpajan kutsut lähetettiin toimeksiantajan käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Osallistumiskutsu lähetettiin kaikille vuokratyöntekijöille, jotka tekivät töitä hotelli-, ravintola- ja catering alalla. Työpajaan ilmoittautuneista valittiin lopulta kuusi osallistujaa. Valintakriteereinä oli tällä kertaa suomen kielen taito, sillä työpaja järjestettiin suomeksi ja se, että vuokratyöntekijä oli ollut työsuhteessa toimeksiantajaan yli kuukauden. Toimeksiantajan organisaatiosta osallistuneet rekrytointikonsultit ilmoittautuivat osallistujiksi oman mielenkiintonsa pohjalta.

#### **Ideointipaja**

Työpajaa varten oli Miroon luotu Lootuskukka ideagenerointipohja. Lootuskukka on kuvattu kuviossa 16. Ideointityöpajassa oli tarkoitus tuottaa ideoita hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Tässä työpajassa ideoitavat, vuokratyöntekijän työntekijäkokemukseen vaikuttavat teemat, oli kirjattu lootuskukan sisimmille lehdille jo valmiiksi. Nämä teemat olivat nousseet vahvasti kehittämistyön tutki-vaiheen vuokratyöntekijöille toteutetuissa haastatteluissa.

Lootuskukka on ideointimenetelmä, jossa on tarkoitus ideoida ongelmaan tai haasteeseen yksittäisiä pienempiä vaihtoehtoja ja ratkaisuja ja nämä ideat edelleen synnyttävät uusia ideoita. Lootuskukka menetelmässä jokaiselle kukan lehdelle tuotetaan idea. (Ideapakka 2023.)

Lootuskukka valikoitui käytettäväksi työkaluksi työpajaan siitä syystä, että se on yksikertainen malli ja mahdollistaa usean osallistujan yhtäaikaisen osallistumisen työkalun täyttämiseen.

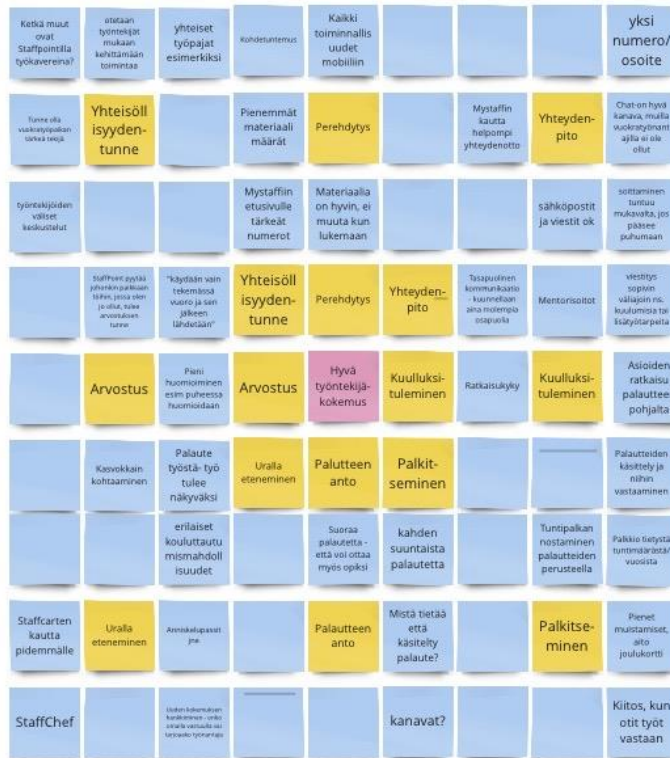
Työpajaan osallistui kaksi toimeksiantajan rekrytointikonsulttia ja kolme vuokratyöntekijää. Työpajaan oli ilmoittautunut yhteensä kuusi vuokratyöntekijää, joista kolme jätti tulematta ilman erillistä ennakoilmoitusta.

Työpajaan osallistuville kerrottiin työpajan tarkoitus ja tavoite. Erillisiä esittelyitä ei tässä työpajassa toteutettu, sillä osallistujina oli vuokratyöntekijöitä ja toimeksiantajan puolelta on tärkeää, että toiminnassa huolehditaan yksityisyydensuojasta, eikä työpajan kontekstin huomioiden ollut tarpeellista tietää osallistujista tarkempaa tietoa. Tärkeää oli, että he ovat kohderyhmää ja että työpaja tuottaa ideoita juuri kohderyhmän työntekijäkokemuksen kehittämisen keinoista määriteltyjen teemojen osalta.

Haastatteluissa esiin nousseet, vuokratyöntekijän työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat teemat olivat; perehdytys, arvostuksen tunne, yhteisöllisyyden tunne, yhteydenpito, kuulluksi tuleminen, palkitseminen, uralla eteneminen ja palautteen anto.

Osallistujille esiteltiin Miron toiminnallisuudet Teams:n jaetun näytönjaon avulla. Tämän jälkeen osallistujille jaettiin kirjautumislinkki ja salasana Miroon kirjautumista varten. Osallistujista neljä pääsi kirjautumaan Miro-alustalle ilman ongelmia, yksi osallistuja ei yrityksestä huolimatta päässyt kirjautumaan, joten sovimme, että opinnäytetyöntekijä jakaa hänelle oman Miro näkymänsä jaetun näytön jaon kautta ja osallistuja antaa omat ideansa Teams-kokouksen keskusteluosion kautta ja opinnäytetyöntekijä kirjaa ne Lootuskukan lehdille.

Osallistujille käytiin läpi työpajan aikataulu ja lootuskukan täyttöajatus. Tämän jälkeen osallistujat aloittivat ideoiden tuottamisen ja niiden kirjaamisen itsenäisesti alustalle. Opinnäytetyöntekijä, työpajan fasilitoijan roolissa, huolehti, että työskentely jatkui tehokkaasti koko työpajaan varatun ajan. Tässä työpajassa tämä vaati työskentelyn ohjaamista esimerkiksi fokusoitumaan teemaan kerrallaan ja ohjaamaan osallistujia ideoimaan välittämättä siitä, oliko kyseisen idean toteutus mahdollista tai oliko työntekijä työurallaan kokenut asiaa todellisuudessa.



Kuvio 16: Ideointityöpajassa käytetty lootuskukka-työkalu

### 3.4.4 Toimita

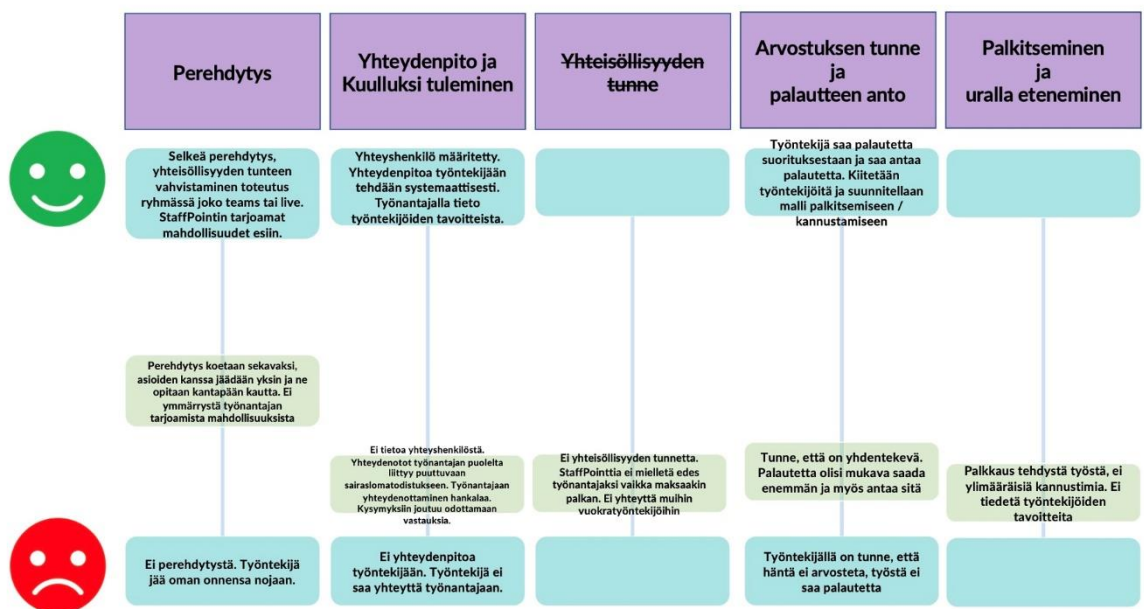
Kehitä-vaihetta seuraa muotoilu prosessin viimeinen vaihe, joka on nimeltään toimita-vaihe. Tuplatimantin viimeisessä prosessivaiheessa pyritään rajaamaan ja tunnistamaan prosessin aiemmista vaiheista syntyneistä ideoista sellaisia, että ne ovat sekä toimivia että vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Toimita-vaiheessa on tyypillistä testata näitä vaihtoehtoja asiakkailla, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä. Ideoita on myös hyvä arvioida teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Lopputuloksena on määritelty idea tai konsepti, jonka pohjalta tehdään päätös, viedäänkö lopputulos toteutukseen vai ei. (Koskinen & ym. 2019, 46.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön viimeisessä vaiheessa, eli toimita-vaiheessa, kiteytettiin aiempien prosessivaiheiden pohjalta kerätty ja kiteytetty ymmärrys ja ideat yhtenäiseksi malliksi, joka kuvaa toimeksiantajalle selkeästi ne teemat, jotka tukevat vuokratyösuhteessa olevan työntekijän hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Malli esiteltiin toimeksiantajalle ja samalla toimeksiantajan edustajan tekivät tiettyjä strategisia poisvalintoja tunnistettuaan esitellyistä työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvistä teemoista sellaisia, joihin kokivat vuokratyönantajan roolissa vähiten vaikutusta omalla toiminnallaan olevan. Tämä on myös tärkeä vaihe jatkon kannalta, sillä kehitystyön tulee aina linkittyä yrityksen strategian

kannalta merkittäviin tavoitteisiin ja siinä tulee ottaa huomioon liiketoiminnan kannalta taloudelliset seikat.

### Kehitysehdotukset ja strategiset valinnat

Toimeksiantajan hotelli-, ravintola- ja catering toimialan johtoryhmälle esiteltiin opinnäytetyön tuloksena syntyneet tulokset. Työn tulosten esittely toteutettiin teams-yhteyden välityksellä ja esittelyyn oli varattu aikaa kaksi tuntia. Tilaisuudessa esiteltiin kehittämistyön eri vaiheissa kerätty ymmärrys ja tuloksia käsiteltiin kehittämiskysymysten kautta. Työn ymmärrysvaiheen kautta tunnistetut vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta tukevat teemat vastaavat eri kehittämiskysymyksiin. Tunnistettuihin teemoihin nähden esiteltiin myös vuokratyöntekijöiltä nousseet kehitysehdotukset sekä työn avulla kiteytetyt kehittämissuositukset. Tilaisuudessa toimeksiantajan hotelli-, ravintola- ja catering toimialan johtoryhmä validoi tunnistettuihin teemoihin nähden myös tavoitteet ja samalla vuokratyöntekijäymmärryksen pohjalta pystyimme määrittämään nykytilan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tunnistetut kuilut on kuvattu kuviossa 17. Samalla toimialan johtoryhmä teki poisvalinnan yhden esiin nousseen vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta tukevan teeman osalta. Toimialan johtoryhmä halusi myös yhdistää kaksi muuta teemaa yhdeksi, sillä he kokivat vuokratyönantajan roolissa nämä saman aihepiiriin kehitettäväksi asioiksi.



Kuvio 17: Tunnistetut teemat, tavoitteet ja nykytila

#### 4 Tulokset

Kehittämistyö, jonka lähestymistapana on hyödynnetty palvelumuotoilua, päättyy tyypillisesti palvelun lopulliseen konseptointiin ja sen saattamiseen käytäntöön (Ojasalo ym. 2014, 76). Työn alussa tehdyssä toimeksiantajan edustajan haastattelussa tuli esiin, että toimeksiantaja ei ole määritellyt tavoitetta vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen tavoitetason osalta. Kehittämistyön tutki-vaiheen avulla kerätty ymmärrys nykytilasta auttaa toimeksiantajaa jo paljon, sillä sen avulla toimeksiantaja pystyy hahmottamaan lähtötilan ja sen, miten se suhteutuu mahdollisesti myöhemmin asetettavaan tavoitetilaa nähden.

Varsinaista kehittämissuunnitelmaa ei pystytty tekemään, sillä toimeksiantajalta puuttuu johdon asettama, yhteisesti ymmärretty tavoitetilä, jota suunnitelman avulla lähdettäisiin toteuttamaan. Tästä syystä päädyimme siihen, että tämän kehittämistyön tuloksena syntyy keittämishdotouksia ja ideoita, joiden avulla toimeksiantaja voi lähteä kehittämään työntekijäkokemusta vuokrahenkilöstön osalta.

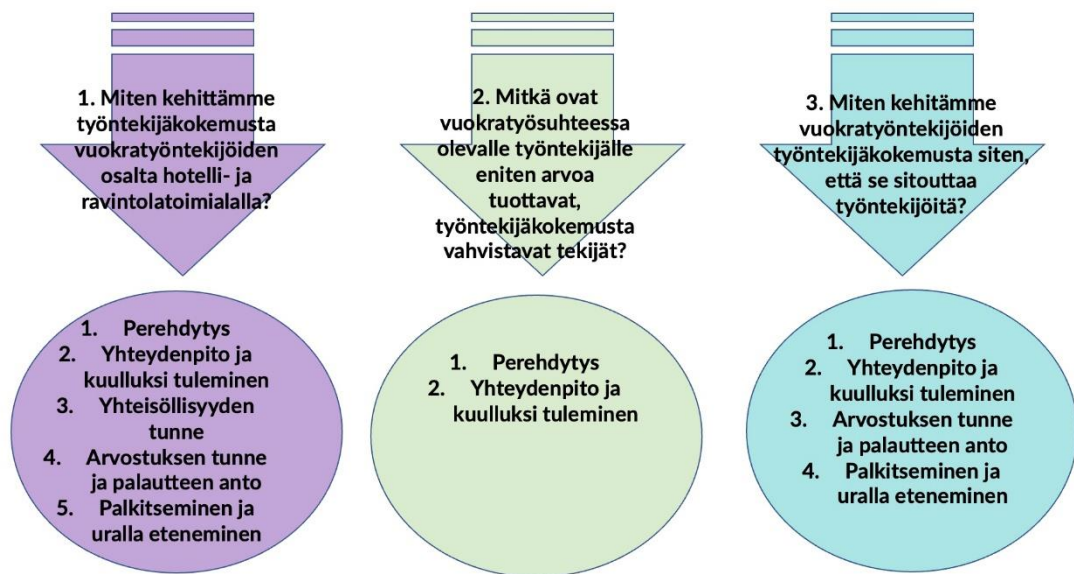
Tämän kehittämistyön tutki-vaiheessa syntyi ymmärrys toimeksiantajan tämänhetkisestä työntekijätyytyväisyydestä vuokrahenkilöstön osalta hotelli-, ravintola- ja catering toimialalla. Haastatteluiden pohjalta vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemukseen eniten vaikuttavat teemat ovat perehdytys, yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen, yhteisöllisyyden tunne, arvostuksen tunne ja palautteenanto, palkitseminen ja uralla eteneminen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset esitellään vastaamalla kehittämiskysymyksiin. Työntekijäymmärryksen keräysvaiheessa tunnistetut vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavat teemat vastaavat eri kehittämiskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön kehittämiskysymykset olivat:

1. Miten kehitämme työntekijäkokemusta vuokratyöntekijöiden osalta hotelli- ja ravintolatoimialalla?
2. Mitkä ovat vuokratyösuhteessa olevalle työntekijälle eniten arvoa tuottavat, työntekijäkokemusta vahvistavat tekijät?
3. Miten kehitämme vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta siten, että se sitouttaa työntekijöitä?

Kuviossa 18 havainnollistuu, miten vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavat teemat linkittyvät tämän opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin.





Kuvio 18: Tunnistetut kehittämisteemat kehittämiskysymyksittäin

### Miten kehittämme työntekijäkokemusta vuokratyöntekijöiden osalta hotelli- ja ravintolatoimialalla?

Vuokratyöntekijöille toteutettujen haastatteluiden pohjalta merkityksellisimmiksi, vuokratyöntekijän työntekijäkokemusta tukeviksi tekijöiksi nousivat pehdytys, yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen, yhteisöllisyyden tunne, arvostuksen tunne ja palautteen anto sekä uralla eteneminen ja palkitseminen. Mikäli toimeksiantaja haluaa lähteä kehittämään vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti, on edellä mainitut teemat huomioitava kehittämistyössä. Näistä teemoista haastatteluissa eniten mainintoja saivat pehdytys, yhteydenpito sekä kuulluksi tuleminen.

Haastatteluiden perusteella työntekijät ovat lähtökohtaisesti olleet tyytyväisiä rekrytointivaiheen kokemukseensa. Työpaikkailmoitus oli koettu työnhakuvaiheessa informatiiviseksi ja itse hakemuksen täyttäminen ja työnhaku oli toiminut kaikkien haastateltavien kohdalla hyvin. Haastateltavat kertoivat kokeneensa hyväksi myös sen, että rekrytointivaiheessa palautetta oli toimeksiantajan puolelta kysytty muutamassa eri kohdassa ja tästä oli muodostunut hakijalle tunne, että ollaan aidosti kiinnostuneita siitä, miten työnhakija eri tilanteet ja vaiheet on kokenut. Pääosin haastatelluilla oli myös tunne, että rekrytointivaiheessa toimeksiantajan prosessit ovat erittäin tehokkaat. Haastatellut vuokratyöntekijät eivät olleet kokeneet virtuaalisesti tapahtuvaa rekrytointivaihetta etäisenä. Tämä koettiin ennemminkin positiivisena ja mahdollisti prosessin nopean etenemisen.

Haastatelluista vuokratyöntekijöistä yhdeksällä rekrytointivaihe oli toteutunut kokonaisuudessaan virtuaalisesti, etäyhteyden avulla. Myös työsopimuksen sähköinen allekirjoitus koettiin

hyvänä. Seitsemällä haastatelluista rekrytointivaihe oli sisältänyt jonkun elementin, jossa rekrytointikonsultti oli tavattu henkilökohtaisesti. Haastateltavista kaksi mainitsi sen erittäin tärkeäksi, että oli mahdollistettu henkilökohtainen haastattelu.

### **Perehdytys**

Työsuhteen alkuun liittyviin tekijöihin useat haastatelluista olivat pettyneitä. Monelle oli tullut tunne, että työhön ja työsuhteenkäytänteisiin perehtyminen jäi yksipuoleisesti vuokratyöntekijän vastuulle ja sen kanssa koettiin yksinäisyyttä. Haastateltavista 12 mainitsi kokeneensa perehdytyksen puutteellisenä. Perehdytys koettiin sekavana ja työntekijälle ei sen pohjalta muodostunut kuvaa, mikä kaikki suuresta perehdytysmateriaalimäärästä on olennaista ja mikä ei. Perehdytystä varten työntekijälle on annettu materiaalia sekä sähköpostin liitetiedostoina että tunnukset erilliselle alustalle, jossa perehdytysmateriaalia on ollut lisää. Kaikki haastateltavat kertoivat tutustuneensa perehdytysmateriaaliin mobiililaitetta käyttäen. Tämän mainittiin myös tuoneen hankaluutta materiaaliin perehtymiseen. Puutteelliseksi koetun perehdytyksen seurauksena osalle haastatelluista oli koitunut ongelmia myöhemmin työsuhteen aikana esimerkiksi työsuhteenkäytänteiden vastaisesti toimimisen vuoksi, mikä puolestaan on aiheuttanut negatiivisten emootioiden, kuten turhautuneisuuden, ärtymyksen, pettymyksen ja jopa vihan, syntymistä.

Toimeksiantajan vuokratyöntekijöiden perehdytystä kommentoitiin haastatteluissa seuraavasti:

Uutta tietoa tulee tosi paljon, joten ei voi muistaa kaikkea. Joillekin voisi olla hyvä, että asiat käytäisiin läpi perusteellisemmin.

En osannut kysyä kaikkia kysymyksiä. Kun työt alkoi, oli sekava tunne, miten kaikki menee.

En tietäisi miten toimia, jos sairastuisin.

### **Yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen**

Haastatelluista 13 kertoi, että toivoisi enemmän kuulluksi tulemisen tunnetta. Haastatteluissa tuli esiin, että työnantajan puolelta toivottaisiin aktiivisempaa otetta myös kuulumisten kysymiseen työntekijältä. Tämän osalta painotettiin sitä, että vuokratyöntekijät eivät edes odota tämän tapahtuvan henkilökohtaisesti, vaan esimerkiksi sähköpostitse lähetetty yhteydenotto koettiin hyvänä vaihtoehtona. Haastatteluissa tuli esiin, että yhteydenpitoa työnantajan puolelta ei työsuhteen aikana ole juurikaan ollut. Tämä oli myös iso kontrasti sille, että rekrytointivaiheessa tiedottaminen hakijan suuntaan oli ollut tiivistä ja työsuhteen alun jälkeen se loppui täysin. Jokainen haastatelluista toi esiin hankaluuden tavoittaa yhteyshenkilöä työsuhteen aikana. Haastatelluista 10 mainitsi, että yhteyshenkilön puuttuminen on

aiheuttanut heille hankalia tilanteita työsuhteen aikana. Irrallisen yhteydenoton kuvattiin mahdollisesti tuovan piristystä vuokratyöntekijän työpäivään. Sopivaksi aikaväliksi kuulumisten kysymistä varten haastateltavat nostivat kolmen kuukauden välin.

Tarvetta yhteydenpidolle työnantajan suunnalta ja kuulluksi tulemiselle tuotiin haastattelussa esiin seuraavasti:

Itse tykkäisin, että esimerkiksi kerran vuodessa kysyttäisiin miten voit? Ootko ollut tyytyväinen? Haluatko muutoksia?

Kysyttäis tilannetta. Onko ollut riittävästi vuoroja? Haluaisitko tehdä enemmän?

Soittaminen tuntuu mukavalta, jos pääsee puhumaan.

Jos tietäisin kuka on yhteyshenkilöni, kertoisin hänelle.

### **Yhteisöllisyyden tunne**

Haastatelluista kahdeksan toi esiin kaipaavansa yhteisöllisyyden tunnetta niin muiden vuokratyöntekijöiden kanssa kuin työnantajan toimihenkilöiden kanssa. Yhteisöllisyyden tunteen lisäämistä ehdotettiin haastatteluissa muun muassa vuokratyöntekijöille järjestettävässä foorumissa, jossa kokemusten vaihto olisi vapaata. Myös erilaiset teematapahtumat kuten pikkujoulut mainittiin yhtenä keinona yhteisöllisyyden tunteen kasvattamiseen. Eräs haastateltavista ehdotti, että toimeksiantajan asiakkuustyötä tekevät toimihenkilöt voisivat yrityksissä vieraillessaan, käydä myös tervehtimässä työvuorossa olevaa vuokratyöntekijää ja samalla luoda yhteisöllisyyden tunnetta laajemmin.

Haastateltavat toivat esiin yhteisöllisyyteen liittyen tilanteen vuokratyöntekijän arjesta, jossa työ tehdään käyttäjäyrityksen tiloissa, joissa työtä tehdään käyttäjäorganisaation työntekijöiden kanssa:

En koe, että yhteenkuuluvaisuudentunne syntyy siitä, kuka maksaa kenenkin palkan.

Haastatteluissa nousi myös esiin keinoja yhteisöllisyyden tunteen syntymiseen:

Vuokratyöntekijöitä voisi osallistaa heitä koskevien päätösten tekoon.

### **Arvostuksen tunne ja palautteen anto**

Haastatteluissa nousi esiin myös vuokratyöntekijöillä oleva arvostuksen kaipuu. Oma työ halutaan kokea merkitykselliseksi ja siitä saatu palaute vahvistaisi arvostuksen tunnetta. Vuokratyöntekijät saattavat saada suoraa palautetta työsuorituksestaan asiakasyrityksestä, jossa

päivittäistä työtään tekevät. Aina näin ei kuitenkaan ole ja tämä huomioon ottaen varsinkin työsuhteen alussa koettiin hyväksi, jos työnantaja olisi aktiivinen ja huolehtisi palautteen antamisesta ja saattamisesta vuokratyöntekijän tietoisuuteen.

Haastateltavat kommentoivat arvostuksen tunteen syntymistä ja palautteen antoa seuraavasti:

Työnantaja pyytää johonkin paikkaan töihin, jossa olen jo ollut. Siitä tulee arvostuksen tunne.

Työntekijän arvostus tulee näkyä tarjotuissa työmahdollisuuksissa.

Arvostuksessa ei ole kyse palkasta vaan kohtelusta.

Palaute pitää tulla, oli se sitten hyvää tai huonoa.

Suoraa palautetta, että voin ottaa opiksi.

#### **Palkitseminen ja uralla eteneminen**

Haastateltavista kymmenen nosti esiin tulevaisuuden suunnitelmien huomioon ottamisen yhtenä keinona sitoutua nykyiseen työnantajaansa paremmin. Tällä tarkoitettiin nimenomaan sitä, että työnantajan puolelta oltaisiin ennakoivasti kiinnostuneita vuokratyöntekijän tulevaisuudesta ja tavoitteista, joiden toteutumisessa työnantaja voisi mahdollisesti auttaa. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa esihenkilötehtäviin siirtyminen, koulutustaustaa vastaavien työtehtävien löytyminen ja vuokratyöntekijän aiempien toiveiden mukaisten työtehtävien tarjoaminen. Haastateltavat nostivat myös palkkauksen ja palkitsemisen esiin. Palkkauksen osalta toivottiin oikeudenmukaisuutta ja yhdenmukaisuutta käytänteissä. Palkitsemisella viitattiin pieniin muistamisiin esimerkiksi elokuvalippujen muodossa.

Haastateltavista yhdeksän nosti esiin vapauden päättää omasta ajankäytöstään yhdeksi tärkeimmäksi arvoksi, jonka liittyy vuokratyöhön.

Haastatteluissa nousi esiin myös huoli omista uralla etenemisen mahdollisuuksista. Haastatellut vuokratyöntekijät kommentoivat uralla etenemistä ja palkitsemista seuraavasti:

Ei varmastikaan ole edes kuvaa siitä, mitä olisin valmis tekemään.

Pienet muistamiset ja palkitsemiset, kuten aito joulukortti.

Hyvä palkitseminen voisi olla liikuntasetelit tai joku muu pieni.

TEEMAT	TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTattelut
<b>PEREHDYTYS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joku osa perehdytyksestä kasvokkain</li> <li>• varmistus siitä, että on osannut perehtyä kaikkeen tarvittavaan</li> <li>• Tieto siitä, mitä mahdollisuuksia minulle on tarjolla StaffPointilla kokonaisvaltaisesti?</li> <li>• Selkeä tieto siitä, kenen puoleen kääntyä, kun on tarve</li> <li>• Perehdytys sellaiseen muotoon, että läpikäynti hoituu mobiililaitteella</li> <li>• Taatkaa työntekijälle tieto siitä, että osaa toimia oikein poikkeustilanteissa</li> </ul>
<b>YHTEISÖLLISYYDEN TUNNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pikkujoulut</li> <li>• StaffPointin vuokrahenkilöstölle järjestetty tilaisuus, jossa pääsee kuulemaan myös toisten kokemuksista</li> <li>• Käykää tervehtimässä vuokratyöntekijöitä työvuorossa samalla kun tapaatte asiakasyrityksen edustajia</li> <li>• Muut tekijät tutuiksi, vuokratyöntekijät ja StaffPointin toimihenkilöt</li> </ul>
<b>YHTEYDENPITO JA KUULLUKSI TULEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehkää yhteyden ottaminen helpommaksi</li> <li>• Tarjotkaa vuorovaikutteinen kanava</li> <li>• Missä onnistuit tänään / mikä meni tänään pieleen?</li> <li>• Soitto, kun työn tekoa on takana muutamat vuorot. Varmistetaan, että kaikki hyvin</li> <li>• Säännöllinen yhteydenpito työnantajan puolelta, 3kk välein hyvä</li> <li>• Spontaanit yhteydenotot ja kuulumisten kysymiset</li> <li>• Olkaa ennakoivasti kiinnostuneita työntekijöiden tilanteista</li> <li>• Selkeä tieto, kuka on yhteyshenkilöni</li> </ul>
<b>ARVOSTUKSEN TUNNE JA PALAUTTEEN ANTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjotkaa vuorovaikutteinen kanava yhteydenpitoon</li> <li>• Matalan kynnyksen palautteenantoa</li> <li>• Tavalla tai toisella työntekijälle tunne, että vaikka vuokratyöntekijöitä on paljon, sinä olet meille tärkeä</li> </ul>
<b>PALKITSEMINEN JA URALLA ETENEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienet muistamiset ja kiitokset</li> <li>• Rahalliset kannustimet</li> <li>• Tunne siitä, että joku tietäisi tulevat toiveeni töiden suhteen ja ehdottaisi minulle sopivia tehtäviä</li> <li>• Täsmäkoulutusten tarjoaminen</li> <li>• Yleisen työelämäinfon tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 19: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijäkokemuksen kehittämiseen

TEEMAT	IDEOINTI TYÖPAJASSA TUOTETUT KEHITYSIDEAT
<b>PEREHDYTYS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienempi määrä materiaalia, johon täytyy perehtyä</li> <li>• Enemmän kohdetietoa työntekijöiden saataville</li> </ul>
<b>YHTEISÖLLISYYDEN TUNNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuokratyöntekijät mukaan kehittämään toimintaa</li> <li>• Työpajatoiminnan aloittaminen</li> <li>• Vuokratyöntekijöiden välisten keskusteluiden mahdollistaminen</li> </ul>
<b>YHTEYDENPITO JA KUULLUKSI TULEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myStaff-järjestelmän kautta helpompi tapa ottaa yhteyttä</li> <li>• Soittaminen tuntuu mukavalta, jos pääsee puhumaan</li> <li>• Sähköpostit ja viestit työntekijöille päin</li> <li>• Viestit sopivin väliajoin kuulumisista ja lisätyötarpeista</li> <li>• Palautetilanteissa kuunnellaan molempia osapuolia</li> </ul>
<b>ARVOSTUKSEN TUNNE JA PALAUTTEEN ANTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suoraa palautetta - jotta voi myös oppia ja kehittyä</li> <li>• Kanava kahdensuuntaiseen palautteen antoon</li> <li>• Huomio, miten puhutaan työntekijöille. Tällä tavoin voi lisätä arvostuksen tunnetta</li> <li>• Kasvokkain kohtaaminen</li> <li>• Palaute tekee työn näkyväksi. Ei ole vain tehty yksittäinen vuoro</li> <li>• Kiittäminen, kun ottaa tarjotun työ vastaan</li> </ul>
<b>PALKITSEMINEN JA URALLA ETENEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntipalkan nostaminen palautteiden perusteella</li> <li>• Palkkio tietyistä määrästä tunteja tai vuosia</li> <li>• Pienet muistamiset, esimerkiksi aito joulukortti</li> <li>• Erialaisten kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen</li> <li>• Lyhytvalmennusten tarjoaminen / passikoulutusten tarjoaminen</li> <li>• Mahdollisuuden lisääminen kokemuksen kartuttamiseen</li> </ul>

Kuvio 20: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijäkokemuksen kehittämiseen

Kuvioiden 19 ja 20 avulla on kuvattu teemoittain kohderyhmältä tulleet kehittämissuhteet ja ideat liittyen vuokratyöntekijän työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Kuviossa 19 esitellään vuokratyöntekijähaastatteluissa esiin tulleet kehittämissuhteet ja kuviossa 20 ideointi-työpajassa syntyneet ehdotukset.

Toisen kehittämiskysymyksen avulla haluttiin selvittää niitä teemoja, jotka ovat vuokratyöntekijälle kaikista merkityksellisempiä hyväksi koetun työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

**1. Mitkä ovat vuokratyösuhteessa olevalle työntekijälle eniten arvoa tuottavat, työntekijäkokemusta vahvistavat tekijät?**

Kuvioiden 21 ja 22 avulla pystymme näkemään kohderyhmältä sekä haastatteluissa että ideointipajassa tulleet ehdotukset eniten arvoa tuottavien teemojen kehittämiseen. Nämä teemat nousivat eniten ymmärryksen keräämisen vaiheessa vuokratyöntekijöiden itsenä kertomina eniten työntekijäkokemusta edistäviksi tekijöiksi.



Kuvio 21: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet ehdotukset eniten arvoa tuottavien teemojen kehittämiseen



Kuvio 22: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset eniten arvoa tuottavien teemojen kehitykseen liittyen

Kolmas kehittämiskysymys liittyi vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen. Eli toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta olisi keskeistä, että vuokratyösuhteet muodostuisivat pitkäkestoisiksi ja keinoja sitouttaa vuokrahenkilöstöä mietitään säännöllisesti. Ymmärrys- ja ideointivaiheissa kohderyhmältä tulleet kehittämissuhteet työntekijöiden sitouttamiseen liittyviin teemoihin on nähtävissä kuvioissa 23 ja 24. Kuviossa 23 esitetään vuokratyöntekijähaastatteluissa esiin tulleet kehittämissuhteet ja kuviossa 24 työpajassa syntyneet kehittämissuhteet.

2. Miten kehitämme vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta siten, että se sitouttaa työntekijöitä?



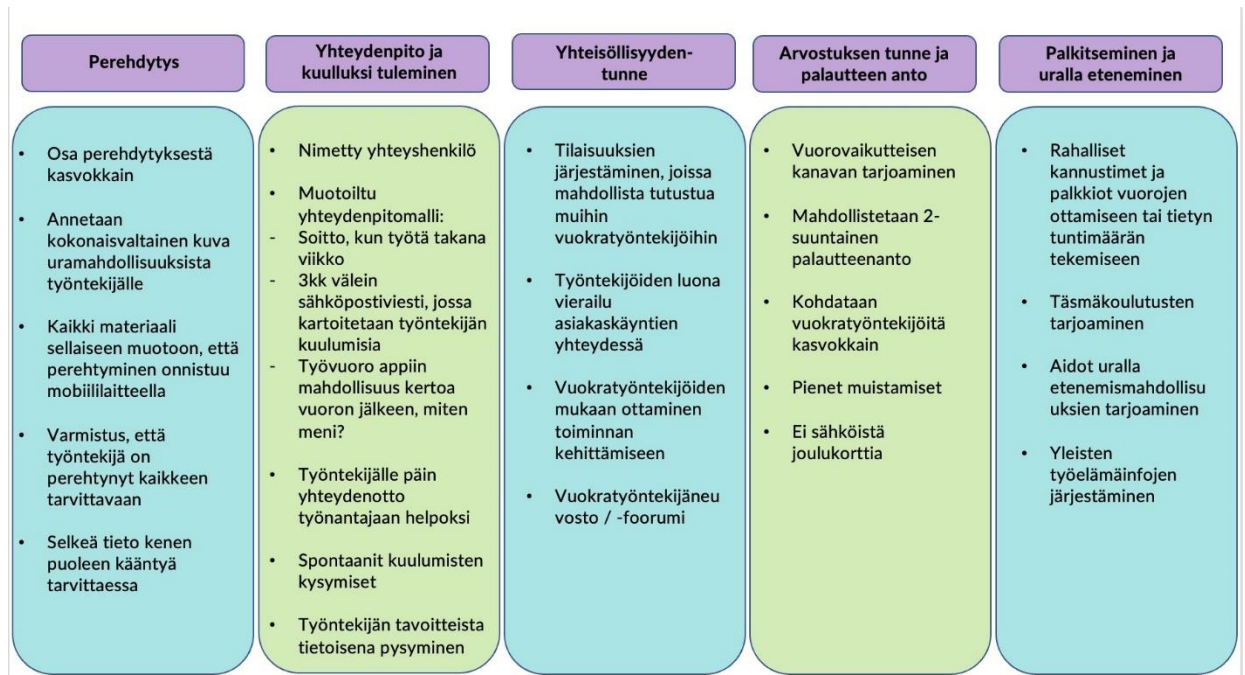
TEEMAT	TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT
<b>PEREHDYTYKSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joku osa perehdytyksestä kasvokkain</li> <li>• varmistus siitä, että on osannut perehtyä kaikkeen tarvittavaan</li> <li>• Tieto siitä, mitä mahdollisuuksia minulle on tarjolla StaffPointilla kokonaisvaltaisesti?</li> <li>• Selkeä tieto siitä, kenen puoleen kääntyä, kun on tarve</li> <li>• Perehdytys sellaiseen muotoon, että läpikäynti hoituu mobiililaitteella</li> <li>• Taatkaa työntekijälle tieto siitä, että osaa toimia oikein poikkeustilanteissa</li> </ul>
<b>YHTEYDENPITO JA KUULLUKSI TULEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehkää yhteyden ottaminen helpommaksi</li> <li>• Tarjotkaa vuorovaikutteinen kanava</li> <li>• Missä onnistuit tänään / mikä meni tänään pieleen?</li> <li>• Soitto, kun työn tekoa on takana muutamat vuorot. Varmistetaan, että kaikki hyvin</li> <li>• Säännöllinen yhteydenpito työnantajan puolelta, 3kk välein hyvä</li> <li>• Spontaanit yhteydenotot ja kuulumisten kysymiset</li> <li>• Olkaa ennakoivasti kiinnostuneita työntekijöiden tilanteista</li> <li>• Selkeä tieto, kuka on yhteyshenkilöni</li> </ul>
<b>ARVOSTUKSEN TUNNE JA PALAUTTEEN ANTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjotkaa vuorovaikutteinen kanava yhteydenpitoon</li> <li>• Matalan kynnyksen palautteenantoa</li> <li>• Tavalla tai toisella työntekijälle tunne, että vaikka vuokratyöntekijöitä on paljon, sinä olet meille tärkeä</li> </ul>
<b>PALKITSEMINEN JA URALLA ETENEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienet muistamiset ja kiitokset</li> <li>• Rahalliset kannustimet</li> <li>• Tunne siitä, että joku tietäisi tulevat toiveeni töiden suhteen ja ehdottaisi minulle sopivia tehtäviä</li> <li>• Täsmäkoulutusten tarjoaminen</li> <li>• Yleisen työelämäinfon tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 23: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen

<b>TEEMAT</b>	<b>IDEOINTI TYÖPAJASSA TUOTETUT KEHITYSIDEAT</b>
<b>PEREHDYTYS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienempi määrä materiaalia, johon täytyy perehtyä</li> <li>• Enemmän kohdetietoa työntekijöiden saataville</li> </ul>
<b>YHTEYDENPITO JA KUULLUKSI TULEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myStaff-järjestelmän kautta helpompi tapa ottaa yhteyttä</li> <li>• Soittaminen tuntuu mukavalta, jos pääsee puhumaan</li> <li>• Sähköpostit ja viestit työntekijöille päin</li> <li>• Viestit sopivin väliajoin kuulumisista ja lisäyötarpeista</li> <li>• Palautetilanteissa kuunnellaan molempia osapuolia</li> </ul>
<b>ARVOSTUKSEN TUNNE JA PALAUTTEEN ANTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suoraa palautetta - jotta voi myös oppia ja kehittyä</li> <li>• Kanava kahdensuuntaiseen palautteen antoon</li> <li>• Huomio, miten puhutaan työntekijöille. Tällä tavoin voi lisätä arvostuksen tunnetta</li> <li>• Kasvokkain kohtaaminen</li> <li>• Palaute tekee työn näkyväksi. Ei ole vain tehty yksittäinen vuoro</li> <li>• Kiittäminen, kun ottaa tarjotun työ vastaan</li> </ul>
<b>PALKITSEMINEN JA URALLA ETENEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntipalkan nostaminen palautteiden perusteella</li> <li>• Palkkio tietystä määrästä tunteja tai vuosia</li> <li>• Pienet muistamiset, esimerkiksi aito joulukortti</li> <li>• Erilaisten kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen</li> <li>• Lyhytvalmennusten tarjoaminen / passikoulutusten tarjoaminen</li> <li>• Mahdollisuuden lisääminen kokemuksen kartuttamiseen</li> </ul>

Kuvio 24: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen

Toimeksiantajalle koostettiin kaikkiin tunnistettuihin vuokratyöntekijöiden työntekijäkokeemukseen vaikuttaviin teemoihin kehittämisehdotuksia. Nämä ovat kuvattuna kuviossa 25.



Kuvio 25: Kehittämisehdotukset tunnistettuihin teemoihin

Opinnäytetyön tulosten esittelyn yhteydessä toimeksiantajan kohdetoimialan johtoryhmälle esiteltiin kehittämistyössä tunnistetut teemat, joiden avulla vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta pystytään kehittämään. Pohjautuen kehittämisehdotuksiin, jotka kuvattiin kuviossa 25, johtoryhmä teki strategisia valintoja ja poisvalintoja tunnistettuihin teemoihin. Teemat, joihin tulevaisuudessa tullaan keskittymään ovat: 1. Perehdytys 2. Yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen ja 3. Uralla eteneminen ja palkitseminen. Teema ”arvostuksen tunne ja palautteen anto” nähtiin johtoryhmän edustajien puolelta sisältyvän vahvasti tai olevan systemaattisella tekemisellä sisällytettävissä teemaan ”uralla eteneminen ja palkitseminen”. Teeman ”yhteisöllisyyden tunne” osalta tehtiin strateginen poisvalinta ja johtoryhmän päätöksellä siihen ei tulla tulevassa vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen kehittämistyössä keskittymään. Perusteluna tähän oli työnantajan rajalliset mahdollisuudet pystyä tuottamaan systemaattisella tekemisellä yhteisöllisyyden tunnetta vuokratyön luonteesta johtuen; vuokratyöntekijän tuntema yhteisöllisyyden tunne on vahvasti liitoksissa asiakasyrityksessä vallitsevaan työntekijöiden väliseen yhteisöllisyyden tunteeseen.

Valittujen kehittämisen kohteena olevien teemojen jälkeen johtoryhmä asetti teemoille opinnäytetyön tekijän fasilitoinnin avustuksella yhteiset sanoitetut tavoitetilat. Yhtä lailla kuvattiin työntekijäymmärryksen pohjalta nykytila näiden teemojen osalta. Tavoiteasetannan ja nykytilan visualisoinnin apuna käytettiin yksinkertaista hissityökalua, jossa teemat olivat nimettyinä, teemakohtaisesti sanoitettiin yhteinen ymmärrys tavoitetilasta ja liikkuvaan hissiin kuvattiin kiteytettynä nykytila. Työkalu auttoi visualisoimaan työntekijäkokemuksen nykytilan ja tavoitetilan väliset kuilut. Työkalu on kuvattuna kuviossa 17.

Jatkotoimenpiteeksi toimeksiantajan kohdetoimialan johtoryhmälle annettiin yhteisen innostavan ja koko toimialan muulle henkilöstölle sanoitetun tavoitteen asettaminen vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen osalta. Tämän opinnäytetyön pohjalta toimeksiantajalla on jo kattava kuva työntekijäkokemuksen nykytilasta ja teemoista, joiden avulla työntekijäkokemusta voi lähteä kehittämään käytännön toimenpiteiden avulla. Tunnistettujen kuilujen avulla käytännön arjen toimenpiteitä voidaan lähteä miettimään. Toimeksiantajalle ehdotettiin jatkotoimenpiteeksi myös työnantajan arvolupauksen sanoittaminen. Arvolupaus toimisi tehokkaana työkaluna sekä ulkoisten työntekijäodotusten hallinnassa että sisäisenä johtamisen työkaluna muistuttamassa, millaista työntekijäkokemusta ja millä keinoilla toimiala on sitoutunut tuottamaan.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimuksellinen kehittämistyö vastasi sille asetettuihin ja työtä ohjaaviin kehittämiskysymyksiin ja pohditaan opinnäytetyön tuloksia.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, miten vuokratyöntekijöiden työntekijäkoemus muodostuu ja mitä ovat vuokratyöntekijöille eniten arvoa tuottavat, työsuhteeseen sitouttavat tekijät. Opinnäytetyössä tutkittiin millaisia odotuksia vuokratyötä tekeville henkilöillä on työnantajalleen ja miten työnantajana toimiva henkilöstöpalvelualan yritys voisi vastata näihin odotuksiin ja pyrkiä näin tuottamaan vuokratyöntekijöille parempaa työntekijäkokemusta sekä kyetä sitouttamaan vuokratyöntekijät työsuhteisiin pidempiaikaisesti. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät nousevat tärkeimmiksi eniten arvoa tuottaviksi ja työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttaviksi asioiksi vuokratyöntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä antamaan käytännön kehitysehdotuksia työnantajille henkilöstöpalvelualalla, jotka haluavat parantaa vuokratyöntekijäkokemusta hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yksi Suomen suurimpiin henkilöstöpalveluiden toimijoihin lukeutuva yritys, jonka yksi suurin toimiala-alue on hotelli-, ravintola- ja catering-ala.

#### **Vuokratyöntekijän työntekijäkokemusta kehitettiin viiden teeman avulla**

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten toimeksiantajana toimiva henkilöstöpalveluyritys voisi kehittää työntekijäkokemustaan vuokratyöntekijöiden osalta juuri suurimmalla toimialallaan. Kehittämistyön tutki-vaiheessa ymmärrystä vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen osalta kerättiin haastattelemalla kuuttatoista toimeksiantajan vuokratyöntekijää. Nämä

kuusitoista vuokratyöntekijää olivat maantieteellisesti eri alueilta Suomesta ja tekivät töitä eri työsopimusmalleilla. Haastateltavat rekrytoitiin sähköpostitse lähetetyn viestin avulla, jossa kerrottiin, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus ja että osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastateltavan joukon haluttiin vastaavan mahdollisimman hyvin kokonaistyöntekijäjoukkoa, joka työskentelee vuokratyösuhteessa toimeksiantajaan. Työntekijäymmärryksen perusteella pystyttiin tunnistamaan viisi eri teemaa, jotka tukevat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista vuokratyösuhteessa. Näitä tunnistettuja teemoja tarkastelemalla ja niihin liittyviä tekijöitä kehittämällä, vuokratyöntekijöiden työnantajana toimiva henkilöstöpalveluyritys voi parantaa vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Tunnistetut teemat ovat: 1. Perehdytys 2. Yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen 3. Yhteisöllisyyden tunne 4. Arvostuksen tunne ja palautteen anto 5. Palkitseminen ja uralla eteneminen.

### **Perehdytyksen ja yhteydenpidon kautta muodostuu eniten arvoa vuokratyöntekijälle**

Opinnäytetyön avulla haluttiin myös selvittää, mitkä ovat vuokratyösuhteessa vuokratyöntekijöille eniten arvoa tuottavat, työntekijäkokemusta vahvistavat tekijät. Ymmärrysvaiheen perusteella vuokratyöntekijöille eniten arvoa tuottaviksi, työntekijäkokemusta parantaviksi tekijöiksi tunnistettiin informatiivinen perehdytys ja yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen.

Laadukkaan ja informatiivisen perehdytyksen avulla, työnantajana toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen, on mahdollista vähentää epätietoisuutta, jota vuokratyöntekijä saattaa myöhemmässä vaiheessa työsuhdetta kokea, koska ei osaa toimia oikealla tavalla erityistilanteissa. Erityistilanteiksi haastatteluissa nostettiin esimerkiksi sairastumiseen liittyvät tilanteet ja näiden tilanteiden asianmukainen hoitaminen. Perehdytys halutaan kyetä hoitamaan mobiililaitteen avulla, joten toimeksiantajan tulisi pyrkiä tuottamaan kaikki perehdytysmateriaali sellaiseen muotoon, että sen pystyy läpikäymään puhelinlaitteella. Perehdytyksen toivottiin myös olevan selkeämpi, jolloin vuokratyöntekijällä olisi varmempi olo siitä, että on osannut itsenäisesti perehtyä kaikkeen tarpeelliseen materiaaliin. Informatiivisen perehdytyksen avulla toimeksiantajan on myös mahdollista kattavasti tuoda esiin kaikki ne mahdollisuudet, joita uudella, aloittavalla työntekijällä on käytössään. Tällä hetkellä vuokratyöntekijöille ei ollut haastatteluiden mukaan muodostunut käsitystä siitä, millaisia mahdollisuuksia heillä voisi saman työnantajan kautta olla.

Yhteydenpidon vähyyden tai uupumisen kokonaan koki negatiivisesti 10 haastatelluista vuokratyöntekijöistä. Jokainen heistä toi esiin toiveen nimetystä yhteyshenkilöstä, johon voisi tarvittaessa olla yhteydessä. Yhteyshenkilön uupuminen oli johtanut tilanteisiin, joissa työsuhteeseen olennaisesti liittyvien asioiden ja kysymysten selvittämiseen oli kulunut useita viikkoja. Yhteydenpitoon olennaisesti liittyvä kuulluksi tuleminen tarve nousi haastatteluissa vahvasti esiin 13 haastateltavan osalta. Kuulluksi tulemistä helpottaisi haastateltavien esiin nostamien aiheiden perusteella eniten se, että yhteydenottaminen työnantajana toimivaan

henkilöstöpalvelualan yritykseen olisi tehty mahdollisimman helpoksi. Kuulluksi tulemisen tunnetta vuokratyöntekijöiden näkökulmasta voisi tukea myös sähköisesti toteutettavien kyselyiden avulla, joihin voisi vastata tarvittaessa ja näiden etuna nostettiin esiin myös vastaamis-aikariippumattomuus, eli voi vastata silloin kun se itselle sopii.

### **Vuokratyöntekijän sitouttamiseen liittyvät teemat**

Kolmas työtä ohjaava kehittämiskysymys, johon pyrittiin löytämään vastaus, liittyi vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen työsuhteisiin työntekijäkokemusta kehittämällä. Keinoiksi, joiden avulla toimeksiantaja voisi sitouttaa vuokratyöntekijöitä pidempiaikaisesti ja näin hallitsemaan jatkuvaan rekrytointiin ja rekrytointimarkkinointiin kuluvia resursseja, nousi työntekijäymmärryksen avulla perehdytys, yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen, palautteen anto ja arvostuksen tunne sekä uralla eteneminen ja palkitseminen.

Perehdytyksen avulla pystyttäisiin varmistamaan ennen kaikkea se, että vuokratyöntekijällä on kaikki tarvittava tieto työsuhteen alusta saakka, jolloin epätietoisuutta, pettymyksiä ja turhautumista tilanteisiin, joissa ei osata toimia oikein, ei pääse muodostumaan. Näin työnantajana toimiva henkilöstöpalvelualan yritys pystyy hallitsemaan negatiivisten emootioiden syntymistä ja tukemaan hyvää työntekijäkokemusta kaikissa työntekijän palvelupolun vaiheissa, vuokratyöntekijän työsuhteessa.

Yhteydenpito ja kuulluksi tuleminen nousi tehtyjen haastatteluiden perusteella eniten vuokratyöntekijän työntekijäkokemusta tukevaksi teemaksi ja säännöllisellä yhteydenpidolla ja kuulluksi tulemisen tunteen vahvistamisella työnantajan on myös mahdollista sitouttaa vuokratyöntekijöitä pidempi aikaisemmin. Säännöllisellä yhteydenpidolla pystytään reagoimaan mahdollisesti esiin nouseviin toiveisiin ja muutoksiin vuokratyöntekijöiden elämäntilanteissa ja näin työnantajan on mahdollista jopa auttaa vuokratyöntekijää saavuttamaan omia tavoitteitaan.

Palautteen annon ja arvostuksen tunteen kerrottiin myös vaikuttavan vuokratyöntekijän sitoutumiseen työnantajaansa. Saadun palautteen avulla vuokratyöntekijän on mahdollista kehittyä työssään ja kokea onnistumisen tunnetta. Arvostuksen tunne lisää myös vuokratyöntekijän sitoutumista työnantajaan. Arvostuksen tunnetta voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota tapaan, jolla työnantajan edustaja kommunikoi vuokratyöntekijän kanssa. Haastatellut vuokratyöntekijät nostivat esiin pelkän kiitos -sanankäytön, eli työnantaja voi näin tuoda esiin oman arvostuksena vuokratyöntekijää kohtaan työvuoron vastaanottamisesta.

Kuudestatoista haastatellusta vuokratyöntekijästä kymmenen kertoi mahdollisen uralla etenemisen olevan heille merkityksellinen työntekijäkokemusta parantava tekijä. Tällä tarkoitettiin myös työnantajan proaktiivisesti esiin tuomia uralla etenemisen mahdollisuuksia.

Palkitsemisen avulla myös henkilöstöpalvelualan yrityksen on mahdollista sitouttaa vuokratyöntekijöitä työsuhteisiin pidempiaikaisesti. Palkitsemisen osalta haastatteluissa nousi esiin pienet muistamiset ja kiitokset kuten elokuvalliset.

## 5.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lopputuloksena syntyneitä kehittämisehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseen vuokratyöntekijöiden osalta voidaan yleisesti hyödyntää työntekijäkokemusta tarkasteltaessa myös tavanomaisissa, perinteisissä työsuhteissa. Vaikka työssä haluttiin keskittyä erityisesti osaajapulasta kärsivällä hotelli-, ravintola- ja catering toimialalla työskenteleviin vuokratyöntekijöihin ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen heidän työsuhteissaan, toimii työn tuloksena syntyneet kehittämisehdotukset ohjaavina teemoina myös muilla toimialoilla. Tänä päivänä on yleistä, että työtä saatetaan tehdä monipaikkaisesti, jolloin yhden työnantajan lukuun tehtävissä työsuhteissa ei ole enää itsestään selvää, että työ tehtäisiin työnantajan määrittelemässä ympäristössä. Tämä aiheuttaa sen, että kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen muodostuminen ei ole enää täysin työnantajan tekemien valintojen varassa.

Kehittämistyön tuloksena tunnistettiin viisi teemaa, joihin keskittymällä henkilöstöpalvelualla toimiva työnantajayritys voi kehittää vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Tämän kehittämistyön tuloksia verrattiin Jacob Morganin esittämään viitekehykseen, jossa työntekijäkokemus muodostuu kolmessa eri ulottuvuudessa. Nämä ulottuvuudet ovat fyysinen ympäristö, teknologinen ympäristö ja yrityksen kulttuuri. Tähän viitekehykseen tarkasteltuna, vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemuksen muodostuminen tapahtuu yrityksen kulttuurin ja teknologisen ympäristön ulottuvuuksissa. Työn tuloksena tunnistetut viisi teemaa pystytään kategorisoimaan näihin ulottuvuuksiin. Tänä päivänä Morganin (2017) esittämä viitekehys on etätöiden ja työnteon monipaikkaisuuden huomioiden, yhä harvempien organisaatioiden käytettävissä sellaisenaan. Työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta Huhta ja Myllyntaus (2021) ehdottavatkin, että jokainen organisaatio muodostaisi viitekehyksen työntekijäkokemuksen kehittämiseen pohjautuen organisaatiossa työskenteleviltä työntekijöiltä kerättyyn työntekijäymmärrykseen sekä organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Työn toimeksiantajan näkökulmasta työn tulokset auttavat kohdentamaan kehittämisen työn niihin osa-alueisiin, joilla aidosti on vaikutusta vuokratyöntekijöiden työntekijäkokemukseen. Teemoihin nojaten voidaan tehdä pidempiaikaista kehittämistyötä ja vaikuttavuuden tarkastelun näkökulmasta sitoa erilaisia mittareita tukemaan kehitystyötä esimerkiksi vuokratyöntekijöille sunnatuilla kyselyillä. Kyselyiden ja asetettujen mittareiden avulla, toimeksiantajaorganisaatio saa tietoa, miten työntekijäkokemukseen vaikuttavien teemojen alla tapahtuva kehittyminen toteutuu. Tunnistetuissa teema-alueissa ja niihin liitetyissä kehitysehdotuksissa korostui kokemukseen liittyvä vahva tunnesidonnaisuus. Toimeksiantajan tulee tiedostaa

kehittämistoimissaan, että monelta osin on kyse tunteiden hallinnasta. Haastatelluista vuokratyöntekijöistä monet nostivat esiin tarpeen pystyä hoitamaan asioita ja eteen tulevia poikkeustilanteita helposti. Helppous on noussut myös asiakaskokemukseen liittyvissä tutkimuksissa yhdeksi asiakkaiden sitoutumista ja ostojen arvoa eniten ennustavaksi tekijäksi. Yalen markkinoinnin professori Zoe Chance toteaa, että se, kuinka vaivattomasti yritys pystyy asiakkailleen takamaan asioinnin, ennustaa vahvasti sitä, että asiakas kääntyy tuotteen tai palveluntarjoajan puoleen myös tulevaisuudessa. Tämä on yksi tärkeä tekijä niin vuokratyösuhteissa, kuin työsuhteissa ylipäätään.

### **Tutkimus- ja kehittämismenetelmien arviointi**

Kun tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, voidaan tutkimusaineistoa kerätä monella eri tavalla. Kaikki materiaali, jonka ihminen tuottaa, kertoo jotakin niistä laadusta, joita ihmiset ovat elämänsä aikana kokeneet. Ihmisten kokemusten valikoituminen tutkimusaineistoksi puheen muodossa tarkoittaa, että aineisto kerätään haastattelemalla. Yleisin haastattelumuoto on teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta on poimittu keskeiset teemat, joita haastattelussa on välttämätön käsitellä, että kyetään vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan. (Vilka 2021, 99.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tämä aineistonkeruu menetelmä toimi hyvin, sillä tavoitteena oli kerätä ymmärrystä haastateltavien omista kokemuksista, tavoitteista ja motiiveista vuokratyöhön liittyen. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tutkimusaineiston tarkoitus on auttaa ymmärtämään ilmiötä tai tulkinnan muodostumista. Tähän lopputulokseen päästään pienelläkin määrällä tutkimusaineistoa, mikäli aineiston analysointi on tehty perusteellisesti. (Vilka 2021, 121.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruu haastatteluiden määrä (N=16) oli riittävä. Tutkimuksen laadun huomioiden aineiston keräämisen kannalta oli tärkeää, että tutkimusaineiston avulla saadaan mahdollisimman kattava kuva tutkimuksen kohteena olevasta kokonaispopulaatiosta. Tutkimusaineisto määritettiin ja rajattiin tarkasti etukäteen.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keruuta varten ei tarvittu tutkimuslupaa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajaorganisaation vuokratyöntekijöitä ja haastatteluun osallistujat rekrytointiin avoimen ilmoittautumisen avulla, jossa painotettiin osallistumisen pohjaavan vapaaehtoisuuteen. Tutkimusaineiston keruussa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin vuokratyösuhteen elinkaaren eri vaiheissa.



Kehittämistyön lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua ja tutkimusaineiston keruu menetelmäksi valittu teemahaastattelu tuki työntekijäkeskeisyyden varmistamista prosessin edetessä. Kehittämistyössä hyödynnetty tuplatimantti-malli varmisti työn etenemisen vaiheesta toiseen. Palvelumuotoiluideologian mukaisesti prosessiin haluttiin osallistaa eri tahoja ja työpajoihin valikoitui menetelmiä, jotka tukivat yhteiskehittämisen mallia. Eri vaiheissa syntyneitä ymmärrystä kiteytettiin ja visualisointien avulla varmistettiin yhteisen ymmärryksen ja empatian syntymistä ja muodostumista eri ryhmien välille. Vuokrahenkilöstön osallistaminen toi pienessä mittakaavassa vuokratyöntekijöille tunteen, että työnantaja aidosti on kiinnostunut heidän kokemuksensa kehittämisestä ja tuki kuulluksi tulemisen tunnetta.

### **Eettisyyden arviointi**

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu toteutettiin haastattelujen avulla. Haastateltavat olivat vuokratyösuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Haastatteluiden avulla haluttiin saada tietoa ja ymmärrystä siitä, miten vuokratyösuhteessa työntekijäkokemus muodostuu, mitkä ovat vuokratyöntekijälle merkityksellisimpiä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja ymmärtää niitä tekijöitä, joihin panostamalla ja joita kehittämällä työn toimeksiantaja pystyisi sitouttamaan vuokratyöntekijöitä pidempiaikaisemmin. Haastatteluiden luonteen takia työhön ei tarvittu eettistä ennakkoarviointia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruu vaiheessa otettiin huomioon, että haastateltavien henkilöiden joukko vastasi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan vuokratyösuhteessa hotelli-, ravintola- ja catering toimialalla työskentelevien henkilöiden joukkoa. Ennen kuin haastateltavia lähdettiin rekrytoimaan, selvitettiin perusteellisesti toimeksiantajan sen hetkinen työntekijämäärä kyseisellä toimialalla. Lisäksi selvitettiin, millä maantieteellisillä alueilla työntekijät työskentelivät ja millaisilla työsopimusmalleilla he tekivät töitä.

Haastateltavat rekrytointiin sähköpostitse lähetetyn viestin avulla. Viestissä kerrottiin mihin tarkoitukseen haastateltavia tarvitaan, eli, että kyseessä on opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijäkokemuksen muodostumista vuokratyösuhteessa ja miten työn toimeksiantaja ja vuokratyöntekijöiden työnantaja voisi omalla toiminnallaan tukea ja kehittää työntekijäkokemusta. Sähköpostiviestissä kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että haastattelu voidaan haastateltavan omasta toiveesta tehdä joko teams- yhteyden välityksellä tai läsnä olevasti. Viestissä kerrottiin, että haastatteluun osallistumisesta annetaan palkkioksi kaksi Finnkinon elokuvalippua. Viesti lähetettiin erityistä huolellisuutta noudattaen liittyen henkilöiden sähköpostiosoitteisiin, eli lähetettäessä osoitteet laitettiin sähköpostin piilokopio-kenttään. Sähköpostiosoitteet saatiin toimeksiantajan käyttämästä toiminnanohjausjärjestelmästä. Haastattelut sovittiin viestiin vastanneiden henkilöiden kanssa henkilökohtaisesti. Kuudestatoista haastateltavasta yksi toivoi haastattelun läsnä olevasti ja loput viisitoista tehtiin etäyhteyden avulla.

Kuudestatoista haastateltavasta kaksi haastattelua oli englanniksi ja loput neljätoista suomen kielellä. Niin haastatteluiden rekrytointivaiheessa kuin haastatteluiden toteutusvaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota henkilöiden kunnioittavaan kohteluun ja heidän oikeuksiensa esiin tuomiseen.

Haastattelutilanteessa haastateltaville kerrattiin haastattelun tarkoitus ja opinnäytetyön tavoite. Kaikki haastattelut tallennettiin teams-sovellusta hyödyntäen. Haastateltavilta varmistettiin heidän suostumuksensa tallennukseen. Heille kerrottiin myös, että tallenne tullaan poistamaan heti kun aineisto on saatu purettua ja analysoitua. Haastateltaville kerrottiin myös, että heille tullaan ilmoittamaan erillisellä sähköpostiviestillä, kun tallenne on poistettu. Haastattelun aluksi kerrottiin, myös, että haastatteluissa ei tulla kysymään mitään henkilökohtaisiin tietoihin liittyvää. Haastatteluissa keskitytään haastateltavan omiin kokemuksiin, tavoitteisiin ja motiiveihin, eikä vastauksia voida missään vaiheessa tutkimusta tai sen raportointia yhdistää haastateltavaan.

Tietojen keruu ja käyttäminen kuvattiin kaikille haastateltaville mahdollisimman läpinäkyvästi. Haastattelumuistiinpanot tehtiin haastatteluiden yhteydessä Miro-alustalle, jossa ne analysointiin aineistonkeruu-vaiheen päätyttyä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö kirjoitettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa omistuksessa olevalla kannettavalla tietokoneella ja kaikki työhön liittyvä aineisto oli käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. Työn tekemiseen käytetty tietokone oli pelkästään työn tekijän henkilökohtaisessa käytössä, eli laitteella ei ollut muita käyttäjiä.

### **Ehdotukset jatkon toimenpiteiksi**

Jatkon kehittämistyön kannalta, toimeksiantajaorganisaation tulisi viestiä vuokrahenkilöstölleen kaikista niistä toimista, jotka he tulevat konkreettisella tasolla osaksi arkea viemään. Näin pystytään tukemaan mielikuvien muodostumista ja yhtenäistämään tehtyjä kehittämistoimia vuokrahenkilöstöltä alun perin esiin nousseisiin tarpeisiin ja toiveisiin.

Kehittämistyön tulosten arkeen vieminen ja osaksi toimintaa jäi tämän työn osalta toimeksiantajaorganisaation vastuulle. Haasteena voi olla yhtenäisen strategisen tason tavoitteen uudistaminen toimeksiantajaorganisaation päästä. Toimeksiantajayrityksen organisaatio toimii toimialajohdetusti ja tämä kehittämistyö tehtiin yhden toimialan kontekstissa. Tämä saattaa jarruttaa tulosten jakamisen ja käyttöönoton muilla toimeksiantajaorganisaation toimialoilla. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii kokonaisuudessaan yrityksen ylimmän johdon ymmärryksen asian tärkeydestä ja tästä syystä se tulisi priorisoida strategisen tason tekemiseksi, jota johdetaan systemaattisesti. Työn tulosten vaikuttavuutta voi olla hankala mitata, sillä mittariston olisi hyvä olla yhtenäinen läpi eri organisaatio silojen. Osana tätä työtä

kiteytettiin nykytila työn avulla tunnistettujen teemojen osalta. Teemoille kuvattiin myös tavoitetilat, joihin toimeksiantajaorganisaatio haluaisi kehittämisen avulla päästä. Teemojen kehittymistä varten tulisi valita ja asettaa mittarit, mutta käytössä oleva mittaristo on valittu käytettäväksi kaikilla toimialoilla ja siitä todennäköisesti ei voida poiketa. Nykytilan kiteytys tehtiin toimeksiantajaorganisaation johtoryhmän kesken.

Työntekijäkokemuksen tarkasteluun, organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden tarpeiden tunnistamiseen ja kokemuksen kehittämiseen kannattaa organisaatiossa investoida. Työntekijäkokemuksessa kuin asiakaskokemuksessa kokemuksen muodostumisesta kaksi kolmasosaa on tunnetta, eli organisaatioille sen hallinta tarkoittaa vahvasti odotusten hallintaa ja kosketuspisteiden muotoilua siten, että niiden välityksellä muodostuva kokonaiskokemus on positiivinen. Vuokratyöntekijän työntekijäkokemusta tuetaan ensisijaisesti tarjoamalla mahdollisuudet onnistumiseen vuokratyöntekijän työskennellessä asiakasorganisaatiossa. Asioiden hoitamisen helppous ja mahdollisuus saavuttaa omia yksilökohtaisia tavoitteita työnantajan tukeamana tuovat vuokrahenkilöstölle eniten positiivisia, työntekijäkokemusta vahvistavia tunteita. Näiden toteuttamiseen ei välttämättä vaadita suuria euromääräisiä investointeja, tärkein investointi on organisaation omien prosessien muokkaaminen siten, että ne tukevat näiden tarpeiden täyttymistä.

Lähteet

Painetut

Gaily, A. 2022. Työn elämä, tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Helsinki: Alma Talent.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hanni, M. & Kettunen, S. & Tähtinen, O. 2022. Työnteon erilaiset muodot. Turenki: Hansa-print.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllytaus, V. 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ideapakka, 2017.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. JAMK julkaisuja-sarja.

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

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

Kälviäinen, M. 2019. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Muotoiluajattelu. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 30-47.

Lehto, P. & Lehtonen, K. 2019: Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Muotoiluajattelu. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 20-29.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S. 2019: Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Muotoiluajattelu. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 10-17.

Newman, M. 2021. The Power of Customer Experience. How to use customer-centricity to drive sales and profitability. United Kingdom: Kogan Page.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pöyriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2022. Strategiana asiakaskokemus, Miksi, Mitä, Miten? 5. painos. Jyväskylä: Docendo.

Sinek, Simon. 2009. Kysy ensin miksi. Parhaat johtajat innostavat muuttamaan maailmaa. Helsinki: Viisas Elämä.

Stickdorn, M. Lawrence, A. Hormess, M. Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum Pro.

#### Sähköiset

Askelia uuteen arvonluontiin. 2023. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/askelia-uuteen-arvonluontiin>

Brown, 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, 84-95. Viitattu 23.4.2023.

[http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf)

Cooper, A. 2014. About Face: The Essentials of Interaction Design. E-kirja. Hoboken: Wiley.

Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, No. 4.

512-52. Viitattu 23.4.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.193.9908&rep=rep1&type=pdf>

Gehrels, S. 2019. Employer branding for the hospitality and tourism industry. E-kirja. United Kingdom: Emerald Publishing.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C., 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314. Viitattu 17.9.2023. [file:///C:/Users/Sanna/Downloads/Service\\_logic\\_revisited\\_who\\_c.pdf](file:///C:/Users/Sanna/Downloads/Service_logic_revisited_who_c.pdf)

Hannukainen, P. Kiirikki, M. Manninen, T. & Säkkinen, L. Kypsä muotoiluun? OP:n opit muotoilukypsyyden kasvattamisesta 2020. Viitattu 15.4.2023. <https://www.op-media-pankki.fi/L/L22ZJMqNPMct>

Henkilöstöala 2023. Viitattu 22.1.2023. <https://hpl.fi>

Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. Viitattu 22.1.2023. [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL\\_YSE\\_2018.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_YSE_2018.pdf)

Jäsenkysely: Työvoimapula ja kustannusten raju kallistuminen jarruttavat toipumista koronarajoituksista - 40 prosenttia alan yrityksistä odottaa heikompaa kesää kuin 2019. 2022. Mara ry. Viitattu 18.3.2023. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/jaskenkysely-tyovoimapula-ja-kustannusten-raju-kallistuminen-jarruttavat-toipumista-koronarajoituksista-40-prosenttia-alan-yrityksista-odottaa-heikompaa-kesaa-kuin-2019.html>

Kouprie, M & Sleeswijk Visser, F. 2009. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life in Journal of Engineering Design Vol. 20, No. 5. 437-448. Viitattu 23.4.2023. <https://studiolab.io.tudelft.nl/manila/gems/sleeswijkvisser/koupriesleeswijkemp.pdf>

Laaja selvitys palvelualoilta: Rekrytointi vaikeaa puolelle yrityksistä - ulkomaisen työvoiman osuus kasvussa joka kolmannessa yrityksessä. 2022. Mara ry. Viitattu 18.3.2023. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/laaja-selvitys-palvelualoilta-rekrytointi-vaikeaa-puolelle-yrityksista-ulkomaisen-tyovoiman-osuus-kavussa-joka-kolmannessa-yrityksessa.html>

MaRa ry. 2023. Viitattu 19.11.2023. <https://www.mara.fi/>

Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.3.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM\\_2022\\_3\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mitä henkilöstöalalla tehdään? 2023. Henkilöstöala. Viitattu 22.4.2023. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.

Nayar, V. 2010. Employees first, customers second. E-kirja. Boston: Harvard Business Press.

- Nelimarkka, M. 2021. Sulku päättyy ja työvoimapula korostuu - Lisää tekijöitä alalle. Aromi. Viitattu 14.5.2023. <https://aromilehti.fi/artikkelit/sulku-paattyy-ja-tyovoimapula-korostuu-lisaa-tekijoita-alalle/>
- Puusa, A. & Juuti, J. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.fi
- Savaspuro, M. 2023. Organisaatiot käyttävät vanhoja työkaluja uusien ongelmien ratkaisemiseen. Johdon agendalla. Viitattu 22.1.2023. <https://www.johdonagendalla.fi/post/miia-savaspuro>
- Sipponen, K. & Miettinen, J. 2012. Työtä kahden yrityksen alaisuudessa: Sitoutuminen vuokratyössä ja vuokratyön ristiriidat. Työelämän tutkimus. Viitattu 30.9.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87316/46247>
- StaffPoint Oy. Viitattu 19.11.2023. <https://www.staffpoint.fi/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 13.5.2023. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla syvähaastattelut. 2021. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 13.5.2023. <https://view.taiqa.com/helsinki.chamber/ennakointikamari-tyovoiman-saatavuus-ja-kysynta-seka-osaamistarpeet-mara-alalla#/page=1>
- Työsopimuslaki. Viitattu 12.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työministeriö, vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö. 2023. Viitattu 18.3.2023. [https://www.edilex.fi/ministerioiden\\_julkaisut/4875.pdf](https://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/4875.pdf)
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T., 2010. Exploring customer value formation - A customer dominant logic perspective. Hanken School of Economics, Working Papers, 552. Viitattu 21.9.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/31c2d6b4-0732-4854-850f-0fe60188244c/content>
- Ylikarhi, K. 2023. Kestävä keikkatyö on kaikkien etu. Henkilöstöala. Viitattu 12.3.2023. <https://henkilostoala.fi/kestava-keikkatyo-on-kaikkien-etu/>

## Kuviot

Kuvio 1: Vuokratyön suhteet, HPL mukaillen.....	14
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen osa-alueet, Jacob Morgania (2017) mukaillen .....	16
Kuvio 3: Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri, mukaillen Morgan (2017).....	21
Kuvio 4: Arvon muodostumisen pyramidi, Tuulaniemi mukaillen (2011) .....	25
Kuvio 5: Tietoperustan synteesi visualisoituna.....	30
Kuvio 6: Muotoiluajattelun keskeiset periaatteet Koivisto ym (2019) mukaillen .....	34
Kuvio 7: Tuplatimantti-prosessimalli, Design Councilia mukaillen .....	37
Kuvio 8: Muotoiluprosessin vaiheet opinnäytetyössä .....	38
Kuvio 9: Työntekijäpersoona 1: Sitoutumaton uurastaja .....	45
Kuvio 10: Työntekijäpersoona 2: Sitoutumishaluinen seikkailija .....	46
Kuvio 11: Työntekijäpersoona 3: Tulevaisuuden talentti .....	47
Kuvio 12: Empatiakartta Sitoutumaton uurastaja .....	48
Kuvio 13: Empatiakartta Sitoutumishaluinen seikkailija .....	48
Kuvio 14: Empatiakartta Tulevaisuuden talentti.....	49
Kuvio 15: Työntekijän palvelupolun kuvaus Mirosta.....	51
Kuvio 16: Ideointityöpajassa käytetty lootuskukka-työkalu .....	54
Kuvio 17: Tunnistetut teemat, tavoitteet ja nykytila.....	55
Kuvio 18: Tunnistetut kehittämisteemat kehittämiskysymyksittäin.....	57
Kuvio 19: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijäkokemuksen kehittämiseen.....	61
Kuvio 20: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijäkokemuksen kehittämiseen .....	62
Kuvio 21: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet ehdotukset eniten arvoa tuottavien teemojen kehittämiseen .....	63
Kuvio 22: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset eniten arvoa tuottavien teemojen kehitykseen liittyen .....	64
Kuvio 23: Kohderyhmältä haastatteluissa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen.....	65
Kuvio 24: Kohderyhmältä työpajassa tulleet kehitysehdotukset vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen.....	66
Kuvio 25: Kehittämisehdotukset tunnistettuihin teemoihin .....	67



## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset .....	82
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastatteluteemat / ohjaavat kysymykset:

**Tausta:**

- 1.Miten kauan olet ollut töissä StaffPointilla?
- 2.Millainen työsopimus sinulla on?
- 3.Kuinka monta työvuoroa / tuntia töitä teet viikossa?
- 4.Oletko tyytyväinen töiden määrään?
- 5.Missä tehtävissä työskentelet?
- 6.Mikä on koulutustaustasi?
- 7.Vastaako työtehtävät koulutustasi?

**Työnhakuvaihe ja rekrytointi:**

- 8.Muistatko vielä, miten kuulit StaffPointista ensimmäisen kerran?
- 9.Miten olet päätenyt työtehtäviin, joissa nyt olet?
- 10.Miten kuvailisit rekrytointivaihetta?
  - a. Hakeminen?
  - b. Yhteydenotto StaffPointin päästä?
  - c. Haastattelu?
  - d. Työsopimuksen teko?

**Työsuhteen alku ja järjestelmän käyttö:**

- 11.Miten kuvailisit saamaasi perehdytystä?
- 12.Kuka on yhteyshenkilösi StaffPointin päästä?
- 13.myStaff-järjestelmä; miten koet sen toimivuuden? Miten käytät järjestelmää?
- 14.Miten sinut on perehdytetty myStaffin käyttöön?
- 15.Miten saat tietoonsi työvuorot?
- 16.Millaisia työtarjouksia olet saanut StaffPointilta? Ovatko ne vastanneet odotuksiasi?
- 17.Estot puhelimesta?
- 18.Mitä toiveita sinulla olisi myStaffin parempaan käytettävyyteen liittyen?

**Yhteydenpito:**

- 19.Minkälaisissa tilanteissa olet ollut yhteydessä työnantajaasi?
- 20.Mitä kanavia olet käyttänyt yhteydenottoihin?
- 21.Minkälaisissa tilanteissa olet saanut yhteydenoton työnantajaltasi?

22.Miten toivoisit työnantajan huomioivan sinua työntekijänä?

23.Mitä kanavia käytät uusien työmahdollisuuksien kartoittamiseen?

**Tulevaisuus ja tavoitteet:**

24.Miten näet tulevaisuutesi StaffPointin työntekijänä?

25.Mitä kerrot StaffPointista lähipiirillesi?

26.Millaisia suunnitelmia tulevaan?

27.Voiko työnantaja auttaa toteuttamaan tai saavuttamaan tavoitteita?