

HENKILÖSTÖN KOULUTUSTARPEEN SYNTYPROSESSI
JA ASIAKASYMMÄRRYS KOULUTUKSEN SUUNNITTE-
LUSSA

Raimo Pyyny

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Insinööri (ylempi AMK)

2016

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma

Tekijä	Raimo Pyyny	Vuosi	2016
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Toimeksiantaja	Lapin AMK, Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala		
Työn nimi	Henkilöstön koulutustarpeen syntyprosessi ja asiakasymmärrys koulutuksen suunnittelussa		
Sivu- ja liitemäärä	64 + 5		

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala. Opinnäytetyön tavoitteena oli koulutuspalvelun käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia sille, onko mahdollista ennustaa etukäteen asiakasorganisaation uusia henkilöstön jatkokoulutustarpeita.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä ovat tapaustutkimus ja palvelumuotoilu. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Yksittäiseksi tapaukseksi oli valittu kolmen päivän laajuinen teollisuuden tarpeista syntynyt hydraulikkakoulutus. Tapaustutkimuksen avulla selvitettiin koulutuksen syntymekanismit ja sen kehittymiseen vaikuttavat tekijät. Palvelumuotoilun avulla pyrittiin löytämään asiakkaan arvon muodostamiseen liittyvät tekijät, joiden perusteella selvitettiin koulutuspalveluiden muotoilu asiakkaan tarpeisiin sopivaksi.

Tutkimuksen tuloksena saatiin malli henkilöstön koulutustarpeen syntymekanismista ja tiivistelmä asiakaslähtöisen henkilöstökoulutuksen suunnittelussa huomioitavista tekijöistä. Malleja ja tutkimuksessa saatuja tietoja voidaan käyttää henkilöstön koulutustarpeen ennakoinnissa, asiakaslähtöisen henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä sekä asiakaslähtöisen palvelumallin kehittämisessä.

Asiasanat

henkilöstökoulutus, asiakaslähtöisyys, asiakassuhde, palvelumuotoilu, tapaustutkimus

School of Industry and Natural Resources
Technology Competence Management

Author	Raimo Pyyny	Year	2016
Supervisor	PhD, Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences Industry and Natural Resources		
Subject of thesis	Creation process of personnel training and customer insight into education design		
Number of pages	64 + 5		

This Master's thesis was commissioned by Lapland University of Applied Sciences, Industry and Natural Resources. The objective of this thesis was the customer oriented personnel training design so that it will meet, the user needs and the service provider's business objectives. In addition, another objective was to try and find answers if it is possible to predict customer organization's forthcoming personnel training needs.

This thesis is based on a case study and service design methods. The research was carried out by an interview study. A hydraulics training course was selected as an individual case which was based on the needs of local industry. The case studies were used to explore the creation mechanisms of the education and the factors influencing its development. With help of service design the factors of the customer's value formation were found which make the training design suitable for customer needs.

The result of this thesis were the model of personnel training needs and the summary of factors for the customer-oriented personnel training design. The models and information on this thesis can be used in preparing the needs of customer-oriented personnel training and in developing the customer-oriented service model.

Key words personnel training, customer orientation, customer relationship, service design, case study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TAUSTA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TOIMEKSIANTAJA, OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, RAJAUS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	3
1.3	TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	6
2.1	MENETELMÄLLISET VALINNAT	6
2.2	TAPAUSTUTKIMUS	6
2.3	PALVELUMUOTOILU	9
2.4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA HAASTATELTAVAT YRITYKSET.....	13
2.5	HAASTATELUIJEN LITTEROINTI	15
2.6	HAASTATELUAINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	15
2.7	TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY	19
2.8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	22
3	KOULUTUSPALVELUN KEHITTÄMINEN.....	25
3.1	HENKILÖSTÖN KOULUTUS YRITYKSEN INVESTOINTINA	25
3.2	PALVELUN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE	26
3.3	HYVÄN PALVELUN TAVOITE.....	28
3.4	LIIKETOIMINTAMALLIN JA SOPIVAN NÄKÖKULMAN VALITSEMINEN.....	30
3.5	PALVELUORGANISAATIOKSI MUUNTAUTUMINEN	32
3.6	MARKKINOINNIN TEHTÄVÄT JA ASIAKASORIENTAATION MERKITYS.....	34
3.7	ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMINEN	36
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1	HENKILÖSTÖN KOULUTUSTARPEEN SYNTYMINEN.....	39
4.2	HENKILÖSTÖN KOULUTUSTARPEEN SYNTYMISEN SYYT.....	40
4.3	HENKILÖSTÖN KOULUTUSTARPEEN KEHITTYMINEN JA JATKOKOULUTUKSEN TARVE	42
4.4	ASIAKASYMMÄRRYSTÄ HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN HANKINNASSA KOSKEVAT TULOKSET	43
4.4.1	<i>Koulutuksen järjestäjän merkitys.....</i>	<i>44</i>
4.4.2	<i>Koulutuksen tavoitettavuuden merkitys.....</i>	<i>45</i>

4.3.3	<i>Koulutuksen hinnan merkitys</i>	47
4.3.4	<i>Koulutuksen saavutettavuuden merkitys</i>	47
4.3.5	<i>Koulutuksen sisällön merkitys</i>	49
4.3.6	<i>Muut koulutuksen hankintaan vaikuttavat asiat</i>	50
4.3.7	<i>Mielikuva Lapin AMKin telusta henkilöstökoulutuksen järjestäjänä ja mahdollisuudesta vaikuttaa koulutusten sisältöön</i>	51
4.5	KOULUTUKSISTA TIEDOTTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT	52
4.6	ORGANISAATION HANKINTAPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT SEIKAT HENKILÖSTÖKOULUTUSTA VALITTAESSA	53
4.7	KOULUTUSORGANISAATION ROOLI TILAAJAORGANISAATION VALINTAPROSESSISSA	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	58
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	64

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET ORGANISAATIOT	14
TAULUKKO 2. KOODAUSRUNKO HYDRAULIIKKAKOULUTUKSEN TAPAUSTUTKIMUKSESSA	20
TAULUKKO 3. PELKISTETYT KYSYMYKSET HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN HANKINTAPÄÄTÖKSEEN LIITTYVISTÄ ASIOISTA	21
TAULUKKO 4. MIELIKUVA KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄSTÄ JA OMA MAHDOLLISUUS VAIKUTTAUVA KOULUTUSTARJONTAAN	22
TAULUKKO 5. LAPIN AMK:N HENKILÖSTÖKOULUTUSPORTAALIA KOSKEVAT KEHITYSKYSYMYKSET JA TIEDONSAANTI KOULUTUSTARJONNASTA.....	22
TAULUKKO 6. PELKISTETYT VASTAUKSET HYDRAULIIKKAKOULUTUSTA KOSKEVASTA TAPAUSTUTKIMUKSESTA.....	39
TAULUKKO 7. HAASTATTELUN TULOKSET HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN HANKINTAPÄÄTÖKSEEN LIITTYVISTÄ SEIKOISTA.....	43
TAULUKKO 8. HAASTATTELUN TULOKSET MIELIKUVASTA KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄSTÄ JA OMA MAHDOLLISUUS VAIKUTTAUVA LAPIN AMK:N TEOLLISUUDEN JA LUONNONVAROJEN OSAAMISALAN KOULUTUSTARJONTAAN.....	44

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. TAPAUSTUTKIMUKSEN VAIHEET (OJASALO, MOILANEN & RITALAHTI 2014, 54)	7
KUVIO 2. PALVELUMUOTOILUPROSESSI (MIETTINEN 2011, 1)	12
KUVIO 3. TUTKIMUKSEN LINEAARINEN ETENEMINEN.....	16
KUVIO 4. ARVON MUODOSTUMINEN. (TUULANIEMI 2011, 31).....	26
KUVIO 5. LIIKETOIMINTATAVOITTEIDEN SYMBIOOSI. (TUULANIEMI 2011, 103)	28
KUVIO 6. KOULUTUSTARPEEN SYNTYMINEN JA NIIDEN TEKIJÖIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS	41
KUVIO 7. ORGANISAATIOSSA KÄYNNISTYVÄ PROSESSI OSAAMISEN VAJEEN TUNNISTAMISESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN TODENTUMISEEN.....	53
KUVIO 8. TIIVISTELMÄ JA ”TYÖKALUPAKKI” HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN HANKINTAAN VAIKUTTAVAT SEIKAT ASIAKASORGANISAATION NÄKÖKULMASTA	55

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Suomessa toimii tällä hetkellä 24 ammattikorkeakoulua, joita hallinnoi opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammattikorkeakoulujen tehtävä on säädetty ammattikorkeakoululaissa.

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän vaatimuksia vastaavaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntija-tehtäviin, toimia alueensa kehittäjinä harjoittamalla ammattikorkeakouluopetusta ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/ 932.)

Ikäluokkien pieneneminen, opiskelupaikkojen vähentyminen ja valtionhallinnon koulutuspolitiikka ovat aiheuttaneet ammattikorkeakoulukentässä laajoja muutoksia. Ammattikorkeakoulujen yhtiömuoto on muuttunut osakeyhtiöksi ja ammattikorkeakouluja on sulautunut yhteen suuremmiksi organisaatioiksi, jonka seurauksena mm. Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulukin muodostivat 1.1.2014 uuden Lapin ammattikorkeakoulun. Jotta ammattikorkeakoulut voisivat tiukentuneesta taloustilanteesta huolimatta täyttää niille annetut tehtävät ja säilyttää palveluidensa tason tulee niiden kehittää lisää luovia toimintapalvelumalleja. Palveluliiketoiminta on yksi esimerkki luovasta toimintapalvelumallista ja sen kehittäminen on osa Lapin ammattikorkeakoulun strategiaa.

Henkilökohtainen kokemukseni ammattikorkeakoulun maksullisesta koulutuspalvelutoiminnasta keskittyy pääosin maksullisiin henkilöstön koulutuspalveluihin. Ensimmäinen kosketukseni maksullisiin koulutuspalveluihin ajoittuu vuoteen 2004, jolloin toimin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan koulutusyksikössä CAD-Center-hankkeessa. Hankkeen aikana kehittyi suhde paikallisen teollisuuden HR-toimijoihin ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan yksikkö tuli uudella tapaa tunnetuksi paikalliselle teollisuudelle niin paikkana kuin henkilöstön kouluttajana.

Hankkeen päätyttyä teollisuuden henkilöstön koulutustarpeet säilyivät, ja silloinen Outokummun Tornion terästehtaiden henkilöstöpäällikkö otti yhteyttä. Hänen

mukaansa Tornion terästehtailla oli jatkuva henkilöstön koulutustarve, mutta ongelmana olivat etäällä sijaitsevat koulutukset. Koulutuspaikat sijaitsevat yleensä pääkaupunkiseudulla tai muualla Etelä-Suomessa, jonne voi lähettää vain muutamia henkilöitä kerrallaan, mikä on aikaa vievää ja kallista. Helpompaa olisi, jos koulutus voitaisiin järjestää lähipaikkakunnalla. Keskustelumme tuloksena uskoimme samojen koulutustarpeiden koskevan myös muita paikkakunnalla sijaitsevaa teollisuusyrityksiä.

Ajatus oli, että koulutustarpeet kartoitetaan säännöllisillä asiakasvierailuilla tai yhteisissä toimikunnan tapaamisissa. Tarpeiden perusteella henkilöstön koulutukset järjestetään sovittuina ajankohtina, joista tieto lähetään sähköpostilla.

Koulutus ja kouluttaja voitiin hankkia pääasiassa kahdella tapaa. Ne hankittiin joko Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta tai sen ulkopuolelta. Molemmissa tapauksissa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimi koulutuksen järjestäjänä ja koulutuksen kustannukset katettiin osallistumismaksuilla. Tällä tavalla syntyi aluetta kehittävä toiminta- ja palvelumalli missä paikallinen ammattikorkeakoulu tarjosi paikalliselle työelämälle sen lyhytkestoista henkilöstökoulutusta. Paikalliselle teollisuudelle tämä merkitsi sitä, että sillä oli mahdollisuus saada sen tarvitsemaa koulutusta suoraan lähipaikkakunnalla, joka tarkoitti, että se voi lähettää koulutuksiin enemmän henkilöstöä pienimmin kustannuksin. Tavanomaisesta poikkeavaa koulutusmallissa oli se, että koulutuksien järjestämiseen ei käytetty julkista rahaa.

Toimintamalli oli tuolloin hyvin yksinkertainen. Koulutustarpeet kartoitettiin ja tarpeen perusteella laadittiin koulutuksen sisältö, jonka perusteella laadittiin koulutuspäivän ohjelma. Ohjelmasta kävivät ilmi koulutuksen sisältö, aika, paikka ja hinta. Ohjelma lähetettiin sähköpostissa asianomaisille ja jolla myös ilmoittautumiset koulutukseen vastaanotettiin.

Tämä toimintamalli oli käytössä aina vuonna 2013 saakka, jolloin ”sähkötekniikan opetuksen ja TKI:n uudistaminen - osaaminen ja koulutuksen kehittäminen” -hankkeen yhteydessä heräsi keskustelu uuden toimintamallin kehittämisestä. Vuosina 2011-13 toteutettu sähkölaboratorioiden kehittämishanke oli yhteensä 1,36 miljoonan euron investointihanke millä peruskorjattiin Kemissä Tietokatu

1:ssä sijaitsevat sähkövoimalaboratoriotilat sekä nykyaikaistettiin 1980-luvulta peräisin oleva opetuslaitteet ja -ympäristöt.

Paikallinen teollisuus oli alusta saakka tiiviisti hankkeessa mukana. Lähtökohta koko investointihankkeessa oli, että uusien laboratorioympäristöjen tuli palvella myös paikallista teollisuutta, ei pelkästään perusopetusta. Tässä yhteydessä tuli myös esille koulutuspalveluiden kehittäminen mikä koski ennen kaikkia koulutustarjonnasta tiedottamista, koulutuksiin ilmoittautumista, koulutustarpeiden keräämistä ja koulutustarjouksien pyytämistä.

Sähkölaboratorioympäristöjen uusimisen aikana aloitettiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan yksikössä henkilöstön koulutusportaalin kehittäminen syksyllä 2013. Kehitystyö laajeni tammikuussa 2014 koko uuden Lapin ammattikorkeakoulua kattavaksi.

Portaali toteutettiin pitkälti sähkölaboratoriahankkeessa, teollisuuden edustajilta laaditun vaativuusmäärittelyiden perusteella, jotka olivat:

- Henkilöstön koulutustarjonnan on sijaittava yhdessä paikassa.
- Koulutuksen esittelyn yhteydessä on käytävä selvästi ilmi koulutusta koskevat perustiedot.
- Koulutuksiin ilmoittautuminen, lisätietojen kysyminen ja tarjousten pyytäminen onnistuu järjestelmän kautta.

Henkilöstön koulutusportaali otettiin käyttöön Lapin ammattikorkeakoulussa ja se löytyy www-osoitteesta: www.lapinamk.fi/koulutuspalvelut.

1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja, opinnäytetyön tarkoitus, rajaus ja toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala. Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala toimii kolmella eri kampuksella: Kemissä (Tietokatu 1) ja Rovaniemellä (Jokiväylä 11 ja Viirinkankaantie 1). Toimialalla työskentelee yhteensä noin 150 henkilöä ja se tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta seuraavilta aloilta: kaivostekniikka, konetekniikka, maanmittaustekniikka, rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, sähkö- ja automaatiotekniikka, tietotekniikka sekä maaseutuelinkeinot ja metsätalous koulutusta. Näiden lisäksi osaa-

misala tarjoaa myös ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta teknologiaosaamisen johtamisen ja alueiden käytön suunnittelun alalta. (Lapin ammattikorkeakoulu 2016.)

Lapin ammattikorkeakoulu syntyi Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulujen toimintojen yhdistämisen tuloksena. Tutkintoon johtava koulutus- ja TKI-toiminta ovat olleet jo pitkän aikaa osa molempien ammattikorkeakoulujen tekniikan koulutusyksiköiden toimintaa, mutta yrityksille ja organisaatiolle suunnattujen henkilöstön koulutuspalveluiden osalta niiden toimintaprofiilit poikkesivat toisistaan. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan koulutusyksikössä yrityksille ja organisaatioille suunnatut henkilöstön koulutukset järjestettiin hyvin pitkälti business-to-business -tyyppisenä palveluna, jossa yritys osti koulutuspalvelun suoraan oppilaitokselta eikä koulutuksessa käytetty julkista rahoitusta. Rovaniemen ammattikorkeakoulun tekniikan koulutusyksikössä yrityksille suunnatut henkilöstön koulutukset perustuivat ns. yhteishankintakoulutuksiin, jossa yritysten henkilökuntaa koulutettiin yhteistyössä asiakasyrityksen, työviranomaisten ja oppilaitoksen kanssa. Tämän tyyppisissä koulutuksissa käytetään yleensä sekä yritysten että julkista rahaa.

Palveluliiketoiminta ja yrittäjäyys ovat osa Lapin ammattikorkeakoulun strategiaa. Kemi-Tornion alueella saatuja kokemuksia ja kehittyneitä hyviä käytänteitä yrityksille suunnatuista maksullisten koulutuspalveluiden tuottamisesta on tarkoitus hyödyntää myös palvelutoiminnan kehitystyössä Lapin ammattikorkeakoulussa.

Yrityksille ja organisaatioille suunnattujen koulutuksien suunnittelu lähtee liikkeelle aina tarpeesta. Koulutuksen tarve liittyy yleensä aina osaamisen kehittämiseen ja lopullinen koulutuksen suunnitelma ja sisältö syntyy oppilaitoksen ja asiakasyrityksen välisen vuoropuhelun tuloksena. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä ovat maksulliseen koulutuspalveluun ja sen tuotteisiin vaikuttavat tekijät ja niiden väliset suhteet. Lisäksi työssä tutkitaan ja selvitetään menetelmiä sekä tapoja, joiden avulla voidaan luoda työkalu asiakaslähtöisten maksullisten koulutuspalveluiden tuottamiseksi.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan maksullisten koulutuspalveluiden käynnistämistä. Tutkimuksen toimintaympäristönä on Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja

luonnonvarojen osaamisala sekä tarkoitusta varten valitut asiakasyritykset. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät perustuvat tapaustutkimuksen ja palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiin.

1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä on valittu tapauskohteeksi hydrauliiikkakoulutus. Palvelumuotoilun käytön keskeisenä tavoitteena on koulutuspalvelun käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.

Opinnäytetyössä esitetään konkreettisia tuloksia seuraavista asioista:

- Mitkä ovat koulutustuotteiden synty- ja kehittymismekanismit?
- Miten koulutuspalvelut tulisi suunnitella asiakaslähtöisesti?

Näiden lisäksi opinnäytetyössä pyritään löytämään vastauksia sille, onko koulutustarpeen syntymisen jälkeen mahdollista ennustaa mahdollisia jatkokoulutustarpeita. Lopuksi opinnäytetyössä haetaan haastattelututkimuksen avulla asiakasorganisaatioilta kehitysajatuksia henkilöstön koulutuspalveluista tiedottamiseen.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Menetelmälliset valinnat

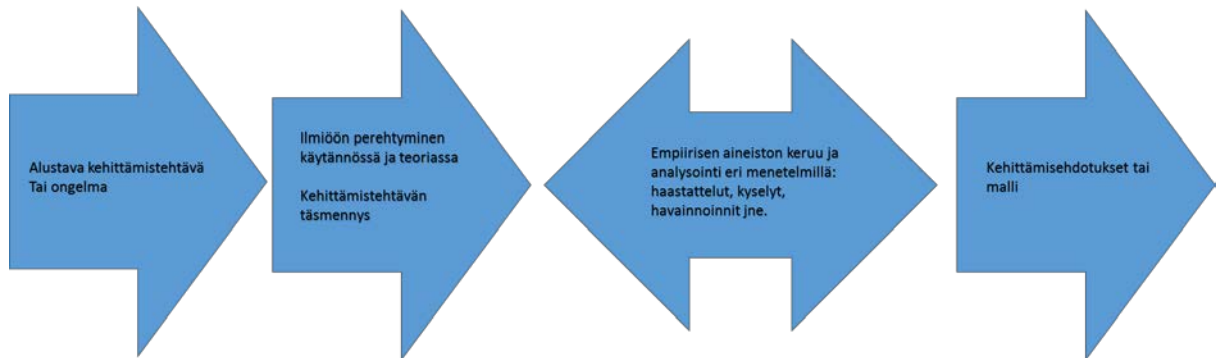
Tämä opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksen ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Yksittäiseksi tapaukseksi on valittu kolmen päivän laajuinen teollisuuden tarpeista syntynyt hydraulikkakoulutus, jota on toteutettu viisi kertaa vuodesta 2014 lähtien. Tapaustutkimuksen avulla on pyritty selvittämään koulutuksen syntymekanismit ja sen kehittymiseen vaikuttavat tekijät.

Palvelumuotoilun avulla on pyritty löytämään asiakkaan arvon muodostamiseen liittyvät tekijät, joiden tulosten perusteella on selvitetty koulutuspalveluiden muotoilu asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Molemmista tutkimusmenetelmistä saatuja tuloksia on hyödynnetty tutkimuskysymyksiin liittyvien asioiden ratkaisussa. Molemmilla tutkimusmenetelmillä on tarkoitus tuottaa tietoa, jota voidaan siirtää myös muualle organisaation sisällä sekä ideoita, näkökulmia tai käsitteitä, joita organisaatiossa toimijat voivat hyödyntää omassa työssään. (Toikko & Rantanen 2009, 114.)

2.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on luultavasti yksi suosituimmista teollisuusmarkkinoinnin tutkijoiden käyttämistä tutkimusmenetelmistä. Tämä johtuu osaksi aiheen luonteesta, joissa tutkimuksen pääelementit ovat vaikeasti käsiteltävät organisaatiot ja suhteet (esimerkiksi organisaatioiden väliset) verrattuna kuluttajamarkkinoiden tutkimuksiin. (Easton 2010, 118.) Tapaustutkimusta on erityisesti käytetty BtoB-markkinointitutkimuksissa, joissa tutkimustulokset on tavallisesti esitetty tutkimuksen kohteen sanatarkkoina kertomuksina, taulukoina, kuvina ja lukuina. (Borghini, Carù & Bernard 2010, 16.) Hyvin tyypillisesti tapaustutkimusta on käytetty tutkimusstrategiana esimerkiksi liiketaloustieteissä ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyöhön kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on yleensä ilmiöstä jo aiempaa tietoa mutta usein lisäksi on niin, että

aiheeseen pitää ensin perehtyä ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä ja mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tapaustutkimuksen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 1. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–54.)



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54)

Tapaustutkimuksen käsitettä on usein käytetty virheellisesti viittaamaan erilaisiin tutkimusmetodeihin. Se on saattanut merkitä muun muassa etnografista otetta, osallistuvaa havainnointia, kenttätyötä, laadullista tutkimusta tai elämäntarinoiden tulkintaa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa menetelmäksi (method) on niputettu usein sekä aineistonkeruu- että tutkimusmenetelmät. Myös tapaustutkimus (case study method) nimetään usein metodiksi, mikä johtuu method-käsitteen laajuudesta. Suomen kielessä menetelmä on vakiintunut koskemaan konkreettisia, selvästi rajattuja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus taas sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Siksi on perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 7.) Yin mukaan tapaustutkimusta voidaan käyttää monenlaisiin tutkimustarkoituksiin kuten kuvailevaan ja selittävään tutkimukseen. Tapaustutkimuksen käyttämiselle ei ole olemassa selvää kaavaa. Tapaustutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä riippuu pitkälti tutkimuskysymyksistä. Mitä enemmän tutkimuskysymyksillä ”kuinka” ja ”miksi” haetaan vastauksia joihinkin vallitseviin tai olemassa oleviin asioihin, sitä todennäköisemmin tapaustutkimus on siihen sopivin tutkimusmenetelmä. (Yin 2009, 4,6.)

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti.

Käytännössä tämä tarkoittaa avarakatseista suhtautumista tutkittavien henkilöiden näkökulmiin ja kokemuksiin sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön sen vaikuttumiin. Kärjistäen on sanottu, että laadulliseksi tutkimukseksi voidaan nimittää kaikkea mitä jää jäljelle kun numeroaineistot ja tilastoanalyysit jätetään laskuista. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18, 73.)

Laadullisissa tutkimuksissa pyritään etenemään mahdollisimman pienin ennakko-odotuksin eli ne ovat yleensä hypoteesittomia. Tutkimuksissa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksilöitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeintä on aineiston laatu. Laadulliselle analyysille on tyypillistä induktiivinen päättely, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistoista nousevien seikkojen perusteella. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. (Eskola & Suoranta 1998, 16-18.) Laadullisen tutkimuksen valintaa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi puolsivat tutkimusongelma (tutkimuskysymykset), tutkimuskohteiden harkinnanvarainen ja pieni otantamäärä sekä henkilöhaastatteluihin pohjautuva aineistonkeruu.

Ensimmäinen askel tapaustutkimuksen tekemiseen on määritellä ”tapaus”, jota tutkitaan. Tätä varten on hyvä tehdä tutkimussuunnitelma, tutustua alan kirjallisuuteen ja kehittää tutkimusta varten kysymyksiä, joihin halutaan ratkaisuja. Tapaus rajoittuu yleensä johonkin kokonaisuuteen kuten henkilöön, organisaatioon, käyttäytymiseen, tilanteeseen, tapahtumaan tai sosiaaliseen ilmiöön. Tapaustutkimusta tehdessä on aina hyvä ajatella, että juuri tämä tapaustutkimus on niitä harvoja joita koskaan tullaan tekemään. (Yin 2012, 6-7.) Tutkimustulosten luotettavuutta ja tarkkuutta tapaustutkimuksessa lisää, kun tutkimuksessa on käytetty useampia menetelmiä (Woodside 2010, 71).

2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on tutkimusmenetelmä, joka on syntynyt 1990-luvun alkupuolella ja sen syntyä on merkittävästi vauhdittanut palvelualan kasvu. Käsitteenä palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole kovinkaan uusi tai vasta kehittynyt, sillä se on ollut olemassa jo jonkin aikaa ja ensimmäisiä mainintoja teksteistä löytyy vuodelta 1984. (Blomkvist 2015, 1.) Palvelumuotoilusta (service design) on hyvin nopeasti tullut suosittu lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71). Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma on keskiössä ja siinä hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, joiden perusteella voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011,13.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun keskeisin piirre on käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten tarpeiden, toiveiden ja muiden palvelun taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Tämän ymmärryksen hankkimiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä, joissa ihmiset pyritään saamaan kertomaan asioista tai heidän toimintaansa tarkkaillaan havainnoimalla. Palvelumuotoilua hyödynnetään yleensä liiketoiminnan kehittämisessä ja se on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan sekä auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kehittymistä yritysten arjessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-72.)

Palvelumuotoilun merkitys on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi mikä johtuu teollisuustuotannon siirtymisestä kohti palvelutuotantoa. Esimerkiksi vuonna 2013 palveluiden ja palveluteollisuuden osuus Iso-Britannian bruttokansantuotteesta oli 79 %. Jotta yritykset voisivat pysyä kilpailukykyisinä, on niiden kehitettävä uusia ja parempia palveluita asiakkaille. Nykyaikaisessa palvelumuotoilukirjallisuudessa keskeisiä ominaisuuksia ovat osaaminen, luotet-

tavuus, reagoitakyky uusia palveluita laadittaessa ja niiden tulosten ja tuloksellisuuden mittaaminen. (Howitt & McManus 2014, 38-44.) Palvelumuotoilua käytetään palvelun tuottavuuden kehittämiseen, joka on aiheena kasvattanut kiinnostusta yritysjohtajien ja tutkijoiden keskuudessa (Parasuraman 2010, 277).

Palvelumuotoilun sovellettavuus on hyvin laaja, sillä sen käyttöön tutkimusmenetelmänä ei ole olemassa mitään ennalta määrättyä tarkoitusta tai kohdetta. Palvelumuotoilua käytetään erittäin harvoin tutkimusmenetelmänä yksinään ja se vaatii tutkimuskohteen (asiakkaan) mukanaolon. Sen vuoksi etnografiset tutkimusmenetelmät kuten havainnointi, haastattelut ja palvelutilanteiden simulointi ovat tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoilua varten tarvitaan tunnistettava palvelu. Käyttäytymismallit eivät ole palveluita, vaikka monet yhteiskunnalliset ilmiöt voivat siltä näyttää. Esimerkiksi henkilö voi työmatkansa aikana kytkeytyä moniin eri palveluihin. Hän voi matkustaa ensin junalla, sen jälkeen bussilla, kävelymatkallaan bussiasemalta toimistoon hän voi ostaa sanomalehden tai kupin kahvia. Tässä tapauksessa ”työmatka” ei ole palvelu, vaikka hän sen aikana kohtaa monia eri palvelun osia. (Katzan 2011, 43-60.)

Palvelumuotoilua käytetään myös uusien prosessien kehittämisessä ja sillä on paljon synergiaa prosessien johtamiseen. Muotoilemalla palvelunsa asiakaslähteisesti organisaatio ei pelkästään linjaa toimintastrategiaansa, vaan myös mahdollisuutensa tehdä tuottavampaa liiketoimintaa. (Ding 2015, 103.) Juha Tuulaniemen (2011, 96) mukaan organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä. Ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi. Palvelumuotoilu on konkreettinen tapa määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin.

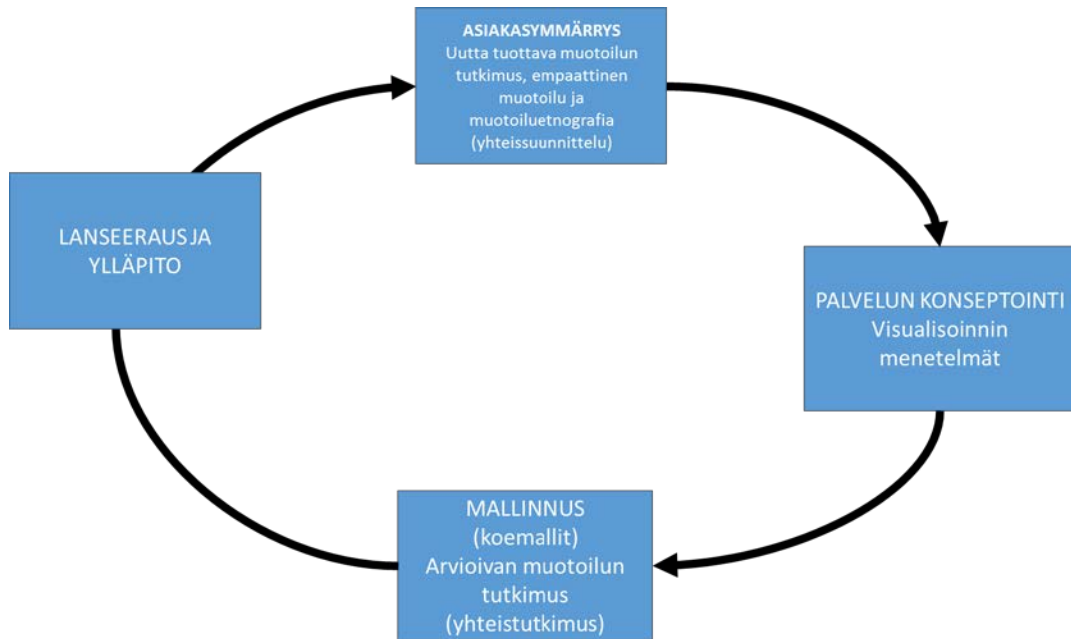
Palvelumuotoilussa keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista onkin ymmärtää erikseen ja yhdessä heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaation tekijöitä ja arvoja. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo

muodostuu palvelusta asiakkaalle. Organisaation arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niitä tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Näitä arvon muodostuksen elementtejä ovat mm.

- tarpeet
- odotukset
- tottumukset
- tavat
- arvot
- muiden ihmisten mielipiteet
- palvelun hinta
- palvelun ominaisuudet
- muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Asiakaskokemuksen rakennuspalikoita voidaan jäsentää, kun asiakasta ymmärretään näillä tasoilla. Asiakasymmärryksen avulla yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Palvelumuotoilu on prosessi, joka noudattaa luovan ongelmaratkaisun periaatteita. Kohteena on yleensä yksi asiakas tai asiakasryhmä, jolle palvelukonseptia lähdetään kehittämään ts. muotoilemaan. Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu ”palvelupolku-termi”. Palvelupolussa huomioidaan asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismallit, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman tuotantoprosessin ohella. Palvelun muotoiluprosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi (Miettinen 2011, 1)

Palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärrystä haetaan pääasiassa laadullisilla tutkimusmenetelmillä, jolla saatujen tulosten perusteella palvelua aletaan konseptoidaan. Palvelun konseptoinnissa käytetään yleensä visuaalisia menetelmiä, jossa palvelun vaiheet puretaan esim. kuvakäsikirjoituksiksi, värillisillä liimalapuilla seinään palveluprosessikaavioksi tms. Konseptoinnin jälkeen aloitetaan palvelun mallinnus, jossa myös asiakas on tavallisesti mukana. Palvelun mallinnus voidaan toteuttaa rakentamalla jopa kokonainen palvelutila palvelutapahtuman tai prosessin simulointia varten. Palvelutapahtumaa voidaan simuloida ns. palvelunäytelmillä. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilua ei toteutettu tutkimusmenetelmä sen koko laajuudessa vaan haettiin enemmänkin ajatus- ja toteutusmalleja palvelumuotoilusta menestyvien teollisuuden henkilöstökoulutuksien kehittämistä varten.

Tuulaniemi (2011, 60) on todennut Marc Stickdorfiin viitaten, että palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pienminkin yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatustallia yhtenäisenä kielenä kehittäessä menestyviä palveluita.

2.4 Tutkimuksen toteutus ja haastateltavat yritykset

Ongelmaa ja tutkimuskysymyksiä lähdettiin ratkaisemaan tutkimusprosessin avulla. Tutkimuksessa lähdettiin ratkaisemaan käytännönläheistä ongelmaa, josta olisi todellista apua Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan henkilöstökoulutusten kehittämiseen. (Maylor & Blackmon 2005, 5.) Tutkimus päätettiin toteuttaa haastattelututkimuksena. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto, joka on etenkin käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä. Joustavana menetelmänä sitä voidaan käyttää monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Haastattelu toteutettiin kahdessa osassa. Haastattelun ensimmäisessä osassa tutkittiin koulutuspalvelun syntymiseen liittyviä asioita ja haastattelun toisessa osassa asiakkaan arvon muodostamiseen liittyviä asioita koulutuspalvelua hankittaessa, mahdollisen jatkokoulutuksen tarpeeseen liittyviä syitä sekä kehitysjatoksia henkilöstökoulutuspalveluista tiedottamiseen.

Haastattelulomakkeen ensimmäinen osa oli puolistrukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys oli kaikille sama. Valmiita vaihtoehtoja ei ollut ja haastateltava sai itse vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelulomakkeen toisessa osassa kysymyksiin numero 1-4 oli neljä valmista vaihtoehtoa, joiden valintaa haastateltava sai omin sanoin perustella. Haastattelulomake oli pyritty laatimaan siten, että se sopi keskustelun rungoksi opinnäytetyön molempiin tutkimuksiin. Haastattelulomakkeen ensimmäisessä osassa saattoi tulla esille asioita, jotka täydensivät myös haastattelun toista osaa. Haastattelulomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

Tutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa. Hänellä on usein ilmiöstä aiempaa tietämystä ja sen pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma. Ongelman selvittämiseksi aletaan kehitellä täsmentäviä tutkimuskysymyksiä. Samalla tavalla tutkijan on mietittävä millä keinoin tietty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. Menetelmien käyttö on siis mietittävä suhteessa aineistoon ja aineisto on kerättävä tutkimuskysymys mielessä pitäen. Tapaus yhdistettynä tutkimuskohteeseen ja kysymyksiin määrittää sen, mitkä

ovat keskeisiä aineistoja ja menetelmiä. Toisaalta tapauksen suhde tutkijan aiempaan tietämykseen ja tutkimusongelmaan määrittää tutkimuskohdetta ja kysymyksiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

Tutkimuksen koulutustarpeen syntymistä koskevassa osassa haastattelun kohteeksi valittiin kuusi hydraulikkakoulutuksiin osallistunutta organisaatiota. Haastatteluun valittavien yritysten kriteereinä olivat, että ne edustavat erilaisia toimialoja ja yrityskokoja. Haastateltava henkilö oli organisaationsa yhteys- ja vastuuhenkilö hydraulikkakoulutukseen liittyvissä asioissa. Lisäksi henkilöt toimivat organisaatioissaan vastuuhenkilöinä henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. Haastateltavat organisaatiot sijaitsivat Kemi-Tornion alueella ja ne ovat esitetty taulukossa 1, organisaationumeroina 1-6.

Tutkimuksen toisessa osassa, jossa tutkittiin asiakkaan koulutuspalvelun arvon muodostamiseen liittyviä seikkoja, laajennettiin paremman alueellisen kattavuuden vuoksi haastateltavien organisaatioiden lukumäärää kahdella Rovaniemellä sijaitsevalla organisaatiolla. Myös nämä organisaatiot edustivat eri toimialoja ja niillä molemmilla on jossain vaiheessa ollut yhteistyötä Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan tai sen edeltäjien Kemi-Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun tekniikan koulutusalojen kanssa. Haastateltavat henkilöt työskentelivät organisaatioissaan tehtävissä, joissa he toimivat yhdyshenkilöinä koulutukseen liittyvissä asioissa ja tekivät henkilöstökoulutuksia koskevat hankintapäätökset. Nämä organisaatiot ovat taulukossa 1, numerot 7-8.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Organisaatio nro	Toimiala	Organisaation koko	Haastateltavan nimike	Toteutus aika
1	Teknolohiateollisuus	2000	koulutussuunnittelija	4.9.2015
2	Teollisuusautomaatio ja sähköistys	20	toimitusjohtaja	7.9.2015
3	Bioteollisuus (paperi ja sellu)	520	työsuuhdepääällikkö	7.9.2015
4	Metalli ja tehdaspalvelujen monialayritys	70	hydraulikka-asiantuntija	9.9.2015
5	Teollisuuden kunnossapito	150	käynnissäpitomestari	9.9.2015
6	Paperi- ja kartonkiteollisuuden kunnossapitopalvelut	180	kunnossapitoinsinööri	9.9.2015
7	ICT / valtionvirasto	430	business controller	12.10.2015
8	Kone- ja kulkuneuvoteollisuus	400	HR-asiantuntija	28.10.2015

Haastateltavien organisaatioiden lukumäärä oli opinnäytetyöhön riittävä, koska mitään uutta tietoa ei viimeisten haastattelujen jälkeen enää ilmennyt.

Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. Kysymys on aina tapauksesta. Laadullisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut joitain käytännössä koettuja sääntöjä. Esimerkiksi ensiksi on järkevää ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

2.5 Haastattelujen litterointi

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että aineiston litteroinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkkaan litterointiin on syytä ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelujen tallentamiseen käytettiin tallennuslaitetta ja kenttämuistiinpanoja. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi MS-word tekstinkäsittelyohjelmalla. Keskustelut litteroitiin sanatarkasti, mutta ei kuitenkaan kuten keskusteluanalyysissa, jossa aineisto puretaan pikkutarkasti, aina keskustelun osapuolten taukoja, huokauksia, naurahduksia yms. myöten. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 46 sivua.

2.6 Haastatteluaineiston analyysimenetelmät

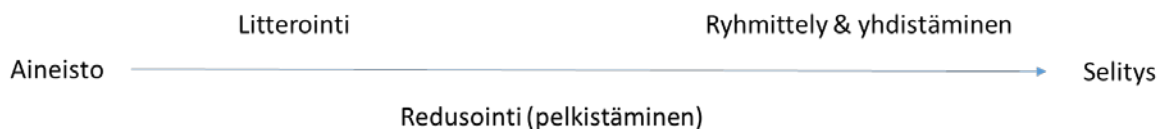
Haastattelun analyysi ja sen tulkinta ovat tutkimuksen lopputulosten kannalta yksi tärkeimmistä vaiheista. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta, koska sitä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jota voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Voidaan sanoa, että monet eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Analyysitapojen valinnalle ei ole olemassa mitään erityistä sääntöä. Ei myöskään aina ole selvää milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida ja kuka analyysin tekee. Yleisesti ajatellaan, että analyysi tehdään sitten kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämän tyyppinen näkemys tutkimusaineiston analyysistä soveltuu hyvin sellaiseen tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 223.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää tutkimuksen tuloksista syntynyt aineisto ja tuottaa tällä tavoin uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla tutkittava tieto pyritään pelkistämään ja tiivistämään kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analyysissä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Haastatteluaineistoista analyysiin on ainakin kolme tietä. Ensinnäkin aineisto voidaan purkaa ja edetä siitä enemmän tai vähemmän tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toinen tapa on aineiston purkamisen jälkeen koodata ja edetä sitten analyysiin. Kolmannessa tavassa yhdistetään purkamis- ja koodaamisvaiheet, minkä jälkeen siirrytään analyysiin. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni alla olevan lineaarisen mallin mukaisesti, joka noudattaa yleisesti käytössä olevaa kvalitatiivisen tutkimuksen mallia. Malli on kuvattu alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksen lineaarinen eteneminen.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2013, 229) mukaan laadullisen analyysin haasteena on, että sieltä löytyy yleensä aina kiinnostavia asioita. ”Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa”. Moinesti juuri uusien kiinnostavien asioiden ilmestyminen saattaa sekoittaa aloittelevan tutkijan koska kaikkia asioita olisi kiinnostavaa tutkia ja raportoida omassa

tutkimuksessaan. On kuitenkin myönnettävä, että kaikkia maailman asioita ei yhdessä tutkimuksessa voi tutkia. On valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö – mutta siitä on kerrottava kaikki, mitä irti saa. Se, missä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92).

Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia voidaan kuvata karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi:

1. aineiston redusointi eli pelkistäminen
 2. aineiston klusterointi eli ryhmittely
 3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.
- (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio kirjoitetaan auki ja se pelkistetään siten, että siitä karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi tapahtua pilkkomalla informaatio osiin tai koodaamalla siitä tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 224) kertovat kuinka tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Analysointitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla: Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Pääperiaate on yksinkertainen: valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti analyysi voi tuntua vaikealta. Vaihtoehtoja on paljon eikä tiukkoja sääntöjä niiden käyttämiseen ole.

Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat:

- teemoittelu
- tyypittely
- sisällönerittely
- diskurssianalyysi
- keskusteluanalyysi.

Tutkimusongelman käytännönläheisyyden vuoksi tässä aineiston analyysitavaksi valittiin teemoittelu. Eskolan ja Suorannan (1998, 179) mukaan parhaiten teemoittelu soveltuu sellaisten aineistojen analyysitavaksi, jossa ratkaistaan jokin käytännöllistä ongelmaa. Tällöin haastatteluista voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa.

Tyypittely on teemoittelun tapaan toinen perinteisimmistä vaihtoehdoista. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla. Laadullinen aineisto on usein esitetty teemoittain. Analyysia voi jatkaa pitemmälle rakentamalla vastauksista yleisimpiä tyyppejä. Tyypittelyssä ei myöskään tarvitse perinteisesti yleistää, vaan voi kiinnittää huomiota tyyppillisesti poikkeavien tapausten systemaattiseen etsintään. Tällöin alkuperäisestä oletuksesta poikkeava vastaus nähdään voimavarana ja kiinnostavana seikkana, ei uhkana kuten kvantitatiivisen analyysin tekijälle. (Eskola & Suoranta 1998, 182.)

Sisällön erittelyssä on kysymys kvalitatiivisen aineiston muuttamisesta kvantitatiiviseen muotoon eli kvantifioimisesta. Alkeellisesti tämä on tuotosten pituuksien laskemista, luokittelemista erilaisten tekijöiden mukaisiin luokkiin jne. Voidaan myös mekaanisten mainintojen laskemisen sijasta keskittyä laskemaan vaikkapa sitä kuinka usein jokin asia vaikuttaa tilanteiden kulkuun eli tutkija joutuu tulkitsemaan aineistoaan melko paljon. Kvantifiointi ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa analysoida laadullista aineistoa, mutta tällä tavalla on suhteellisen helppo päästä liikkeelle ja jonkinlainen tuntuma tekstimassan hallintaan. Tekstimassasta nousevia tuloksia voi eritellä taulukkoon tarkoiksi luvuiksi aineistosta nouseviksi seikoiksi. Tällä tavalla niitä voi verrata eri ryhmiltä kerättyihin vastauksiin tai etsiä vastauksista tapahtumiin vaikuttaneita tekijöitä, luokitella ja laskea niitä. Tyypittely, sisällön erittely sekä diskurssi- ja keskusteluanalyysi sopivat hyvin käytettäväksi laadullisiin tutkimuksiin, jossa tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi elämän kerrat ja tutkimusmateriaalia on runsaasti. Käytännössä aineiston analysointimenetelmä voi olla yhdistelmä useista eri analysointimenetelmistä. (Eskola & Suoranta 1998, 166.)

2.7 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusta on analysoitu teemoittelun keinoin. Teemoittelussa ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee yleensä tematisoinnin kautta. Aineistosta voi tällöin nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistossa voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

Tutkimusaineistoa lähdettiin pilkkomaan pienempiin osiin pitäen tutkimuskysymys mielessä, jota varten laadittiin tapauksen koodausrunko. Eskola ja Suoranta kertovat kuinka tutkija voi koodata aineistonsa. Yleensä koodausrunko syntyy kahdessa vaiheessa. Ensin laaditaan alustava koodausrunko, jonka mukaan aineistoa voidaan lähteä koodaamaan. Itse koodausprosessin aikana koodausrunko elää, muuttuu ja täydentyy. (Eskola & Suoranta 1998, 158.)

Eskolan ja Suorannan mallin mukaisesti laadittiin hydrauliiikkakoulutuksen tapaustutkimuksesta alla oleva koodausrunko. Koodinimen ensimmäinen kirjain kuvaa pääluokkaa, jota toinen merkki sitten tarkentaa. Koodausrungossa käytettävä koodien logiikka on kuitenkin ihan tutkijasta kiinni (Eskola & Suoranta 1998, 158). Tapaustutkimukseen tehty koodausrunko on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Koodausrunko hydrauliiikkakoulutuksen tapaustutkimuksessa

T	Tutkittavan kohteen toimiala	
	TT	Tuotantoteollisuus
	TP	Teollisuuspalvelut ja alihankinta
K	Yrityksen koko	
	K1	0 – 100 hlöä
	K2	101 – 500 hlöä
	K3	> 500 hlö
E	Missä yhteydessä henkilöstön kouluttautumistarve tulee esille?	
	E1	Kehityskeskusteluissa
	E2	Uusien toimeksiantojen / työtehtävien yhteydessä
	E3	Jossain muussa
H	Missä yhteydessä hydrauliiikkakoulutuksen tarve havaittiin?	
	H1	Kehityskeskusteluissa
	H2	Uusien toimeksiantojen / työtehtävien yhteydessä
	H3	Jossain muussa yhteydessä
L	Autoiko henkilökunnan hydrauliiikkaan kouluttautuminen organisaatiota?	
	L1	L1 Kyllä
	L2	L2 Ei
	L3	L3 Ei ole tietoa
M	Nousiko hydrauliiikkakouluttautumisen jälkeen esille muita aiheita lähellä olevia koulutustarpeita?	
	M1	M1 Kyllä
	M2	M2 Ei
	M3	M3 Ei ole tietoa
T	Onko mielestänne organisaationne osaamis- ja koulutuskartoitusprosessissanne kehitettävää?	
	T1	Kyllä
	T2	Ei
	T3	Ei osaa sanoa

Haastattelun toisessa osassa, jossa tutkittiin asiakasymmärrystä asiakkaan koulutushankintaan liittyvissä asioissa, kirjoitettiin analysoitava informaatio auki ja pelkistettiin siten, että siitä karsittiin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen tapahtuu pilkkomalla informaatio osiin tai koodaamalla siitä tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Haastattelun toinen osa toteutettiin puolistrukturoidulla kysymyslomakkeella, jossa avoimien kysymysten lisäksi oli vaihtoehtokysymyksiä asteikolla 1-4, joiden merkitys oli seuraava:

- 1 = ei merkitystä
- 2 = vähän merkitystä
- 3 = jonkin verran merkitystä
- 4 = erittäin paljon merkitystä

Haastateltavan perustelut vaihtoehtokysymyksiin annettuihin vastauksiin kirjattiin kysymyksen yhteydessä olevaan ”kommentti-riville”, mikä osoittautui erittäin hyödylliseksi, sillä pelkästään arvoasteilla saatujen vastausten perusteella lopullisten johtopäätösten tekeminen olisi ollut haastavaa ja tulosten analysoinnin kannalta

voinut jäädä liian yleiselle tasolle. Henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyvät kysymykset on pelkistetty alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3. Pelkistetyt kysymykset henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyvistä asioista

Kysymys nro	Haastattelukysymys
1	Koulutuksen järjestäjä?
2 a	Tiedonsaannin merkitys?
2 b	Yhteydenoton vaivattomuus?
2 c	Ilmoittautumisen vaivattomuus?
3	Hinta?
4 a	Sijainti?
4 b	Kulkuyhteydet ja majoitusmahdollisuudet?
5	Sisältö?
6	Muita asioita?

Haastattelun toisen osan kysymyksessä numero kuusi kysyttiin henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyviä muita asioita. Tähän liittyvän vastauksen kirjaamiseen käytettiin Hirsjärvi ja Hurme (2008, 178) menetelmien mukaista ”tulkitsevaa tiivistelmää”, jossa symbolein ja pelkistetyin sanoin on tiivistetty tulkinta haastattelusta. Esimerkiksi tässä tapauksessa + -merkillä viitataan positiiviseen asiaan. ! -merkillä viitataan huomiota kiinnitettävään asiaan.

Esimerkiksi:

(+) paikallisuus = kouluttajaorganisaation paikallisuus koetaan eduksi kouluttajan valinnassa.

vaikutusmahdollisuus! = haastateltava koki tärkeänä, että he voivat vaikuttaa koulutuksen sisältöön.

dokumentointi! = haastateltavan mielestä oli tärkeää, että koulutuksesta saatu materiaali on sopivan laajuinen. Ei liian laaja eikä liian suppea.

Haastattelun toisen osan kysymykset numerot 7-8, joissa kysyttiin mielikuvaa Lapin AMKista henkilöstökoulutuksen järjestäjänä ja asiakkaan mahdollisuuksista vaikuttaa koulutuksien sisältöön, on pelkistetty taulukkoon 4.

Taulukko 4. Mielikuva koulutuksen järjestäjästä ja oma mahdollisuus vaikuttaa koulutus-
tarjontaan

Kysymys nro	Haastattelukysymys
7	Mielikuva Lapin AMKin (telun) koulutuspalveluista?
8	Lapin AMKin onnistuminen henkilöstön koulutuspalveluissa?
9	Oma vaikuttamisen mahdollisuus koulutuksien sisältöön?
10	Muita asioita?

Haastattelun toisen osan lopuksi, kysymyksissä numeroissa 11-15, haettiin tietoa henkilöstökoulutuspalveluista tiedottamiseen liittyviin asioihin. Tätä tietoa on tarkoitus käyttää hyödyksi muun muassa Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstökoulutusportaalin jatkokehittämisessä. Tähän liittyvät kysymykset on pelkistetty taulukkoon 5.

Taulukko 5. Lapin AMK:n henkilöstökoulutusportaalia koskevat kehityskysymykset ja tiedonsaanti koulutustarjonnasta

Kysymys nro	Haastattelukysymys
11	Onko ollut tietoinen Lapin AMKin henkilöstökoulutusportaalista?
12	Onko henkilöstökoulutusportaalia käytetty?
13	Onko henkilöstökoulutusportaalin kautta hankittu koulutuksia?
14	Onko Lapin AMKin (telun) koulutuksista saatu riittävän hyvin tietoa?
15	Onko Lapin AMKin (telun) nykyinen tapa tiedottaa henkilöstön koulutuksista riittävä?

2.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa tulee pyrkiä välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Sen vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan niiden luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on olemassa monenlaisia erilaisia mittaustappoja, mutta näistäkään ei ole olemassa mitään yleistä ohjetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 230.)

Yin (2009, 40) kertoo teoksessaan Case Study Research – Data and Methods kuinka tutkimuksen on tarkoitus edustaa joukkoa loogisia lausuntoja sekä niihin liittyviä päätelmiä ja kuinka sen luotettavuutta voidaan arvioida tietyillä tarkistus-toimenpiteillä. Tutkimuksen luotettavuuden tarkistus tulisi kohdentaa tutkimuksen

sisällön luotettavuuteen, vakuuttavuuteen, uskottavuuteen ja tutkimuksessa käytettyjen tietolähteiden paikkansapitävyyteen. Yin kertoo miten etenkin tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljälle eri tavalla:

- rakenteen pätevyys (*validius*) – tunnistetaan oikeat toimenpiteet tutkimusaiheen käsitteiden tutkintaan
- sisällön pätevyys (*validius*) – etsitään syy- ja seuraussuhteita, jossa tietyissä olosuhteissa, tiettyjen ehtojen ollessa voimassa asiat johtavat uusiin olosuhteisiin
- ulkoinen pätevyys (*validius*) – määritellään alue, johon tutkimustulokset ovat yleistettävissä
- luotettavuus – osoitetaan, että esimerkiksi samoja tiedonkeruumenetelmiä käyttämällä tulos on monistettavissa.

Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti termejä *validiteetti*, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu sekä *reliabiliteetti*, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Näitä termejä on monissa laadullisen käsitteiden oppaissa ehdotettu hylättäviksi tai korvattaviksi kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Edellä mainitusta syystä johtuen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä monia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa monia käännöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu yleensä sen laadusta. Jos haastattelujen määrä ei ole ollut riittävä, vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa tai jos luokittelu on ollut sattumanvaraista, haastattelun aineistoa ei voi sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.)

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa minikäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, on tutkija kuitenkin lukijoilleen velkaa uskottavan selityksen aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi kun tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisesti ja tarkkaan. Tutkimusta arvioidaan yleensä aina kokonaisuutena. Alla on kuvattu lista asioista, joihin tutkijan on syytä kiinnittää huomiota luotettavan tutkimuksen aikaan saamiseksi.

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus – mitä olet tutkimassa ja miksi?
- Omat sitoumuksesi tässä tutkimuksessa – miksi tämä tutkimus on sinusta tärkeä?

- Aineiston keruu – miten aineiston keruu on tapahtunut niin menetelmänä (esim. haastattelu) kuin tekniikkana (esim. nauhoitus).
- Tutkimuksen tiedonantajat – millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin?
- Tutkija – tiedonantaja suhde -arvio – arvio, miten suhde toimi?
- Tutkimuksen kesto – millaisella aikataululla tutkimus on tehty?
- Aineiston analyysi – miten aineisto analysoitiin?
- Tutkimuksen raportointi – miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140 – 141.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa jo etukäteen valmistautumalla tutkimukseen riittävän hyvin. Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella valmistelemalla siihen hyvä haastattelurunko, miettimällä kuinka tutkimuksen teemoja voidaan syventää ja pohtimalla mahdollisia lisäkysymyksiä. Lisäksi Woodsiden mukaan (2010, 71) tutkimustulosten luotettavuutta ja tarkkuutta lisää, kun tutkimuksessa käytetään monipuolisesti useampia metodeja ja menetelmiä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty kiinnittämään huomioita mm. haastateltavien valinnalla, haastattelurungon ja -lomakkeen laadinnalla, haastattelujen sisällön dokumentoinnilla ja analysoinnilla. Haastateltaviksi organisaatioiksi valittiin sellaiset organisaatiot, jotka ovat hankkineet henkilöstön kehittämispalveluita Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalalta ja sen edeltäjiltä. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin sellaiset henkilöt, jotka toimivat henkilöstökehittämistehtävissä ja tekevät päätöksiä henkilöstön koulutushankinnoista. Haastattelurunko- ja haastattelukysymykset pyrittiin valmistelemaan huolella siten, että ne vastaavat tutkimusongelmiin ja tutkimuskysymyksiin. Kaikki haastattelut tallennettiin digitaalisesti, jossa materiaalia kertyi yhteensä 278 minuuttia. Kaikkien tallenteiden äänen laatu pysyi hyvänä ja tallenteet kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutkimustulosten purkaminen ja analysointi toteutettiin yleisesti hyväksytyillä tieteellisillä menetelmillä, joihin on viitattu tulosten käsittelyn yhteydessä.

3 KOULUTUSPALVELUN KEHITTÄMINEN

3.1 Henkilöstön koulutus yrityksen investointina

Eteläpellon ja Tynjälän (1999, 85) mukaan henkilöstökoulutus on työnantajan kustantamaa koulutusta, jolla on hyvin instrumentaaliset tavoitteet. Sitä ei kannata järjestää vain hyvän tavan vuoksi. Henkilöstön koulutustarpeen tunnistamisen jälkeen työnantaja joutuu tekemään päätöksen koulutuksen ja kouluttajan hankinnasta. Työnantaja näkee koulutuksen investointina ja sijoittaminen inhimilliseen pääomaan on tehtävä yhtä huolella kuin fyysiseenkin.

Organisaatioissa tapahtuvan suunnitelmallisen osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Suunnitelmallisen osaamisen johtamisen perustana on tieto tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Sen määrittelyn lähtökohdat ovat löydettävissä kahdesta suunnasta: organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon vaatimuksista. (Viitala 2004, 49.)

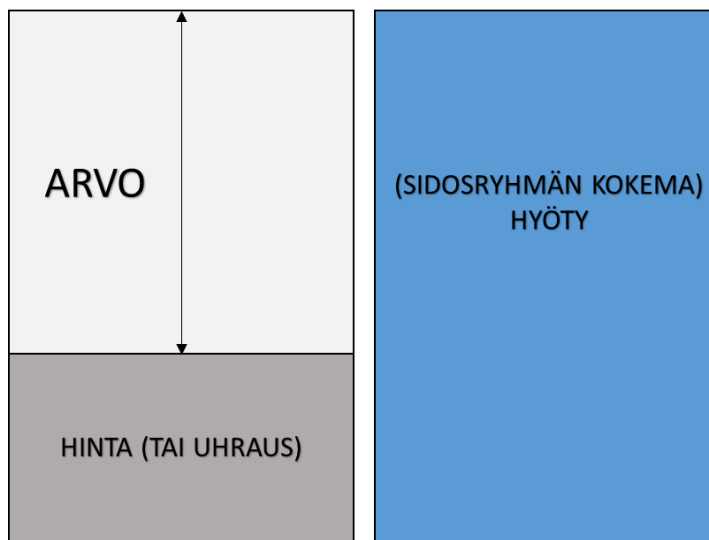
Syy henkilöstön kouluttamiseen lähtee liikkeelle tarpeesta kouluttaa henkilökuntaa. Työnantajan näkökulmasta henkilöstökoulutuksen hankinnassa yhdistyvät ydinhyöty ja ongelmanratkaisu. Ydinhyöty tai -etu on asia, jonka takia asiakas on ryhtynyt toimimaan markkinoilla löytääkseen ratkaisun pulmaansa. Hän on lähtenyt liikkeelle, jonkun ongelman tai tilanteen takia. Hän hakee tilanteeseen tuotetta tai palvelua tai niiden yhdistelmää, joilla edesautetaan ongelmatilanteen hoitamista. (Rissanen 2006, 21.) Henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa ongelmana voi olla työnantajalle syntynyt henkilöstön osaamisvaje ja ratkaisu tähän on sopivan henkilöstökoulutuksen järjestäminen.

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 62) kertovat kuinka asiakkaan ongelma on B-to-b- palveluiden näkökulmasta hyvä nähdä. Asiakkaalla voi olla ongelma, jos hänen yrityksessään on ero nykyisen tai halutun olotilan välillä, tai joku on huolissaan olo-tilojen välisestä erosta. Nykyinen olo-tila on todellinen sekä vallitseva, ja asiakas haluaa siihen muutosta. Ratkaisu on keino poistaa ongelma tai lievittää sitä ja ongelmanratkaisu edustaa asiakkaalle arvoa.

Organisaatioon syntynyt osaamisvaje voi tuottaa työnantajalle ongelman. Kun työnantaja on tunnistanut osaamisvajeen ja henkilöstön kouluttamisen tarpeensa, tekee se tämän jälkeen päätöksen henkilöstönsä kouluttamisesta ja alkaa etsimään siihen parhaiten sopivaa koulutusta. Työnantaja pyrkii ratkaisemaan ongelman hankkimalla henkilöstölleen koulutuksen, joka tuottaa sille parhaan mahdollisen arvon.

3.2 Palvelun merkitys liiketoiminnalle

Hinnan määrittämisen taloudellisen arvon toteaminen on konkreettista, sillä sen voi tehdä vertailemalla palvelujen tai tuotteiden hintoja suhteessa niiden sisältöön ja laatuun. Tuulaniemen (2011, 31) mukaan arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Yleensä ihmiset ostavat palveluita tai tavaroita hankkiakseen tai saadakseen tehtyä jotakin. Karkeasti sanoen, ihminen haluaa saavuttaa jotakin tai ratkaista jonkin ongelman. Jos ihminen pystyy palvelulla tai tavaralla tai niiden yhdistelmällä saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. Arvon muodostuminen on esitetty alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Arvon muodostuminen. (Tuulaniemi 2011, 31)

Tässä opinnäytetyössä tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatiot kokevat, että lopullinen henkilöstökoulutuksen arvo tulee esille henkilöstön osaamisen kehittymisen kautta, joten toisin kuin hinnan, sen arvon voi havaita vasta jälkikäteen. Kuitenkin henkilöstökoulutuspalvelun mahdollista asiakkaalle tuomaa arvoa joudutaankin arvioimaan aina etukäteen, ei pelkästään hinnan vaan

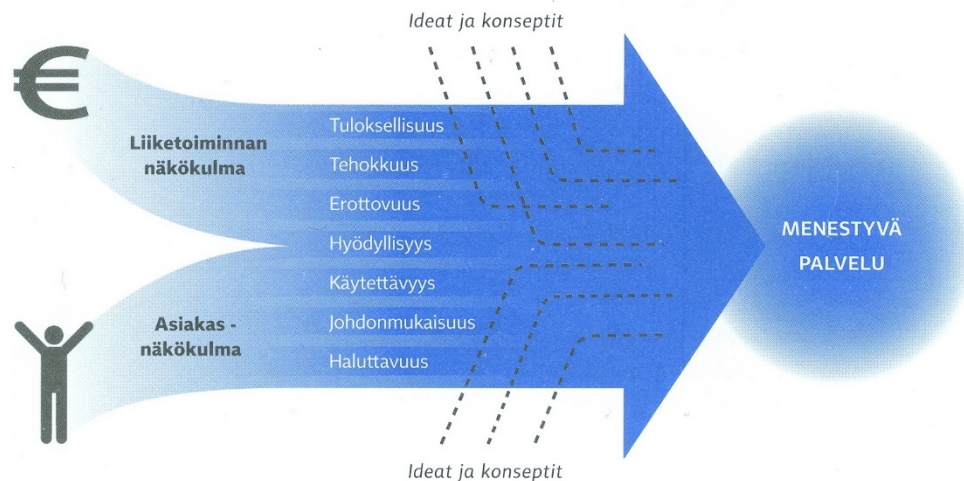
koulutuksen sisällön, koulutusorganisaation ja kouluttajan perusteella. Joka tapauksessa työnantajalle kysymys on aina investoinnista ja merkittävästä päätöksestä, sillä henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen on yksi nykyaikaisen yritystoiminnan kulmakivistä. Kiihtyvä teknologian kehitys, tuotantolaitosten tiukentuneet ympäristö- ja turvallisuusvaatimukset sekä jatkuva kilpailu asiakasmarkkinoista takaavat sen, että henkilökunnan osaamisella on ratkaiseva merkitys yrityksen kilpailukyvyyn kehittymisessä ja pärjäämisessä markkinoilla.

Kaplan (2012, 6) Contract Management -lehden artikkelissa toteaa, että merkittävä ero niiden yritysten välillä, jotka ”voivat tehdä” ja jotka ”eivät voi tehdä” asioita, on heidän suhtautumisessaan osaamisen johtamiseen. Ne organisaatiot, jotka tietävät millaisia kriittisiä tietoja ja taitoja heidän organisaationsa menestyäkseen tarvitsevat ja ovat kehittäneet toimivan henkilöstön kehittämisen ohjelman, ovat muita organisaatioita parempia kehittämään organisaationsa suorituskykyä.

Kun koulutusorganisaatio lähtee kehittämään asiakasorganisaatiolle henkilöstökoulutusta, lähtee se myös samalla ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Hyvän henkilöstökoulutuspalvelun järjestäminen vaatii sen järjestäjältä paitsi asiakkaan tarpeiden tuntemista, myös joustavia toteutustapoja koulutuspalvelun tuottamiseen. Kotlerin ja Foxin (1995, 275–276) mukaan USA:ssa liiketalouden oppilaitoksista vähenivät MBA-opiskelijat moderneista ja innovatiivisista opetussuunnitelmista huolimatta huonosti organisoidun opetuksen sekä joustamattomien ja kehittämättömien opetusmenetelmien vuoksi. Tämän vuoksi koulutusorganisaatiolla tulisi olla ymmärrys asiakkaidensa arvonmuodostusprosessista, jotta voisivat kohdentaa juuri heidän tarpeitaan palvelevan koulutuspalvelun. Kun ymmärtää asiakkaan arvonmuodostusprosessin on hänelle silloin helppo antaa arvolutaus tuotettavasta palvelusta.

Arvolupauksessa yritys antaa asiakkaalleen lupauksen arvosta. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista, ja ennen kaikkea tiivistää mitä yritys on tarjoamassa asiakkaalleen. Tärkeintä on, että yritys ymmärtää mitä hänelle ollaan tarjoamassa, tarjottu asia vastaa hänen tarpeitaan ja hän on kiinnostunut tarjotusta. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Hyvin tuotetussa palvelussa yhdistyvät asiakkaan tarpeet ja palveluntuottajan liiketaloudelliset tavoitteet. Tuulaniemi kertoo asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosista, jossa palvelumuotoilun avulla ovat tavoitteena palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketaloudelliset tavoitteet. Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi on kuvattu alla olevassa kuviossa 5. (Tuulaniemi 2011, 103.)



Kuvio 5. Liiketoimintatavoitteiden symbioosi. (Tuulaniemi 2011, 103)

Asiakasymmärryksen kasvattaminen, jossa hankitaan tietoa asiakkaan odotuksista, tarpeista ja tavoitteista vaatii tiivistä kanssakäymistä ja vuoropuhelua asiakkaan kanssa, sillä kunnianhimoisimmatkaan tavoitteet ilman asiakasnäkökulmaa ei ole kestävä tie. Solomonson, Åberg ja Allwood (2012, 145) ovat todenneet Edvardssoniin, Gustafssoniin ja Roosiin (2005, 118) viitaten, että organisaation on parempi kehittää uusia palveluita, joissa on huomioitu asiakasnäkökulma yhdessä asiakkaiden kanssa kuin yrittää luokitella ja tarjota niitä kohderyhmän perusteella.

3.3 Hyvän palvelun tavoite

Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan erityisen tavoiteltavaksi arvoksi. Palvelu on kirjoittamisen kannalta vaikea alue, koska palvelu ja palvelutapahtuma ovat paljolti aineetonta. Palvelua saatetaan tuottaa ja kuluttaa hyvin nopeasti tai sitten pienissä, epämääräisissä osissa hyvin pitkänä aikana. Palvelutapahtumaa on vaikea tutkia, punnita, mitata ja määrittää. Arjen todellisuudessa hyvä palvelu

on niukkuushyödyke, joka tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan kuin mittojen mukaan tehty mittatilauspuku. Hyvä palvelu on nykyisessä palveluyhteiskunnassa erittäin oleellinen osa toiminnan tuottamaa lisäarvoa. Palvelun huonous tai hyvyys on viime kädessä asiakkaan kokemus. Asiakkaan arvioinnin perustana on usein palvelukokemus ja -tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelun suorittamiseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. (Rissasen 2006,17.) Hyvä asiakaspalvelu on tapa erottua markkinoilta ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaspalvelun merkitys korostuu erityisesti niillä aloilla, joissa tuotteet sellaisinaan ovat hyvin samankaltaisia. (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

Monet yritykset ovat antaneet tyhjiä lupauksia asiakaspalvelustaan jo vuosia, ja kohdelleet asiakkaitaan huonosti. Tyytymättömät asiakkaat ovat aiheuttaneet yritysmaailmassa paljon muutoksia. Käyttäjät hylkäsivät asiakasepäystävällisestä toiminnasta tunnetun AOL-internet palvelun heti kun uusia vaihtoehtoja tuli. Tällaisten esimerkkien vuoksi yritykset ovatkin joutuneet kiinnittämään erityistä huomiota omaan asiakaspalveluunsa ja toimintakulttuuriin. Palvelutoimintaa on kehitetty nimeämällä tehtäviin henkilöitä, joiden tehtävänä on keskittyä, ei niinkään yksittäisen myyntitapahtuman, vaan kokonaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lisäksi yritykset ovat alkaneet kehittämään tekniikoita, joilla he voivat parantaa asiakaspalveluaan tunnistamalla asiakaskäyttäytymistä, siitä miksi asiakkaat hankkivat tietyn tuotteen ja ovat valmiita maksamaan siitä. Viime kädessä asiakas on ”kuningas”, jota kannattaa kuunnella ja jonka eteen on syytä tehdä töitä. (Schumpeter 2012, 78.)

Palvelulupauksista kiinnittäminen ja asiakkaan näkökulman huomioiminen palveluiden tuottamisessa sekä niiden kehittämisessä ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä asiakkaat eivät hanki tuotteita ja palveluita, vaan niiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joista he saavat apua heidän jokapäiväisiin toimintoihinsa. Tällaisia toimintoja, joihin haetaan ulkopuolisen tukea esimerkiksi palvelun toimittajalta, nimitetään asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. Laadukaskaan tuotantokoneisto ei auta luomaan arvoa, ellei kaikkia tehtäviä hoideta asianmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Esimerkiksi maukas ravintolateria ei tuo asiakkaalle lounasaikaan arvoa, jos tarjoilu on liian hidasta. Näistä voi tehdä johtopäätöksen, että asiakkaat eivät etsi tuotteita ja palveluita sinänsä,

vaan he etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. (Grönroos 2009, 25.)

3.4 Liiketoimintamallin ja sopivan näkökulman valitseminen

Organisaatiot erikoistuvat ja määrittelevät oman toimintansa asiakkaan lisäarvon tuottamiseen tarjolla olevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Tätä varten organisaation täytyy määritellä oma liiketoimintamalli, jonka taustalla ovat asiakastarpeet (markkinat, asiakassegmentti, asiakassuhteen kriteerit), ratkaisut (tuotteet, palvelu, teknologia) ja jakelukanavat. Liiketoimintamalli määrittelee kuinka organisaatio toimii markkinoilla ja kuinka se tuottaa arvoa. (Liimanen & Tinnälä 2009, 44-45.)

Liiketoimintamallin kehittämiseksi organisaatioilla on valittavina monia eri näkökulmia, joista neljä strategisesti tärkeintä näkökulmaa ovat

- ydintuotenäkökulma
- hintanäkökulma
- imagonäkökulma
- palvelunäkökulma.

Ydintuotenäkökulma on perinteinen, tieteelliseen liikkeenjohtoon perustuva lähestymistapa. Tämän näkökulman mukaan ydintuotteen oletetaan olevan ainoa tai pääasiallinen asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Näissä tapauksissa palvelut ovat asiakassuhteen tärkeitä osia, mutta niillä ei ole strategista merkitystä. Pysyvän teknisen edun saanut organisaatio voi hyötyä tällaisesta näkökulmasta. Ydintuotenäkökulman vaarana on, että organisaatio jolla ei ole teknistä etua puolelleen, lankeaa usein hinta-ansaan. (Grönroos 2009, 27.)

Hintanäkökulmaa noudattava organisaatio voi pitää edullista hintaa tärkeimpänä kilpailukeinonaan. Tämä näkökulma on käyttökelpoinen, jos organisaatio pystyy saavuttamaan edulliseen hintaan perustuvan kilpailuedun ja kykenee säilyttämään sen pitkään. (Grönroos 2009, 27.) Hinta on nopeasti vaikuttava kilpailukeino, sillä se vaikuttaa suoraan asiakkaiden käsitykseen palveluntuottajasta, ja kilpailijoidenkin hinnanmuutokset pakottavat useimmiten toimenpiteisiin. Avoimesti kuvattu hinnoittelujärjestelmä lisää luotettavuutta ja etenkin pitkissä asiakassuhteissa hinnoittelun systemaattisuus korostuu. Johdonmukainen, pitkäjä-

teinen ja avoin hinnoittelu lisää luottamusta sekä auttaa asiakasta suunnittelemaan omaa toimintaansa. (Sipilä 2003, 25-26.) Edullisesta hinnasta huolimatta organisaatio voi saada riittävän katetuoton, jonka turvin se voi sijoittaa tulevaisuuteen. Hintanäkökulmaan perustuvan strategian suurimpana vaarana on, että organisaatio voi menettää kilpailuetunsa, jos kilpailijat pystyvät painamaan omia hintojaan alaspäin. (Grönroos 2009, 27.)

Imagonäkökulmaa soveltava yritys luo lähinnä markkinointiviestinnän keinoin kuvitteellisia arvoja ydintuotteen täydennykseksi. Tätä näkökulmaa käyttävät lähinnä design-tuotteita valmistavat ja myyvät yritykset sekä pikaruokaravintolaketjut. (Grönroos 2009, 28.) Kysyntää pyritään kasvattamaan myyntiä edistävillä ja asiakasuskollisuuteen pyrkivillä suhdemarkkinoilla, joilla molemmilla on sama tavoite: saada asiakkaat ostamaan ja tavoittelemaan tiettyä tuotetta. Ensimmäisessä tapauksessa pyritään innostamaan ensiostoon tai saamaan kilpailevien tuotteiden välillä sukkuloivat asiakkaat valitsemaan juuri meidän yrityksen. Jälkimmäisessä tapauksessa on kyse siitä, että saadaan asiakkaat ostamaan uskollisesti yrityksen tuotteita toistuvissa tilanteissa. (Dahlen 2006, 15.) Imagonäkökulman käyttökelpoisuus edellyttää lähtökohdaksi houkuttelevaa ja toimivaa ydintuotetta. Tarjottava kokonaispaketti riippuu usein yrityksen markkinoinnistaan luomista kuvitteellisista lisäaineksista ja jos tämä epäonnistuu tai lakkaa toimimasta, tarjonta voi latistua yhdeksi markkinoilla olevista useista vaihtoehdoista. (Grönroos 2009, 28.)

Palvelunäkökulma merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä (Grönroos 2009, 28). Etenkin asiakaspalvelu on markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja. Palvelu on helppo tapa erottua kilpailijoista, sillä tavaroita on helppo kopioida mutta hyvän palvelukonseptin ja ihmishuhdetaitojen kopioiminen on vaikeaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51.) Ydinratkaisun, oli se sitten fyysinen tuote tai palvelu, on oltava riittävän hyvä kilpailuedunlähteeksi, mutta tämä ei riitä takaamaan menestymistä markkinoilla. Pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. (Grönroos 2009, 28.) Toiminnan tulokset syntyvät pääosin sillä, että asiakkaiden ja toimittajaorganisaation kontaktihenkilöiden vuorovaikutus onnistuu hyvin. Kilpailijoi-

den on vaikea saada kiinni välimatkaa, joka syntyy siitä, että yhdellä organisaatiolla on muita palvelunhaluisempi, innostuneempi, koulutetumpi ja taitavampi henkilökunta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51.) Liikellepanevana voimana on asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti tälle voidaan tarjota ydinratkaisun tuotteita ja palveluita sekä niiden lisäksi vielä erikseen toimitettavia lisä- ja tukipalveluita (Grönroos 2009, 28).

Yhden näkökulman valitseminen tärkeimmäksi strategiaksi ei tarkoita muiden näkökulmien väheksymistä. Jonkin näkökulman valinta tärkeimmäksi tarkoittaa kuitenkin, millä tavalla organisaatio lähtee kehittämään resurssejaan ja osaamistaan. Useimmilla aloilla käydään kovaa kilpailua markkinoista, joten organisaatioiden on kehitettävä yhä parempi ydintuote, jotta ne voisivat saada palveluihin perustuvaa kilpailuetua. (Grönroos 2009, 29.)

3.5 Palveluorganisaatioksi muuntautuminen

Palveluorganisaationa toiminen tarkoittaa sitä, ettei yritys toimita tai tuota asiakkaalleen pelkästään resursseja tai fyysisiä tuotteita vaan se tarjoaa asiakkaalleen arvon tuottamista tukevia prosesseja, mukaan lukien resurssit, jotka vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja asiakkaiden resurssien kanssa tehostavat asiakkaiden omia prosesseja entisestään. Tavoitteena on, että palveluorganisaatio voi omilla prosesseillaan tuoda lisäarvoa asiakkaiden toimintaprosesseihin, mutta myös omiin liiketoimintaprosesseihin. Jos palvelun toimittaja onnistuu tukemaan asiakkaidensa toimintaprosesseja ja käyttää tähän riittäviä, asiakaspainotteisia resursseja, tuloksena on todennäköisesti luottamukseen perustuva suhde ja asiakkaan ajatusten voittaminen omalle puolelle. (Grönroos ym. 2007, 31-33.)

Käytännössä tämä tarkoittaa, että palvelun toimittajalla on riittävä tieto asiakkaan prosesseista ja se kykenee tarkastelemaan asiakkaan prosesseja kokonaisvaltaisesti kuten:

- Miten asiakkaat tulevat tietoiseksi tuotteen tai palvelun tarpeesta?
- Miten asiakkaat löytävät tuotteen?
- Miten asiakkaat tekevät lopulliset päätöksensä?
- Miten asiakkaat tilaavat tai ostavat tuotteen tai palvelun?
- Miten tuote tai palvelu toimitetaan?
- Mitä tapahtuu, kun tuote tai palvelu on toimitettu?
- Miten tuote tai palvelu maksetaan?

- Mihin ja mitä varten asiakas oikeasti tuotetta tarvitsee?
- Mihin ja missä asioissa asiakas tarvitsee apua tuotetta hankkiessa tai sitä käyttäessä?
- Miten tuotetta kehitetään? (Grönroos ym. 2007, 33.)

Asiakkaan kokemukset analysoidaan näiden ja mahdollisten muiden kysymysten avulla. Palveluorganisaatiolla on oltava kyky tukea kaikkia asiakkaan prosesseja, mutta koska jotkut prosessit ovat ratkaisevampia kuin toiset, on erityisesti näitä prosesseja kyettävä tukemaan huolella. On ymmärrettävää, että kaikki prosessit ovat asiakkaalle tärkeitä, mutta kaikkiin prosesseihin toimittajan ei tarvitse antaa tukea itse, vaan ne voidaan ulkoistaa käyttämällä alihankkijoita. Myös tässä on omat haasteensa, sillä jotta toimittaja voi säilyttää strategisen asemansa asiakaksiinsa, on verkoston hallinta silloin säilytettävä. (Grönroos ym. 2007, 33.)

Organisointumismallina verkosto on varsin uusi tulokas, josta on usein käytetty nimeä virtuaalitiimi. Verkostoon voi kuulua paljon ihmisiä, mutta usein se on löyhempi yhteistyön malli kuin tiimi. Organisaatioissa verkostoja voi koota tavoitteellisesti jonkin tärkeän asian edistämiseksi. Esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa asiantuntijoiden verkostotyyppinen organisointuminen voi olla tärkeä tietämyksen syventämisen ja hyödyntämisen muoto. (Laamanen 2007, 138-139.)

Strategisen hallinnan asiakkaisiin voi säilyttää esimerkiksi strategisen allianssin avulla. Strategisten allianssien mallissa lähtökohtana on innovatiivisen asiakaslähtöisen yrityksen selkeä käsitys markkinoista sekä tuotteista ja palveluista, joita voidaan tuottaa asiakkaalle. Yhteistyösuhteita rakentavan organisaation tavoitteena on paremman osakokonaisuuden rakentaminen muodostamalla liittouma yhteistyökumppaneiden kanssa. Strategisen allianssin päätavoitteena on organisaation neuvotteluaseman, uskottavuuden ja palvelutason parantaminen. Liittoutuminen ja kumppanuussuhteiden rakentaminen useamman organisaation välille mahdollistaa laajempien palvelukokonaisuuksien ja isompien hankkeiden toteuttamisen. Kumppanuussuhteita rakennettaessa ja yhteistyötahoja sitoutettaessa on oleellista pystyä kuvaamaan kaikille osapuolille aiheutuvat hyödyt. (Valkokari ym. 2009, 92.)

Asiakashyödyn merkitystä asiakassuhteelle ei ole syytä väheksyä, sillä asiakkuudet syntyvät tarpeiden vaikutuksesta. On muistettava, että kaikki eivät ole halukkaita muodostamaan asiakassuhteita organisaatioihin ja tällaisten osapuolten painostamisella asiakassuhteeseen voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Kaikkien osapuolten kokema hyöty on hyvän ja toimivan asiakassuhteen perusedellytys. Olemassa olevakin asiakassuhde voi vahingoittua, jos toinen osapuoli ei koe sitä hyödylliseksi. Asiakastyytyväisyyden syntyminen ja sen kehittäminen sekä ylläpitäminen ovat asiakassuhteelle tärkeitä, sillä jos asiakas on tyytymätön, asiakassuhteen lopettamisen todennäköisyys kasvaa. Tehokas vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä yhteisymmärryksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2005, 74–75.)

3.6 Markkinoinnin tehtävät ja asiakasorientaation merkitys

Tikkasen, Asparan ja Parviaisen (2007, 23, 25–26), mukaan monelle insinööri- tai laskentataustaiselle toimitusjohtajalle markkinointi on ”black box”, jonka sisältöä ja strategista logiikkaa ei ymmärretä riittävän syvällisesti. Markkinoinnin päätehtävä on asiakassuhteiden johtaminen. Asiakassuhteet ovat ajassa kehittyviä ja muuttuvia rakenteita, jotka ohjaavat organisaatioiden välisen vaihdannan sisältöä ja liiketaloudellisia tuloksia. Erittäin tärkeitä organisaation menestymiselle ovat avainasiakassuhteet. Avainasiakassuhteissa organisaatio on onnistunut ydinosaamisalueidensa ja tarjoomansa kautta suhteellisesti kilpailijoitaan tehokkaammin tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Avainasiakassuhteiden hallinta liittyy luonnollisesti organisaation tai tulosyksikön menestykseen.

Useissa tieteellisissä tutkimuksissa on osoitettu markkinaorientoituneen toimintakulttuurin ja -prosessien parantavan organisaation liiketoiminnan tuloksellisuutta. Erittäin kun tarjonta laajenee ja uudet kilpailijat täyttävät markkinat entistä nopeammin, nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi asiakkaiden tarpeiden tuntemus ja tarpeiden täyttäminen kilpailijoita paremmin. Tämä edellyttää markkinaorientoituneen toimintakulttuurin tehokasta kääntämistä myös käytännön tekoihin, prosesseihin ja toimintamalleihin. Kulttuurisena käsitteenä markkinaorientaation voidaan nähdä koostuvan kolmesta komponentista: 1) asiakasorientaatiosta, 2) kilpailijaorientaatiosta sekä 3) toimintojen välisestä koordinaatiosta. (Tikkanen & Frösen 2011, 41–42.)

*Asiakasorientaatio*ssa kilpailuetu saavutetaan asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamisen avulla. Asiakkaiden ymmärtämisen kautta voidaan tuottaa heille ratkaisuja, jotka täyttävät heidän tarpeensa kilpailijoita paremmin. Kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa tarjoamalla asiakkaille enemmän, jotain ”ylimääräistä” arvoa kuin mitä kilpailijat pystyvät toimittamaan tai vaihtoehtoisesti alentamalla asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta koituvia kustannuksia. Organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa asiakasorientaatio edellyttää asiakkaan sekä heidän asiakkaidensa ja koko asiakkaan arvonverkoston ja tässä verkostossa tapahtuvien muutosten ymmärtämistä. (Tikkanen & Frösen 2011, 42.)

Kysynnän riittävyys ja toiminnan kannattavuus ovat asiakaskeskeisesti suuntautuneen yrityksen keskeisiä haasteita. Ongelmien tullessa haetaan yleensä syytä tietämättömistä tai ymmärtämättömistä asiakkaista, vaikka todelliset syyt voivat löytyä palveluorganisaation omista toimintatavoista. Oma toimintaa ja palveluita tulisi kehittää jatkuvasti siten, että asiakkaat kokevat yrityksen tarjoavan osaamista kilpailijoihin paremmin. Tämä edellyttää palveluorganisaation henkilöstöltä ja esimiehiltä kykyä tunnistaa asiakkaan toiveet ja tarpeet. Tämän perusteella voidaan tietää mihin suuntaan toimintaa, tuotteita ja palveluita tulisi kehittää. (Lämsä & Uusitalo 2005, 35.)

Kilpailijaorientaatiolla tarkoitetaan kilpailijoiden sekä heidän tarjoomansa ja strategian tuntemusta, joka johtaa kykyyn reagoida tehokkaammin kilpailijan toimenpiteisiin. Kilpailijat on määritelty asiakkaan tarpeen kautta ja kilpailijoita ovat kaikki ne, jotka pystyvät vastaamaan samaan asiakastarpeeseen palvelun tai tuotteen toteutustavasta tai ratkaisun luonteesta riippumatta. Kilpailuorientaatioon kuuluu nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistaminen sekä heidän vahvuuksien, heikkouksien, kyvykkyyden ja strategian tunteminen. (Tikkanen & Frösen 2011, 43.)

Toimintojen välinen koordinaatio mahdollistaa koko organisaation toimintojen valjastamisen yhteistyöhön markkinatiedon luomisessa ja levittämisessä sekä hyödyntämisessä arvon tuottamiseen asiakkaalle. Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan läpi koko organisaation vallitsevaa toimintakulttuuria, jossa sitoudutaan asiakkaan arvon tuottamiseen, unohtamatta kuitenkaan pitkän tähtäimen fokusta

kuten liiketoiminnan kannattavuutta, jatkuvaa uusiutumista ja innovaatiotoimintaa. Usein puhutaan kaksisuuntaisesta periaatteesta – markkinaorientoituneen toimintamallin tavoitteena on tuottaa ylivertaista arvoa asiakkaalle siten, että se näkyy myös oman organisaation suuntaan kasvavana arvona, useimmiten kasvavirtana. (Tikkanen & Frösen 2011, 43.)

Asiakkaiden palveluodotukset ja asioinnista syntyneet hyödyt ovat moninaiset. Palveluorganisaatiolla täytyy olla näkemys niistä hyödyistä, jonka varaan organisaation asiakaslupaus on tarkoitus rakentaa. Asiakaslupaus on organisaation sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline, jolla ilmaistaan miten se tuottaa asiakkaalle ylivertaista hyötyä. Asiakaslupaus on myös lupaus asiakkaalle tuotettavan arvon luonteesta ja sisällöstä. Sen lunastamiseksi on viritettävä organisaation kaikki osa-alueet. Käytännössä asiakaslupaus ja organisaation strategia ovat hyvin lähellä toisiaan. (Kuusela & Neilimo 2010, 60-61.)

Lähtökohtana on, että organisaatio tietää missä liiketoiminnassa se on mukana ja mikä on sen strateginen liiketoiminta-alue. Strategisilla liiketoiminta-alueilla haetaan sitä liiketoiminnan perustasoa, jolle organisaation on pystyttävä luomaan oma kilpailustrategiansa ja jonka avulla se menestyy omalla toimialallaan. Esimerkiksi organisaation asiakaskeskeisyyteen vaikuttavat monet tekijät. Organisaation rakenne on yksi olennainen tekijä, joka joko auttaa tai vaikeuttaa oikean asiakaskeskeisyyden syntymistä. Esimerkiksi asiakaslähtöinen strategiset liiketoiminta-alueensa tunnistanut organisaatio tai liiketoimintaprosessien mukainen organisaatio on lähtökohtaisesti asiakaskeskeisempi kuin funktionaalinen organisaatorakenne. (Kamensky 2006, 72-73, 169.)

3.7 Asiakastarpeiden tunnistaminen

Asiakkaita pidetään ja kohdellaan yleensä aivan liian abstraktina ilmiönä, hahmottomana massana tai numeroina. Kun joku lakkaa olemasta asiakas, hänen tilalleen tulee yleensä uusia mahdollisia asiakkaita. Jokainen myyjä luo asiakkaaseen piilevän asiakkaan suhteen, jota yrityksen olisi kehitettävä ja pidettävä yllä. Asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan ne ovat ansaittava. Sama koskee suhteita jakelijoihin, toimittajiin ja muihin osapuoliin. (Grönroos 2009, 319.) Myös yrityksissä ja julkisyhteisöissä päätökset tekee ihminen, joka työpäivän päätyttyä

arkielämässään antautuu intuitionsa, tunteidensa ja tapojensa valtaan. Vaikka toisin niin mieluusti uskoisimme, päättäjät ei ole toimistollaan sen objektiivisempi, vaan kylmän ja laskennallisen järjen sijaan tunne ohjaa suurta enemmistöä päätöksistämme. Usein tämä on työnantajamme suureksi eduksi, sillä intuitiolla ja kemoilla on suuri merkitys terveen ja toimivan kumppanuussuhteen rakentamisessa. Varsinkin abstraktien hankintojen kohdalla suhteen ja luottamuksen painoarvo korostuu. Paras tapa herättää luottamusta on äärimmäinen rehellisyys ja kurinalaisuus organisaation arvojen äärelle. Ikävin tilanne on, jos asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkelit organisaation arvo- ja brändiprojekteista ovat sellaisia, joiden toteutumista kohderyhmä ei tunnista. (Mattila & Rautiainen 2010, 58.)

Nykyaikaisessa markkinoinnissa on keskeisintä löytää oma asiakaskuntansa, jonka tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytyminen tunnetaan mahdollisimman tarkasti. Sen vuoksi organisaation tulisikin hoitaa suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä, sillä palveluorganisaation tärkein suhde on asiakassuhde. Ennen pitkää kilpailussa ei enää menestytä pelkästään myyntiponnisteluin ja mainontaa lisäämällä. Kysyntäsuuntaisessa markkinointiajattelussa lähtökohtana ovat mahdollisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet, joita voidaan tutkia kysyntä- ja markkinointikartoituksilla. (Bergström & Leppänen 2009, 14.) Asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda sellaisesta asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa. Tavoitteena on, että organisaatio keskittyy pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä pitkäaikaisina asiakkaina ja ymmärtää heidän ostoaikeuksiaan. (Mäntyneva 2003, 11.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat on tunnettava perinpohjaisesti. Kun organisaatio arvioi tuotteensa tai palvelunsa myyntimahdollisuuksia, on sen selvitettävä markkinoimiensa tuotteidensa kokonaiskysyntä. Tämä selviää ainoastaan toimimalla tiiviissä vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden kanssa. Haasteellisinta tässä on se, että markkinoiden koko ja muoto muuttuvat jatkuvasti ja sen vuoksi markkinoiden kehittymistä tulisi seurata koko ajan, jotta organisaatio osaisi ajoissa reagoida muutoksiin. Muutoksiin voidaan reagoida mm. markkinoinnin keinoilla, sillä markkinoinnin avulla on mahdollista aktivoida asiakkaiden tarpeita. Täysin uusien tarpeiden synnyttäminen on parhaallekin markkinoijalle

mahdoton tehtävä. Markkinoijan täytyy tietää, mitä tarpeita tuote tai palvelu voi tyydyttää ja mitä tarpeita asiakas on tyydyttämässä, jotta hän osaisi käyttää oikeita keinoja. (Lahtinen & Isoviita 1998. 20, 22-23.)

Potterin (2004, 213) mukaan markkinoilla menestyvät ”hyvät kilpailijat” tunnistavat alansa ”pelisäännöt” sekä heillä on kyky lukea markkinoiden signaaleja ja osaavat toimia niiden mukaisesti. Heillä on realistinen kuva alan markkinoista ja omasta sijainnistaan siellä. He eivät yliarvioi liiketoimintansa kasvua rakentamalla organisaatioonsa ylikapasiteettia, mutta eivät myöskään aliarvioi mahdollisuuksiaan jättämällä käyttämättä mahdollisuudet uusien asiakkaiden synnyttämiselle.

Kauppinen ja Ogg (1999, 47) ovat todenneet Prahadin & Hameliin (1991) viitaten, että organisaatio, joka on keskittynyt ydinosaamisensa kehittämiseen ja käyttöön, on avoin uusille mahdollisuuksille ja pyrkimyksille, joissa sen erityistaidot ovat tarpeen. Samalla se on myös vastaanottava ympäristönsä vaikutuksille ja kykenevä vastustamaan negatiivisia vaikutuksia. Tällainen organisaatio pystyy löytämään uusia markkinoita ja pääsee sisälle uusille markkinoille sekä kykenee muuttumaan asiakkaiden tarpeiden mukaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Henkilöstön koulutustarpeen syntyminen

Eskola ja Suoranta (1998, 175-176) ovat kuvanneet neljä erilaista pelkistämisen tapaa. Ensinnäkin tekstikatkelmaa voidaan käyttää perusteena tutkijan tekemään tulkintaan. Toiseksi sitaatti voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä. Kolmanneksi lainaus voi elävöittää tekstiä ja neljänneksi aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia. Sivun 20 koodausrunkoon pelkistetyt vastaukset on pelkistetty taulukkoon 6.

Taulukko 6. Pelkistetyt vastaukset hydraulikkakoulutusta koskevasta tapaustutkimuksesta

Organisaatio nro	T	K	E	H	L	M	T
1	TT	K3	E1	H3	L3	M3	T1
2	TP	K1	E2	H3	L1	M3	T2
3	TT	K3	E1	H3	L1	M1	T1
4	TP	K1	E1	H1	L1	M1	T2
5	TP	K2	E1	H2	L1	M2	T3
6	TP	K2	E2	H2	L1	M1	T2

Näiden lisäksi haastatteluissa ilmeni, että kaikissa organisaatioissa oli käytössä prosessi henkilöstön osaamis- tai koulutustarpeen kartoittamiseksi.

Tässä tapauksessa mielenkiinnon kohteeksi haastatteluissa esille tulleista asioista nousevat esille seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat tulosten ja niiden tulkinnan kannalta keskeisimmät teemat?
- Kuinka koulutuksen tarve havaittiin?
- Mitkä olivat henkilökunnan koulutukseen johtavat syyt?

Jos tarkastellaan tapaustutkimusta varten laadittua koodausrunkoa taulukkoa 3, johon haastatteluista saadut tulokset ovat purettu, löytyvät tätä tutkimusta valaisevat teemat koodausrungon kohdista E ja K eli ”Missä yhteydessä henkilöstön kouluttautumistarve tulee esille” ja ”Missä yhteydessä hydraulikkakoulutuksen tarve havaittiin?”

Taulukkoon 6 purettujen tulosten mukaan 4/6 tutkittavasta yhtiöstä henkilöstön koulutustarve tulee esille kehityskeskustelujen yhteydessä ja lopuissa 2/6 yhtiössä henkilöstön koulutuksen tarve tulee esille uusien toimeksiantojen tai uusien työtehtävien yhteydessä. Uudet toimeksiannot koskevat sopimus- ja alihankintatyötä tekeviä yhtiöitä, joiden asiakkaat vaihtelevat uusien toimeksiantojen myötä. Uudet työtehtävät tai työtehtävien muuttuminen liittyy pääasiassa tuotantolaitoksiin, joissa organisaatiomuutosten tai uusien rekrytointien yhteydessä henkilöiden työtehtävät voivat muuttua.

Entä missä yhteydessä hydrauliiikkakoulutuksen tarve havaittiin? Tässä tapauksessa hajontaa edelliseen verrattuna oli hieman enemmän. 3/6 tutkittavasta yhtiöstä havaitsi hydrauliiikkakoulutuksen tarpeen ”jossain muussa yhteydessä”, 1/6 kehityskeskusteluiden ja 2/6 uusien toimeksiantojen tai työtehtävien muuttumisen yhteydessä.

Jotta tutkimusongelmaan voidaan löytää ratkaisu, vaatii tämä perehtymistä haastatteluista hankittuun tekstimassaan ja perusteluiden löytämistä tehdyistä haastatteluista. Otteita haastatteluista hankituista tekstikatkelmista on koottu taulukkoon, joka löytyy liitteestä 2.

4.2 Henkilöstön koulutustarpeen syntyminen syyt

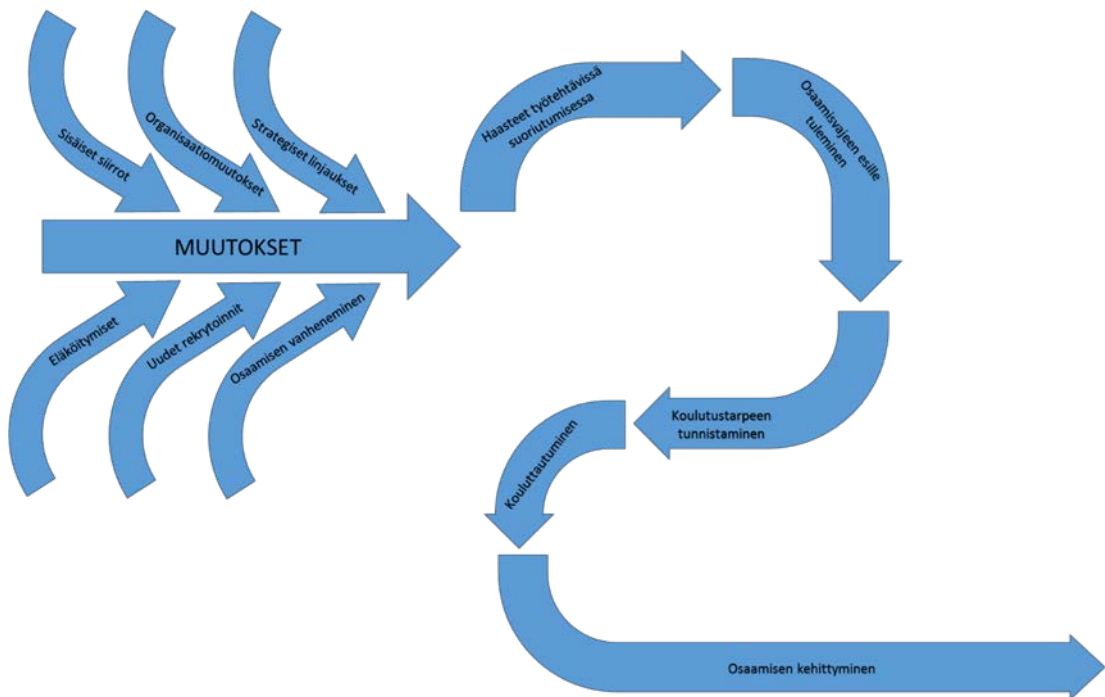
Tutkimuksessa kävi ilmi, että perusteet ja syyt henkilökunnan osaamisen kehittämiseksi ja kouluttamiseksi, johtuvat muutoksesta. Mutta mitä ovat muutokset ja niihin johtavat syyt? Kaikkiin hydrauliikkakoulutukseen osallistuviin yrityksiin olivat vaikuttaneet erilaiset uudet tilanteet ja muutokset, joilla oli ollut vaikutuksia siellä työskentelevien henkilöiden työtehtäviin ja heidän osaamisprofiiliin.

Tapahtuneet muutokset olivat olla kuvatun mukaisia ja aiheuttivat seuraavan tapahtumaketjun:

- Yrityksessä oli tapahtunut laaja konsernin strategiaan liittyvä linjaus, jossa kokonaisuudelle ammattiryhmälle tulee täysin uusia työtehtäviä.
- Yhtiössä oli tapahtunut organisaatiomuutos, jossa ammattiryhmän henkilöstöä oli siirretty uusiin työympäristöihin ja niissä käytettävä tekniikka poikkesi merkittävästi aiemmasta.

- Samaan aikaan on tapahtunut eläköitymistä ja em. mainittuja muutoksia varten oli rekrytoitu uutta henkilökuntaa tai koulutettu oppisopimuskoulutuksen avulla lisää. Uusi ja tuleva henkilökunta tarvitsi työtehtäviinsä liittyvää täsmäkoulutusta.
- Muun muassa edellä mainittujen muutosten vuoksi isot yhtiöt turvautuvat oman osaamisvajeensa vuoksi organisaatioiden nro:t 2. ja 4. tapaisten kumppaneidensa teollisuuden alihankkijoina toimivien yritysten puoleen, joiden oma osaamistarve tällä tekniikan alueella lisääntyy.
- Näiden lisäksi myös pitkään alalla työskennelleet henkilöt tarvitsivat uusien lisääntyneiden tehtävien vuoksi ”päivitystä” omaan osaamiseensa.
- Edellä kuvatussa tapahtumaketjussa on havaittavissa prosessi, joka lähtee liikkeelle isoista organisaatiosta ja alkaa valumaan hitaasti alas pienempiin, heidän alihankkijoina ja yhteistyökumppaneina toimiviin yrityksiin. Lisäksi kun edellä kuvatut muutokset tapahtuivat kaikki lähes yhtä aikaa, on niiden vaikutus koulutuksen käynnistävänä voimana merkittävä.

Koulutustarpeen käynnistävät asiat ja niiden tekijöiden välinen vuorovaikutus ovat kuvattu alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Koulutustarpeen syntyminen ja niiden tekijöiden välinen vuorovaikutus

Näiden lisäksi haastatteluissa koulutustarpeiden syntymiseksi kävivät ilmi sellaiset asiat kuin uudet laiteinvestoinnit ja alan koulutuksen puuttuminen. Uudet laiteinvestoinnit johtavat teollisuuslaitoksissa yleensä isoihin henkilöstökoulutuksiin, mutta nämä ovat yleensä sellaisia koulutuksia, jotka sisältyvät laitetoimituksiin ja ovat laitetoimittajien järjestämiä. Niillä ei niinkään tässä vaiheessa ole vaikutusta ammattikorkeakoulujen tai muiden henkilöstön koulutuspalveluita tuottavien organisaatioiden koulustarjontaan.

Alan koulutuksen nykyinen puuttuminen tai väheneminen tuli esille yrityksen nro 2 kanssa tehdyssä haastattelussa.

"Kyllähän se näkyy siinä, että kun meillä on myös insinöörejä ja DI:tä ja kun mittavampi hydraulikkakaavio tulee esiin niin sen toiminnon ymmärtäminen niin siinä on ollut vaikeuksia ja siinä ei peruskoulutuksella ei ole riittävää tietämystä ole tullut. Ehkä normaali insinööri-koulutuksessa hydraulikkakoulutus on ollut viimeisen kymmenen viime vuoden aikana ollut vähäisempää."

Sama asia tuli ilmi, ei niinkään haastatteluissa vaan, eri yhteyksissä käydyissä keskusteluissa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden kanssa. Yksi syy hydraulikka- ja pneumatiikkaosaajien vähenemiseen, johtuu heidän mukaansa siitä, että alan koulutusta on vähennetty niin ammattiopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa. Tämä ei kuitenkaan ole "muutoksen" tavalla koulutustarpeen käynnistävä tekijä, vaan enemmänkin yksi syy osaamisen vajeeseen.

4.3 Henkilöstön koulutustarpeen kehittyminen ja jatkokoulutuksen tarve

Lisäksi opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää koulutustuotteen elin-kaareen liittyviä asioita, eli malleja ja mahdollisia ratkaisuja siihen, voiko koulutustuotteen kehittymistä ennustaa tai ennakoita.

Tätä tutkimuksen osaa valaisevat teemat löytyvät koodausrunгон kohdista L ja M eli "Auttoiko henkilökunnan hydraulikkaan kouluttautuminen organisaatiota?" ja "Nousiko hydraulikkakouluttautumisen jälkeen esille muita aiheita lähellä olevaa koulutustarpeita?"

Taulukkoon 6 puretuista tuloksista voi havaita, että 5/6 tutkittavasta yhtiöstä oli sitä mieltä, että saadusta koulutuksesta oli apua organisaatiolle. 1/6 ei ollut oma-kohtaista muuta tietoa kuin, että "kysymyksessä on ollut hyvä koulutus, jonka kanssa jatketaan toimintaa." Tämän perusteella voidaan todeta, että koulutus täytti asiakkaan tarpeen, mutta mitään johtopäätöstä mahdollisista jatkokoulutustarpeista ei voi tehdä.

Jälkimmäisen kysymyksen nimenomainen tehtävä olikin selvittää mahdolliset aiheeseen liittyvät ja kentällä havaitut jatkokoulutustarpeet. Tässä kohdassa haas-

tatteluissa saadut vastaukset jakaantuivat hieman monipuolisemmin. 3/6 haastatteluun osallistuneista yhtiöstä kertoivat, että heillä ilmeni aiheeseen liittyviä jatkokoulutustarpeita. Esille nousivat mm. öljynpuhtauteen ja sen analysointiin liittyvät koulutukset, hydrauliiikan komponentteihin sekä prob- ja servotekniikkaan liittyvät asiat, joita haastateltavan organisaation nro 6:n mukaan ”ei koskaan ole liikaa”. Muun muussa haastateltavassa organisaatiossa nro 4 oli järjestetty myöhemmin hydrauliiikan komponentteja käsittelevä yhtiön sisäinen koulutus.

Koulutuksen elinkaareen ja henkilöstön jatkokoulutustarpeen ennakoimiseen liittyvissä asioissa voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että tekniikan alan koulutuksissa on olemassa ja syntyy jatkokoulutustarpeita erilaisille tekniikkaan ja teknologiaan liittyviin yksityiskohtaisimmalle osa-alueille mutta kovin syvällisiä johtopäätöksiä ei tämän tutkimuksen perusteella voi vielä tehdä.

4.4 Asiakasymmärrystä henkilöstökoulutuksen hankinnassa koskevat tulokset
Asiakasymmärrystä lähdettiin selvittämään haastattelun II-osassa laadullisilla tutkimusmenetelmillä aiemmin tässä opinnäytetyössä esitetyin tavoin. Haastattelusta saadut vastaukset kysymyksiin 1-6 on pelkistetty alla olevaan taulukkoon numero 7.

Taulukko 7. Haastattelun tulokset henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyvistä seikoista

	Haastateltava organisaatio numero:							
Kysymys nro	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3	4	4	3	3	3	4	4
2 a	3	4	4	3	3	4	3	3
2 b	2	2	3	4	4	3	3	3
2 c	1	2	3	2	2	3	1	2
3	3	3	3	4	3	3	3	3
4 a	3	3	4	4	3	3	2	3
4 b	3	3	4	3	4	2	1	3
5	4	4	4	4	4	3	4	4
6	(+) paikallisuus	vaikutusmahdollisuus!	yhteydenpito!	ei	sisältö!	dokumentointi!	ei	yhteydenotto!

Vastaukset kysymyksiin numeroihin 1-5 on kirjattu taulukkoon 7 vaihtoehtonumeroina 1-4. Kysymyksessä numero kuusi, jossa kysyttiin henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyviä muita asioita ja kysymyksiin 7-10, joissa kysyttiin haastateltavan mielipiteitä Lapin AMKista ja sen järjestämistä koulutuksista, on kirjattu taulukkoon Hirsjärven ja Hurmeen ”tulkitsevan tiivistelmän” menetelmällä.

Taulukko 8. Haastattelun tulokset mielikuvasta koulutuksen järjestäjästä ja oma mahdollisuus vaikuttaa Lapin AMK:n teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan koulutustarjontaan

Kysymys nro	Haastateltava organisaatio numero:							
	1	2	3	4	5	6	7	8
7	hyvä	ei osaa sanoa	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä	hyvä	ei osaa sanoa
8	kyllä	ei osaa sanoa	ei osaa sanoa	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	ei osaa sanoa
9	jonkin verran	kyllä	kyllä	ei osaa sanoa	kyllä	kyllä	kyllä	ei osaa sanoa
10	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei

4.4.1 Koulutuksen järjestäjän merkitys

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että koulutuksen järjestäjän merkitys koulutusta valittaessa on suuri. Taulukkoon 6 purettujen haastattelutulosten mukaan puolet tutkittavista organisaatiosta olivat sitä mieltä, että koulutuksen järjestäjällä on jonkin verran merkitystä ja puolet, että sillä on erittäin suuri merkitys. Haastatteluista nousivat esille sellaiset asiat kuin kouluttajan osaaminen, läheisyys ja koulutuksen joustavuus. Nämä asiat kävivät ilmi mm. organisaatio nro 2 kanssa käydyssä haastattelussa.

”Me satsaamme koulutuksessa tulevaisuuteen, joten ajankohdan täytyy olla sopiva, me emme voi lähteä koulutukseen muulloin kuin sopivana ajankohtana koska meidän täytyy palvella asiakkaita. Sen vuoksi on tärkeää, että koulutuksen järjestäjä on mielellään lähellä ja koulutus on joustavaa (joustavuus tarkoittaa myös niitä ajoituksia).”

Paikallisuuden arvostus tuli myös esille organisaatio nro 3:n kanssa käydyssä haastattelussa.

”Me halutaan tietysti paikallista koulutusta. Koulutusorganisaatio X:n on kanssa tehty yhteistyötä ammatillisessa koulutuksessa ja sitten on koulutusorganisaatio Z:n kanssa tehty aikaisemmin yhteistyötä mutta etäisyys toi ongelmia lähipäivien osalta vieraalla paikkakunnalla, kun piti asua hotellissa mutta on se myös kustannustekijä.”

Kouluttajan osaamisen merkitys tuli hyvin esille organisaation 7:n kanssa käydyssä haastattelussa.

”Koulutuksen järjestäjällä ei niinkään ole merkitystä vaan sen koulutuksen järjestäjän osaamisella. Se kuka sen koulutuksen järjestää ei niinkään ole merkitystä vaan sen koulutuksen järjestäjän osamisella on iso merkitys. Arvosanolla nelonen tarkoitetaan nimenomaan sitä mikä on sen kouluttajan osaaminen.”

4.3.2 Koulutuksen tavoitettavuuden merkitys

Koulutuksen tavoitettavuudella haluttiin selvittää millainen merkitys asiakkaalle on, kun hän haluaa saada lisätietoa koulutuksesta, hänen tarvitsee saada yhteyttä kouluttajaorganisaatioon ja hänen täytyy ilmoittaa organisaationsa henkilöstöä koulutukseen. Nämä asiat nousivat esille yleensä siinä vaiheessa, kun organisaatiossa on tunnistettu koulutustarve, aloitettu koulutusten etsiminen ja valitseminen.

Tiedonsaantiin koulutuksesta liittyvät asiat organisaatiot kokivat tärkeäksi. Haastattelujen perusteella tiedonsaannin merkitykseen koulutuksen hankintaan liittyvistä asioista 3/8 piti, että sillä on erittäin paljon merkitystä ja 5/8 organisaatioista, että sillä on jonkin verran merkitystä. Kaikissa haastatteluissa esille tulleet asiat kiteytyivät parhaiten organisaatio nro 7 ja 8 kanssa käydyssä keskustelussa.

Organisaatio nro 7:n mukaan:

”Kyllä se tätä nykyä menee niin, että verkossa pitää olla kattavat kuvaukset. Sinulla pitää olla nopeasti käsitys siitä mitä tämä paketti on, mitä se sisältää, milloin sitä tapahtuu. Perustiedot pitää olla näpsäkästi saatavissa.”

Myös organisaation nro 8:n käsitys asiasta oli hyvin samansuuntainen.

”On sillä merkitys – kun niitä käy useampia läpi niin ei jaksakaan lähteä sellaiselle nettisivuille, joissa joutuu hirveästi seikkailemaan. Kyllä se pitää aika selkeästi tulla se tieto siitä koulutuksesta. Joskus jos tosiaan lähtee ihan googlaamalla hakemaan niin sitä ei tosiaan kovin pitkälle viitti mitään nettisivuja lähteä selailemaan, että jos ei se sieltä heti löydy oikeilla hakusanoilla. Silloin kun siellä on paljon tarjoajia niin sellaiset jotka ovat monen linkin ja klikkauksen takana saattavat jäädä kesken. Varsinkaan kun itellä ei ole insinööriäustaa niin jos siellä nettisivuilla tekemään sellaisia päätöksiä, että minä en tiedä mitä se koulutus pitää sisällään niin ne aina hankaloittaa.”

Painavimman kannan asiaan esitti organisaatio nro 2.

"Jos koulutuksesta ei saa riittävästi tietoa niin silloin sinne jää menevämmä."

Myös yhteydenoton merkitys kouluttajaan koettiin tärkeäksi, mutta ei niin merkittäväksi kuin tiedonsaanti koulutuksesta. Tämän merkitys nousi esille varsinkin niissä tilanteissa, jos koulutuksen sisältöön, ajankohtaan tai paikkaan (koulutus tilaajan tiloissa) haluttiin tehdä asiakaskohtaisia muutoksia. Varsinkin pitkään jatkuneissa ja vakiintuneissa asiakassuhteissa koettiin tärkeäksi, että koulutusorganisaatioilta löytyy oma yhteyshenkilö, jonka puoleen kääntyä. Toisaalta tässä kysymyksessä vastauksista löytyi enemmän hajontaa kuin tiedonsaantiin koulutuksesta liittyvissä asioissa. Haastattelujen perusteella 2/8 koki yhteydenotolla kouluttajaan olevan vähän merkitystä, 4/8 organisaatioista koki olevan sillä jonkin verran merkitystä ja 2/8 koki sillä olevan erittäin paljon merkitystä.

Esimerkiksi organisaatiossa nro 1 oltiin sitä mieltä, että

"Jos sitä lisätietoa tarvii niin kyllä sitä silloin tekee sen eteen vähän enemmän töitä."

Kun taas organisaatiossa nro 4 koettiin, että

"Sillä on merkitystä erittäin paljon, jos ei saa kiinni ja on halu saada lisätietoa niin se homma jää pöydälle."

Koulutuksen tavoitettavuuteen liittyvissä asioissa kaikista vähiten merkitystä oli ilmoittautumisen vaivattomuuteen liittyvillä asioilla. Haastattelun tulosten perusteella 2/8 organisaatiosta koki, ettei sillä ole merkitystä, 4/8 koki, että sillä on vähän merkitystä ja 2/8 koki, että sillä on jonkin verran merkitystä. Haastatteluista saatujen kommenttien perusteella voi tehdä yleistyksen, että nykyisten netti- yms. sähköisten sovellusten myötä ilmoittautuminen on helppoa ja vaivattomin osa koulutuksen hankintaprosessia. Koulutukseen ilmoittuminen tehdään siinä vaiheessa, kun kaikki vaativimmat vaiheet koulutuksen hankintaprosessista on jo takana. Lisäksi tähän kysymykseen saaduista vastauksista saattoi vaikuttaa myös se, että koulutukseen ilmoittautumisen hoiti organisaatiossa joku muu henkilö kuin haastateltava itse.

4.3.3 Koulutuksen hinnan merkitys

Myös saadut tulokset koulutuksen hinnan merkityksestä koulutuksen hankintapäätökseen oli kaikissa tutkittavissa organisaatioissa samankaltaiset. Saatujen tulosten perusteella tutkittavista organisaatioista 7/8 oli sitä mieltä, että sillä on jonkin verran merkitystä ja 1/8 oli sitä mieltä, että sillä on erittäin paljon merkitystä. Haastattelun tulosten perusteella voidaan yleistää, että kaikki tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot korostivat koulutuksen sisällön ja sen laadun merkitsevän enemmän kuin hinnan, kun tehdään päätös koulutuksen hankinnasta. Hinnalla on merkitystä, kuten monessa haastattelussa todettiin. Se ei saa olla liian kallis mutta edullistakaan ei hankita jos koulutuksen sisältö ja toteutus eivät ole sopivia.

Asiaa hyvin kuvaa organisaation nro 8 kommentti.

”Laitetaan siihen kolmonen - ja se oikeastihan toki riippuu siitä, että tokihan sitä pyritään mahdollisimman edullisesti saamaan mutta samalla täytyy huomioida tiettyjä asioita siitä koulutuksen laadusta. Kyllä mekin ollaan sillä lailla, että kun on ollut joku koulutus, josta on tarjouspyyntöjä pantu useammalle taholle ei se kuitenkaan ole ollut se hinta vaan siinä katotaan niitä kaikkia tekijöitä. Että kyllä se täytyy sen koulutuksen vastata sitä mitä me haetaan. Ei se voi olla tolkutoman kalliskaan vaan kyllä siitä jää ne ääripäät pois.”

Organisaatio nro 3 kommentissa tuli koulutuksen hinnan yhteydessä monen muun haastateltavan organisaation tapaan koulutuksen paikallinen merkitys esille.

”Paikallisuus! Esimerkiksi kun hankimme henkilöstön koulutuspalveluita organisaatio Z:lta (koulutusorganisaatio Z sijaitsee Etelä-Suomessa). Sillä (kustannuksilla) on merkitystä varsinkin kun rahat ovat tiukalla niin ei sitä huvattomasti panna rahaa mihinkään.”

4.3.4 Koulutuksen saavutettavuuden merkitys

Koulutuksen saavutettavuuteen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään kuinka paljon merkitystä organisaatioille on koulutuksen sijainnilla, kulkuyhteyksillä ja majoitusmahdollisuuksilla koulutuksen hankintaan liittyvissä päätöksissä. Henkilöstökoulutuksen paikallisella saavutettavuudella on iso merkitys organisaatioille, joka tulee tässä tutkimuksessa monin paikoin esille.

Vastausten perusteella organisaatioista 2/8 oli sitä mieltä, että koulutuksen sijainnilla oli erittäin paljon merkitystä, 5/8 oli sitä mieltä, että sillä oli jonkin verran merkitystä ja 1/8 oli sitä mieltä, että sillä oli vain vähän merkitystä. Myös organisaatioiden vastaukset koulutuspaikkaa koskevien kulkuyhteyksien ja majoitusmahdollisuuksien merkityksestä koulutuksen hankintapäätöstä tehtäessä olivat hyvin samakaltaiset. Tulosten perusteella 2/8 haastelluista organisaatioista oli sitä mieltä, että sillä oli erittäin paljon merkitystä. Organisaatioista 4/8 oli sitä mieltä, että sillä oli jonkin verran merkitystä, 1/8 oli sitä mieltä, että sillä oli vähän merkitystä ja 1/8 sillä ei ollut mitään merkitystä koulutuksen hankintapäätöstä tehtäessä. Perusteluissa korostuivat paljon koulutuksen laatuun ja kustannuksiin liittyvät asiat. Myös koulutettavan henkilökunnan mielipiteet näkyivät vastauksissa.

Parhaiten tämä korostui organisaation nro 3 kommentissa.

”Tässä ajattelen näitä meidänkin ihmisiä. Kokeneita ammatti-ihmisiä kun koulutetaan niin laskevat painoa sillä, että kotoa voivat käydä ne lähipäivät. Ne eivät välttämättä tykkää siitä hotelliasumisesta. Ehkä se nuoremmilla on arvot siten, että saavat sitten matkustellakin mutta meidän vakituinen henkilöstö ei näe sitä tärkeäksi.”

Tämä asia tuli ilmi myös organisaatio nro 8 kommentissa.

”On sillä jonkin verran merkitystä. Kyllä sitä toivois, että ne olisivat helpompi ja lähempänä, koska se vie niin kuin ajallisesti niin paljon enemmän sitä resurssia ja toki myös rahaa kuluu enemmän. Että se matkustaminen täältä Rovaniemeltä etelään. Vaikka se ei ole kuin toistatuntia mutta kun siinä tulee kaikki nämä aikataulut ja muut. Tuntuu, että tästä on helpompi mennä autolla Ouluun kun ruveta niitä lentoja järjestämään.”

Jos koulutusta ei ole saatavissa läheltä mutta sen merkitys koetaan tärkeäksi, niin ei koulutuspaikallakaan ole silloin merkitystä. Tämä kävi ilmi organisaatioiden nro 2 ja 7 kommentteissa.

”Koulutuspaikalla on suuri merkitys mutta yleensä jos tulee tarve ja sitä ei muualta saa kuin Pariisista niin silloin on mentävä Pariisiin.”
(Organisaatio nro 2)

”Aika vähän, ei sillä hirveitä. Riippuen mikä se on niin sitä mennään vaikka maailman ääriin jos tarve on.” (Organisaatio nro 7)

Haastattelujen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että alueen yritykset arvostavat paikallisesti saatavaa henkilöstökoulutusta, mutta jos tarvittavaa koulutusta ei ole paikallisesti saatavissa niin sitä haetaan muualta. Vastaavasti voidaan ajatella, että jos Lapin ammattikorkeakoululla on tarjota tarpeellista ja laadukasta henkilöstökoulutusta niin niihin ollaan valmiita osallistumaan myös muualta Suomesta. Tämä edellyttäisi riittävän laajaa ja onnistunutta markkinointia.

4.3.5 Koulutuksen sisällön merkitys

Koulutuksen sisällön merkitys henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen oli kaikilla organisaatioilla suuri. Vastausten perusteella 7/8 haastatelluista organisaatioista oli sitä mieltä, että koulutuksen sisällöllä on erittäin paljon merkitystä ja 1/8 haastatellusta organisaatiosta oli sitä mieltä, että sillä on jonkin verran merkitystä henkilöstökoulutuksen hankintapäätöksessä. Sisällöltään huonon koulutuksen koettiin olevan ajan ja rahan haaskausta sekä johtavan yleensä asiakassuhteen päättymiseen. Muutamalla haastatteluun osallistuneista organisaatioista oli kokemusta sisällöltään huonoista koulutuksista. Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiot arvostivat koulutusta, joka on räätälöityä eli kohdennettu juuri heidän tarpeisiin sopivaksi ja sisältö kohdentuu varsinaiseen opetettavaan asiaan.

”Erittäin tärkeä seikka. Sisällön painopisteet ovat laadittu meidän tarpeen näköiseksi.” (Organisaatio nro 3)

”Siinä ei saa olla turhia rönsyjä ja sellaista, on sillä merkitystä. On tärkeä, että koulutus kohdentuu oikeaan asiaan – siellä ei ole liian paljon firman esityksiä.” (Organisaatio nro 6)

”Sillähän on tietenkin erittäin paljon merkitystä. Se on se tärkein mikä sillä koulutuksella on se tavoite ja sen mukaan se sisältö sitten rakennetaan.” (Organisaatio nro 8)

Huonoja kokemuksia organisaatioilla oli ollut esimerkiksi usean luennoitsijan pitämistä koulutuksista, joissa heidän mukaansa on yleensä paljon päällekkäisyyksiä, koulutuksen sisältö voi mennä ”asian vierestä” ja varsinainen asia tuntuu alkavan sitten kun koulutus on päättymässä.

”Olen käynyt organisaatiossa NN työskennellessäni miltein kaikki mahdolliset alan kurssit mitä on Suomen maasta löytynyt niin ainakin koulutusorganisaation Z:n kursseista oli ainoastaan tasan yksi

kurssi, jossa oli koko ajan asiaa. Kaikki muut lähtivät samasta pisteestä vaikka tason piti olla joka kerta korkeampi – ”nesteiden avulla voima siirtyy paikasta A paikkaan B jne”. Kolme viimeistä tuntia, joihin tuli ulkopuolinen luennoitsija alkoi tulla asiaa mutta sitten jo pitkän matkalaisten pitikin olla jo lentokentällä. Kolmen päivän kurseista saattoi olla kaksi ja puoli päivää aivan tyhjää.” (Organisaatio nro 4)

4.3.6 Muut koulutuksen hankintaan vaikuttavat asiat

Haastattelulomakkeen II-osan kysymys numero 6 (muissa asioissa) nousivat esille muun muassa koulutuksen sisällön vaikuttamismahdollisuuteen, koulutusmateriaalin ja kouluttajan rooliin sekä yhteydenpitoon liittyvät asiat.

”Tietenkin sellainen asia, että voiko sisällöstä vielä keskustella? Silloinko koulutustarve on meillä akuutti ja otetaan selvää, että kuka sitä pystyy meille opettamaan niin silloin erittäin usein luodaan se sisältö yhdessä vastaamaan tarvetta. Meillä voi olla tietyn tyyppinen perusosaaminen jo olemassa niin emme me halua mitään peruskoulutusta vaan haetaan pidemmälle vietyä osaamista eli räätälöityjä koulutuksia.” (Organisaatio nro 2)

”Tärkeä seikka on, että yhteydenpito oppilaitokseen on vaivatonta ja sieltä löytyy se yhteyshenkilö. Ja meillä on tällaisen ammatillisen neuvottelukunnan kokouksissakin näitä asioita käyty läpi ja sielläkin on selvillä meidän suunnitelma tulevaisuudesta. Se, että oppilaitos pystyy muuntumaan ja mukautumaan siihen miten me ollaan asetettu toiveita. Erittäin tärkeitä seikkoja.” (Organisaatio nro 3)

”Dokumentointia täytyy olla oikeassa mitassa, sitäkään ei saa olla mappikaupalla. Sieltä (dokumentoinnissa) löytyy kaikki oleelliset asiat jatkoa varten oikeaa asiaa. Järjestelyt ja ruokailu on ykkös asia. Se tuntuu aina jälkeen käsin, että siellä oli hyvät ruuat. Kouluttajan rooli on erittäin tärkeä. Osaa lähestyä ihmisiä, olla kouluttajana – joka alaltahan löytyy asiantuntijoita ja oppineita mutta se miten se osaa tuoda asiansa esille merkitsee – esilletuoja.” (Organisaatio nro 6)

Etenkin oppilaitoksen yhteydenpitoa organisaatioon arvostettiin mikä tuli esille useassa osassa tehtyjä haastatteluja.

”Pitää saada suoraa kontaktia ja muistutusta ja minusta sitä on kyllä tullutkin. Ainakin omalta sanoisin jos portaaliin jää niin silloin se on huonoa. Toivotaan henkilökohtainen kontakti noin 2-3 kertaa vuodessa varmasti riittää – se pitää mielen virkeänä, että tällainenkin on – yrityskäynnit ovat hyviä ja muutama opettaja käy peruskoulutuksen sisältöjen tiimoilta. Ja mitä useammin (koulutuksiin) on osallistunut niin siitä tulee osa (organisaation) toimintaa. Uusi asiakas on aina

vaikea hankkia – mutta kun asiakkuus syntyy niin on sitä paljon helpompi myös ylläpitää.”

4.3.7 Mielikuva Lapin AMKin telusta henkilöstökoulutuksen järjestäjänä ja mahdollisuudesta vaikuttaa koulutusten sisältöön

Haastattelulomakkeen kysymyksissä nro 7-10 kysyttiin mielikuvaa Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalasta koulutuksen tarjoajana sekä asiakasorganisaation mahdollisuudesta vaikuttaa tarjontaan.

Saatujen vastausten perusteella 6/8 organisaatioista kokivat, että mielikuva Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalasta henkilöstökoulutuksen tarjoajana on hyvä ja 2/8 organisaatiosta ei osannut sanoa. Tutkimukseen osallistuneista organisaatiosta 5/8 kokivat, että Lapin AMKin telu on onnistunut organisaatioille suunnatuissaan henkilöstökoulutuksissa hyvin, 1/8 organisaation mielestä Lapin AMKin telu oli onnistunut henkilöstökoulutuksissa jonkin verran ja 2/8 organisaatioista ei osannut sanoa.

Organisaatioiden, joiden kanssa yhteistyö on ollut tiivistä ja jatkunut pitkään, mielikuva Lapin AMKkin telusta henkilöstönkouluttajana oli hyvä ja he olivat yleensä sitä mieltä, että Lapin AMKkin telu on onnistunut koulutuspalveluissaan ja heillä on ollut hyvä mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön koulutusten sisältöön. Nämä asiat näkyvät hyvin organisaatio nro 6 kommentista.

”Koulutuksen ja ammatillinen taso erittäin hyvällä tasolla – se on palvelu sitä tarvetta mitä täällä on. Mitä mulle on tullut palautetta niin kaikki on tykännyt. Paikkana erittäin fiksu, ruoka on hyvää ja porukka mukavaa. Nimenomaan koulutuspalvelut on toteutettu sillä tavalla, että ne ovat turvalliset ja asiantuntevat.”

Kun taas organisaatioilla, joiden kanssa yhteistyö on ollut vähäisempää, ei ollut selviä mielipiteitä asioihin; tätä osoittaa hyvin organisaation nro 8 kommentti.

”Koska ei kokemusta niin ei pysty vastaamaan. Ja sillai kun miettii niin meillä on ollut aika vähän. No koulutusorganisaatio Y:n kanssa on ollut sitä yhteistyötä kun oppisopimuksella on tehty pienkonemekaanikkoja, sitten oli se yhteishankintakoulutus.”

4.5 Koulutuksista tiedottamiseen liittyvät asiat

Lapin AMKissa otettiin käyttöön syksyllä 2014 henkilöstökoulutuksen portaali, jossa ovat esillä koko ammattikorkeakoulun organisaatioille suunnatut henkilöstön koulutuspalvelut. Portaalin kehitys aloitettiin jo vuoden 2013 aikana. Ajatus henkilöstökoulutusportaalista tuli paikalliselta teollisuudelta, jotka toivoivat saavansa keskitetyn palvelun, josta saa kaiken tarpeellisen tiedon tarjolla olevasta henkilöstökoulutuspalveluista. Portaalin vaatimusmäärittelyt tulivat paljolti paikallisen teollisuuden edustajilta ja tämän lisäksi tutustuttiin myös muiden kaupallisten toimijoiden portaaleihin. Varsinaiseen portaalin kehitystyöhön osallistui edustajia jokaiselta Lapin ammattikorkeakoulun osaamisalalta.

Tämä opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli löytää ajatuksia koulutusportaalien jatkokehittämiseen. Portaalin jatkokehittäminen liittyi tiedonvälittämistä käsitteleviin asioihin. Esimerkiksi onko syytä laajentaa koulutustarjonnasta tiedottaminen sosiaaliseen mediaan, tekstiviesteihin tms.

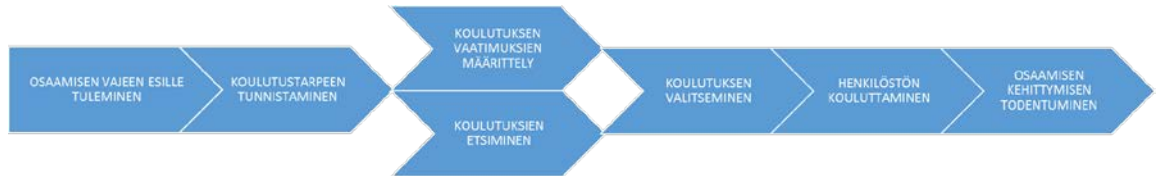
Tässä tutkimuksessa ei tullut esille mitään sellaista uutta, joka olisi tukenut uusien teknologioiden tai medioiden käyttöönottamista portaalin koulutuspalveluihin. Koulutuksista tiedottaminen sähköposteilla ja säännölliset tapaamiset koulutusorganisaatioiden kanssa nähtiin hyvinä asioina, mutta liiallinen yhteydenotto tekstiviestien yms. menetelmien koettiin helposti menevän häirinnäksi. Nämä näkökulmat korostuivat hyvin organisaatioilta nro 3 ja nro 5 kommentaateista.

”Omalle kohdalle tämä riittää. Sekin, että sitä tulee liikaa niin sekään ei ole hyvä. Nousee niskakarvat pystyyn siinä vaiheessa.” (Organisaatio nro 3)

”Sähköposti on hyvä riittävä. Tekstiviestit ja muut menee helposti häirinnäksi jos niitä alkaa paukuttelemaan. Kun sähköposti tulee ja sieltä löytyy paikka mistä koulutukset näkyy niin sieltä voi silloin alkaa valitsemaan mikä meille on sopivaa. Sitten jos sieltä löytyy sellaista koulutusta joka ei välttämättä koske itseä vaan jotain muuta (esim. konepuolta) niin silloin viestiä ollaan lähete), että tällaista on tulossa. Lisäksi sihteeri ruukaa jakaa vielä tällaiset sähköpostit eli viesti tulee yleensä kahteen kertaan.”
(Organisaatio nro 5)

4.6 Organisaation hankintapäätökseen vaikuttavat seikat henkilöstökoulutusta valittaessa

Haastattelututkimusten perusteella voitiin päätellä, että osaamisen vajeen tullessa organisaatiossa esille käynnistyy sen korjaamiseksi kuvion 7 mukainen prosessi.



Kuvio 7. Organisaatiossa käynnistynyt prosessi osaamisen vajeen tunnistamisesta osaamisen kehittymisen todentumiseen

Osaamisen vaje tulee tavallisesti esille ensin työtehtävien tai viimeistään kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen vajeen esilletulon jälkeen alkaa koulutustarpeen tunnistaminen. Koulutustarpeen tunnistamisessa käydään yleensä organisaation sisällä keskustelu siitä, millaisia konkreettisia toimenpiteitä osaamisen vajeen korjaamiseksi voidaan tehdä ja mitkä ovat ne sisällölliset asiat, joilla osaamisen vaje voitaisiin korjata. Lievimmällään toimenpiteet voivat olla henkilön siirtäminen kokeneemman työntekijän pariin, jossa kokeneempi työntekijä opastaa kokemattomampaa. Organisaatiossa voidaan myös järjestää organisaation sisäisiä koulutustapahtumia, jossa kokenut työntekijä toimii kouluttajana muille. Jos kouluttajaa ei löydy organisaation sisäältä tai koulutuksen järjestäminen organisaation omin avuin on hankalaa, aletaan koulutusta etsimään organisaation ulkopuolta. Tässä tilanteessa tulevat kysymykseen organisaatioiden väliset strategiset allianssit. Henkilöstön koulutusta tarvitseva organisaatio on yhteydessä henkilöstön koulutusta järjestäviin kumppaneihinsa sopivan henkilöstön koulutuksen järjestämiseksi.

Koulutuksen etsimisen yhteydessä alkavat myös koulutuksen sisältöä koskevat vaatavuusmäärittelyt. Organisaatiolla on jo tässä vaiheessa mielikuva siitä millaisia asioita koulutuksessa tulisi käydä läpi. He ovat käyneet niistä sisäisiä keskusteluita ja kartoittaneet kenties tähän sopivia kouluttajia. Tässä yhteydessä käydään myös kouluttajan kanssa vuoropuhelua koulutuksen sisältöön ja toteutukseen liittyvistä asioista. Vuoropuhelun tuloksena syntyvät koulutusorganisaatiolta

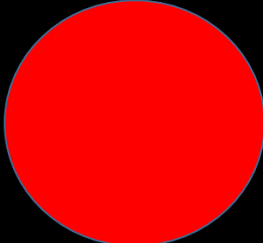

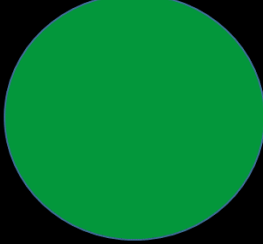
tarjous ja toteutussuunnitelma. Tilaajaorganisaation tarpeesta riippuen koulutus voidaan hankkia suoraan koulutuksen toimittajalta tai tilaajalla on jo toivomus kouluttajasta, jonka se haluaa koulutusorganisaation heille hankkivan. Organisaatio valitsee kriteeriensä perusteella henkilöstölleen kouluttajan ja lähettää heidät koulutukseen. Henkilöstökoulutuksen onnistuminen voidaan todeta vasta toteutuksen jälkeen, kun koulutettavat ovat palanneet työtehtäviinsä ja osaamisen kehittyminen voidaan todentaa. Tilanteesta riippuen osaamisen kehittyminen voi todentua välittömästi koulutuksen jälkeen tai siihen voi mennä aikaa jopa kuu-kausia. Oli tilanne kuitenkin mikä hyvänsä, tilaajaorganisaatio tekee yleensä johtopäätöksen koulutuksen hyödyistä välittömästi henkilöstöltään saadun palautteen ja myöhemmin heidän työtehtävissään tapahtuneen osaamisen kehittymisen myötä.

4.7 Koulutusorganisaation rooli tilaajaorganisaation valintaprosessissa

Koulutuksen tarjoajan ja toteuttajan näkökulmasta kriittisimmät vaiheet prosessista käydään koulutustarpeen tunnistamisen ja koulutuksen valitsemisen välisessä jaksossa sekä henkilöstön koulutuksen aikana ja sen jälkeen. Koulutustarpeen määrittelyn ja koulutuksen etsinnän jälkeen tilaajaorganisaatio tulee tekemään päätöksen kouluttajan valinnasta ja viimeistään osaamisen kehittymisen todentamisen jälkeen se tulee tekemään päätöksen siitä, missä määrin se tulee käyttämään samaa kouluttajaa vielä toistamiseen.

Haastattelututkimuksen perusteella on kuvioon 8 pyritty pelkistämään ne tekijät, joihin tilaajaorganisaatio kiinnittää huomiota henkilöstökoulutusta hankkiessaan ja joiden perusteella he muodostavat arvon hankkimastaan palvelusta sekä tekevät johtopäätökset mahdollisista jatkohankinnoista. Kuviossa punainen väri tarkoittaa asioita, joihin koulutusorganisaatiossa on kiinnitettävä eniten huomiota, keltainen väri jonkin verran huomiota ja vihreä väri vähän huomiota henkilöstökoulutuspalvelun tuottamiseen liittyvissä asioissa. Kuvion tarkoituksena on toimia ”työkalupakkina” henkilöstökoulutuksista vastaaville, niitä suunnitteleville ja toteuttaville henkilöille. Työkalupakista toivotaan olevan apua ja antavan lisää tietoa asiakasymmärrykseen etenkin koulutuksien suunnittelussa uusille asiakkaille. Esimerkiksi nykyisten asiakkaiden, joiden kanssa on olemassa vakiintu-

neet asiakassuhteet, asiakasymmärrys on jo tiedossa. Erityisen tarpeelliseksi tällaisen työkalun käyttäminen tulee silloin kun solmitaan asiakassuhteita alueen ulkopuolella sijaitsevien organisaatioiden kanssa tai järjestetään koulutusta, johon koulutettavat saapuvat muualta. Tämän vuoksi työkalupakki voi olla myös hyödyllinen asiakaslähtöisen palvelumallin kehittämisessä.

	<p><u>Merkitsee paljon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaja <ul style="list-style-type: none"> • Koulutusorganisaation maine kouluttajana ja koulutusten järjestäjänä • Kouluttajan asiantuntijuus • Koulutusorganisaation reagointi tilaajan koulutustarpeeseen • Koulutuksen sisältö <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen sisällön räätälöitävyys asiakkaan tarpeeseen • Joustavuus koulutuksen toteutuksessa <ul style="list-style-type: none"> • Ajankohta • Paikka (valmius kouluttaa asiakkaan omissa tiloissa)
	<p><u>Merkitsee jonkin verran:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Koulutuksen tavoitettavuus (yhteydenotto koulutusorganisaation ja tieto koulustarjonnasta) • Koulutuksen järjestäjä • Koulutuksen järjestelyt
	<p><u>Ei juuri merkitystä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen ilmoittautumisen vaivattomuus • Kulkuyhteydet ja majoitusmahdollisuudet koulutuspaikkakunnalla

Kuvio 8. Tiivistelmä ja ”työkalupakki” henkilöstökoulutuksen hankintaan vaikuttavat seikat asiakasorganisaation näkökulmasta

Haastattelututkimuksen perusteella koulutusorganisaation maine merkitsee paljon. Koulutusorganisaation, jonka koulutukset ovat saaneet hyvää palautetta ja ovat osoittautuneet hyödylliseksi, puoleen käännytään yleensä ensimmäisenä uudestaan, kun uusiin henkilöstökoulutuksiin on tarvetta.

Haastatteluun osallistuneille lappilaisille organisaatioille koulutusorganisaation paikallisuus merkitsee paljon. He mielellään hakevat henkilöstölleen sopivaa koulutusta ensin lähialueelta, jos siihen sopivaa koulutusta on vain tarjolla. Tämän vuoksi säännöllinen kanssakäyminen ja vuoropuhelu paikallisten organisaatioiden kanssa, heidän toiveidensa ja tarpeidensa kuulemiseksi on tärkeää. Säännölliset tapaamiset ja yhteydenotot asiakasorganisaatioihin tulisi ottaa osaksi jokaisen henkilöstökoulutuksista vastaavan ja niitä suunnittelevien henkilöiden

agendaa. Myös ammattikorkeakoulun sisällä on käyty keskustelua siitä kuinka ja keiden henkilöiden on sopivaa olla yhteydessä asiakasorganisaatioihin ilman, että se koetaan häiritseväksi. Tämän haastattelun perusteella asiakasorganisaatiot toivoivat aktiivista otetta koulutusorganisaatioilta heidän toiveidensa ja tarpeidensa kuuntelemiseksi. Tämä osoittautui hyvin organisaation 8 ja sivulla 51 organisaation nro 2 kommentteista.

”Itseasiassa palaan vielä tuohon yhteydenoton vaivattomuuskouluttajaan ja lisätiedonsaantikoulutuksesta ehkä se enemmän tuohon koulutuksen tavoitettavuuteen, että tästä lähiseudulta mulla ei ole sellaista tarkkaa käsitystä, että minkälaista kaikenlaista koulutustarjontaa täällä on ja semmosia hyviä kouluttajia, että puuttuu vähän semmoiset referenssit. Että ihan mielenkiintoista kuulla tätä teän touhua ja toki varmaan laitetaan sitten ihmisiä kokeilemaan, että saadaa sitä kokemusta ja referenssiä, että mitä täällä on tarjolla, ettei tarvitse aina sitten lähteä tuonne Etelä-Suomeen.”

(Organisaatio nro 8)

Tältä osin yleisesti vallalla oleva käsitys siitä, kuinka sopivaa samasta koulutusorganisaatiosta on useamman henkilön vierailta eri ajankohtina samassa asiakasorganisaatiossa, osoittautuu myyiksi. Tämä tietenkin siltä osin etteivät eri henkilöt käy toisistaan tietämättä neuvottelemassa samasta asiasta saman asiakkaan kanssa.

Asiakasorganisaation ja sen tarpeen tunteminen on tämän tutkimuksen mukaan yksi onnistuneen henkilöstökoulutuksen lähtökohta. Tämän jälkeen tärkein asia on reagoiminen asiakasorganisaation tarpeeseen. Asiakasorganisaatio aloittaa yleensä henkilöstökoulutuksen etsimisen tutustumalla koulutusorganisaatioiden jo olemassa oleviin valmiisiin koulutustuotteisiin ja ottamalla yhteyttä koulutusorganisaatioon mahdollisten lisätietojen hankkimiseksi. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että perustiedot tarjolla olevista koulutuksista sisältöineen, aikatauluineen, kustannuksineen yms. sekä yhteydenotto koulutusorganisaatioon on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Asiakas tietää mistä tietoa saa ja keneen siitä olla yhteydessä.

Asiakasorganisaatiolla on yleensä omat toiveensa koulutuksen sisällöstä, aikataulusta ja koulutuspaikasta, jonka vuoksi he pitävät erittäin tärkeänä, että koulutus on räätälöitävissä juuri heidän tarpeisiinsa. Vaikka heillä on selvä näkemys siitä, millainen koulutuksen sisällön tulisi olla ja mihin tarpeeseen he koulutusta

hakevat niin myös koulutusorganisaatiolta saatu tuki näihin liittyvissä asioissa koetaan tärkeäksi. Tässä vaiheessa koulutusorganisaation aktiivisuus koulutuksen sisällön suunnittelussa, joustavuus koulutuksen järjestämisessä ja koulutuksen sisällön räätälöitävyys ovat avaintekijöitä hyvän henkilöstökoulutuksen tuottamisessa. Etenkin lakisääteisissä turvallisuuskoulutuksissa asiakkaat toivoivat, että koulutus on mahdollista järjestää heidän omissa tiloissaan.

Koulutuksen hinnalla koettiin kaikissa haastateltavissa organisaatioissa olevan merkitystä, mutta sillä ei kuitenkaan ollut ratkaisevaa merkitystä, jos koulutus koettiin tärkeäksi ja vastaavan heidän tarpeitaan. Samoin oli myös koulutuksen järjestäjän ja koulutuksen paikkakunnan suhteen. Jos sopivaa koulutusta ei löydy läheltä, mutta koulutuksen sisällön koetaan vastaavan tarvetta, niin se ollaan valmis hankkimaan kauempaakin ja ”vähemmän tunnetultakin” kouluttajalta. Laadukkaan ja tarpeellisen koulutuksen vuoksi oltiin valmiita matkustamaan kauemmaksi. Sama pätee myös koulutuksen järjestelyihin, peruspuitteet pitää olla kunnossa (riittävät tilat, laitteet, lounasjärjestelyt jne.), mutta vaatimattomammatkin puitteet hyväksytään, jos koulutuksen sisältö ja kouluttajan ammattitaito vastaavat asiakkaan tarpeita. Kun asiakasorganisaatio on löytänyt tarvitsemansa henkilöstökoulutuksen, eivät enää sellaiset seikat kuten ilmoittautumisen vaivattomuus, kulkuyhteydet ja majoitusmahdollisuudet koulutuspaikkakunnalla juuri-kaan vaikuta hankintapäätökseen, jolleivät ne ole täysin auttamattomasti esteenä koulutukseen pääsemiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Henkilöstön koulutustarpeen syntyamiseen johtuvat seikat todettiin tämän tutkimuksen perusteella aiheutuvan organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Muutosten syyt voivat olla organisaatioissa tapahtuneet strategiset linjaukset, organisaatiomuutokset, henkilöstön sisäiset siirrot uusiin työtehtäviin tai työympäristöihin, eläköitymisestä, uusista rekrytoinneista tai osaamisen vanhentumiseen johtuvia syitä. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että mitä voimakkaammasta muutoksesta tai useammasta siihen liittyvistä tekijöistä on kysymys, sitä voimakkaampana henkilöstön koulutustarve ilmenee. Henkilöstön koulutustarpeen syntyemisestä ja niiden tekijöiden välillä vallitsevasta vuorovaikutuksesta tehtiin oma kuvaus.

Näiden lisäksi henkilöstön koulutustarpeita syntyy uusien laiteinvestointien ja uuden teknologian käyttöönoton yhteydessä mutta näihin liittyvät koulutukset sisältyvät yleensä laitevalmistajien tarjoamiin palveluihin. Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan rooli tämän tyyppisissä koulutuksissa voi olla toimia yhteistyökumppanina koulutuksen järjestämisessä yhdessä laitevalmistajan kanssa paikallisten organisaatioiden läheisyyteen. Tämän tyyppiset koulutukset voidaan toteuttaa strategiseen allianssiin perustuvalla yhteistyöllä, jossa liittoutumien ja kumppanuussuhteiden avulla voidaan toteuttaa laajempia koulutuskokonaisuuksia ja isompia koulutushankkeita. Esimerkki strategisista allianssista on mm. Lapin AMKin telun ja Valmet Automation Oy:n kanssa tehty yhteistyö, jossa Meri-Lapin teollisuuden tarvitsemia ValmetDNA -koulutuksia on voitu toteuttaa Kemissä siten, että kouluttajina toimivat Valmet Automationin koulutusorganisaatio ja opetus toteutetaan Lapin AMKin järjestämänä sen omissa tiloissa. Tämän tyyppisessä toteutustavassa on hyötyä kaikille osapuolille. Loppuasiakas saa henkilöstölleen koulutusta, jota ei paikkakunnalta muutoin ole, Valmet Automation Oy voi laajentaa asiakaskuntaansa ja Lapin AMK voi tarjota palveluitaan ja toimintaympäristöjään laajempaan käyttöön.

Tutkimuksessa ei löydetty selviä syitä henkilöstön jatkokoulutustarpeen ja koulutustuotteen elinkaaren kehittymiselle, sillä aihealueena tämä paljastui sen verran

laajaksi, että se vaatisi uuden perinpohjaisemman tutkimuksen. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tiiviillä asiakasyhteistyöllä ja asiakkaan kanssa käydyllä säännöllisellä vuoropuhelulla voidaan jossain määrin ennakoida tulevia muutoksia ja sitä kautta syntyviä henkilöstön koulutustarpeita. Asiakkaan tarvekartoitusta tehtäessä olisi tärkeä käydä keskustelua myös organisaation tulevista suunnitelmista ja aikomuksista, mikäli se on mahdollista, sillä pelkkä nykytilanteen kartoitus tuottaa vastauksia vain vallitsevaan tilanteeseen. Helpoiten ennakoitavissa olevat koulutustarpeet ovat useat lakisääteiset turvallisuuskoulutukset, jotka ovat aina määräajoin uusittava, joihin Lapin ammattikorkeakoululla on paljon tarjottavaa.

Tutkimuksen toisessa osassa selvitettiin asiakasorganisaation henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen ja koulutuspalvelun arvon muodostukseen liittyviä asioita. Haastatellut lappilaiset organisaatiot arvostivat paikallisuutta ja kokivat arvokkaaksi, että heidän henkilöstölleen tarvittavaa koulutusta löytyy läheltä. Koulutuspalvelun valinnassa tärkeimmiksi kriteereiksi osoittautuivat kouluttajan nopea reagointi asiakkaan tarpeeseen, asiantuntevuus, koulutuksen sisältö ja koulutuksen räätälöityvyys asiakkaalle sopivaksi. Asiakasorganisaation näkökulmasta kouluttajan maine ja tieto tarjolla olevista palveluista olivat merkittäviä asioita henkilöstökoulutusta hankittaessa. Myös koulutusajankohta ja mahdollisuus järjestää koulutus asiakkaan omissa tiloissa olivat asiakkaalle tärkeitä asioita kun he tekevät päätöksensä henkilöstökoulutuksen hankinnasta. Tutkimuksen tulokset tiivistettiin kuvioon, jonka tarkoitus on toimia ”työkalupakkina” asiakkaan arvon muodostuksen ymmärtämiseksi asiakaslähtöisten henkilöstökoulutusten suunnittelua ja toteutusta varten. Lisäksi tutkimuksessa saatuja tietoja voidaan hyödyntää asiakaslähtöisen palvelumallin kehittämisessä.

Mielikuva Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalasta kouluttajana ja yhteiskumppanina koettiin yleisesti hyväksi ja haastatellut organisaatiot pääsääntöisesti kokivat, että Lapin AMKin telu on onnistunut henkilöstökoulutuspalveluissaan ja, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa Lapin AMKin telun koulutusten sisältöön. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että mm. vuonna 2014 käyttöön otetusta henkilöstön koulutusportaalista huolimatta haastatellut ei-

vät täysin olleet tietoisia Lapin AMKin telun henkilöstökoulutuspalveluista. Haastatellut organisaatiot kaipasivat lisää tietoa Lapin AMKin palvelutarjonnasta sekä toivoivat oppilaitokselta tiiviimpää kanssakäymistä esimerkiksi säännöllisten tapaamisten tai muiden yhteydenottojen avulla.

Henkilöstökoulutuksista tiedottamiseen liittyviä asioita tutkittiin muun muassa tulisiko henkilöstön koulutuspalveluista tiedottaa myös jolloin muulla tavoin. Esimerkiksi tulisiko Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstökoulutusportaaliin liittää joitain uusia toimintoja kuten tekstiviestipalveluita, sosiaalisen median hyödyntämistä tms. koulutuspalveluista tiedottamiseen. Tähän ei kuitenkaan löytynyt mitään uutta lisättävää. Haastateltavat organisaatiot kokivat henkilöstökoulutusportaalissa esillä olevasta koulutustarjonnasta tiedottamisen olevan säännöllisillä uutiskirjeillä ja asiakastapaamisilla nykyisiin tarpeisiin riittäviä. Sitä vastoin liikaa tiedottamista ei nähty hyvänä. Esimerkiksi tekstiviestien lähettämisen yms. yhteydenottojen koettiin enemmänkin olevan häiritseviä kuin hyödyllisiä.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomioita mm. haastattelujen tarkalla valinnalla, haastattelurungon ja -lomakkeen laadinnalla, haastattelujen sisällön dokumentoinnilla ja analysoinnilla. Haastateltaviksi organisaatioiksi valittiin sellaiset organisaatiot, jotka edustavat eri toimialoja, erilaisia yrityskokoja, ja jotka ovat hankkineet henkilöstön kehittämispalveluita Lapin ammattikorkeakoulun teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalalta ja sen edeltäjiltä. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin henkilöt, jotka toimivat henkilöstönkehittämissä tehtävissä ja tekevät päätöksiä henkilöstön koulutushankinnoista. Haastattelurunko- ja haastattelukysymykset valmisteltiin huolella, että ne vastaavat tutkimusongelmiin ja tutkimuskysymyksiin. Kaikki haastattelut tallennettiin digitaalisesti, joiden äänen laatu oli hyvä. Lopuksi tallenteet kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutkimustulosten purkaminen ja analysointi toteutettiin yleisesti hyväksytyillä tieteellisillä menetelmillä, joiden lähteisiin on viitattu tulosten käsittelyn yhteydessä.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Borghini, S., Carù, A. & Cova, B. 2010. Representing BtoB reality in case study research: Challenges and new opportunities. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, 16–24.
- Blomkvist, J. 2015. *Ways of Seeing Service: Surrogates for a Design Material*. NorDes: Design Ecologies, 1.
- Dahlen, M. 2006. *Markkinoijan yhdeksän käskyä*. Helsinki: WSOYpro.
- Ding, X.D. 2015. The impact of service design and process management on clinical quality: An exploration of synergetic effects. *Journal of Operations Management*. Vol. 16, 103.
- Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39(1), 118–128.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management* 16(1), 107–121.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus – Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. 1. painos. Juva: WSOY.
- Finlex. 2016. *Ammattikorkeakoululaki*. Viitattu 6.2.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>.
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 3. painos. Juva: WSOYpro.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan*. 2007. Tampere: Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 9/2007.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Howitt, M. & McManus, J. 2014. Creating the Service Design Interface. *Management Services*. 38–44.
- Kamensky, M. 2006. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

- Kaplan, W. 2012. Knowledge Leadership. *Contract Management* Vol. 52 No 7, 6.
- Katzan, H. Jr., 2011. Essentials of Service Design. *Journal of Service Science* Vol. 4 No 2, 43–60.
- Kauppinen, J.E. & Ogg, A.J. Jr., 1999. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Kotler, P. & Fox, K.F.A. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey. USA: Prentice-Hall.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. *Kauppan strategiaoosaaminen*. Helsinki: Edita Publish.
- Laamanen, K. 2007. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Espoo: Otavan kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. *Terms and Concepts in Business Process Management*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lapin ammattikorkeakoulu. 2016. Esittely. Viitattu 6.2.2016. <http://www.lapinamk.fi/fi>.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. *Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. *Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Maylor, H. & Blackmon, K. 2005. *Researching Business and Management*. 1. painos. New York: Palmgrave Mcmillan.
- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Mäntyneva, M. 2003. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY
- Ojasalo, J. & Ojasalo, J. 2010. *B- to B-palveluiden markkinointi*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014, *Kehittämistyön mentelmät – uudenlaista osaamista liiketoiminnasta*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parasuraman, A. 2010. Service Productivity, Quality and Innovation; Implications for Service-design Practice and Research. *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 2(3), 277–286.

- Potter, M.E., 2004. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.E. & Hamel, G. 1990. The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review* Vol. 68(3). 79–91.
- Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Fram.
- Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Solomonson, N., Åberg, A. & Allwood, J. 2012. Communicative Skills that Support Value Creation: A Study of B2B Interactions Between Customers and Customer Service Representatives. *Industrial Marketing Management* Vol. 41(1), 145-155.
- Schumpeter, J., 2014. The Magic of Good Service. *The Economist* Vol. 404(8803), 78.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen P. 2007. *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. *StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Latvia: Livonia Print.
- Tuulaniemi, J., 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J., 2009. *Verkostot – liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WSOY.
- Viitala, R., 2004. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Vilkkä, L. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Tammi.
- Woodside, A.G., 2010. Bridging the Chasm Between Survey and Case Study Research: Research Methods for Achieving Generalization, Accuracy, and Complexity. *Industrial Management* Vol. 39(1). 64–75.
- Yin, R. 2009. *Case Study Research – Design and Methods*. volume 5. Los Angeles: Sage publications Inc.
- Yin, R. 2012. *Applications of Case Study Research*. 3 edition. Los Angeles: Sage publications Inc.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelulomake - tutkimuskysymykset
- Liite 2. Sitaatteja haastatteluista - henkilöstön koulutustarpeeseen johtavat syyt – case hydraulikkakoulutus

Haastattelu tehty: pv xx.xx.2015 klo: xx:xx

Tiedot yrityksestä:

Yrityksen nimi:
Yrityksen sijainti (paikkakunta):
Yrityksen toimiala:
Yrityksen koko:

Haastateltavan nimi ja tehtävä:

Millä tavoin oma tehtäväkuvanne organisaatiossanne liittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja/tai henkilöstökoulutuksien hankintaan?

Vastaus:

I - OSA

Tutkimuskysymykset – tapaustutkimus – case hydrauliiikkakoulutus.

Koulutustarpeen syntyminen

- 1. Miten ja missä yhteyksissä organisaationne henkilöstön koulutustarve tulee esille?**
Vastaus:
- 2. Onko organisaatiossanne olemassa prosessia henkilöstön osaamis- tai koulutustarpeen kartoittamiseksi? Jos on niin millainen?**
Vastaus:
- 3. Kuinka ja missä yhteydessä havaitsitte, että henkilökuntanne tarvitsee hydrauliiikka-alan koulutusta?**
Vastaus:
- 4. Minkä vuoksi lähetitte henkilöstöänne Lapin AMK:n hydrauliiikka koulutuksiin?**
Vastaus:
- 5. Auttoiko henkilökuntanne kouluttaminen organisaationne – kuinka se näkyi?**
Vastaus:
- 6. Nousiko hydrauliiikka koulutuksen jälkeen organisaatiossanne muita aiheeseen liittyviä tai aihetta lähellä olevia osaamisen kehittämistarpeita?**
Vastaus:
- 7. Onko mielestänne omassa henkilöstön osaamis- ja koulutuskartoitusprosessissa kehitettävää – jos on niin millaisia?**
Vastaus:

Haastattelu tehty: pv xx.xx.2015 klo: xx:xx

Tiedot yrityksestä:

Yrityksen nimi:
Yrityksen sijainti (paikkakunta):
Yrityksen toimiala:
Yrityksen koko:

Haastateltavan nimi ja tehtävä:

Millä tavoin oma tehtäväkuvanne organisaatiossanne liittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja/tai henkilöstökoulutuksien hankintaan?

Vastaus:

II – OSA

Henkilöstökoulutuksen hankintapäätökseen liittyvät seikat

Kun organisaatiossanne tehdään henkilöstön koulutushankintaan liittyviä päätöksiä. Millä tavalla seuraavat asiat vaikuttavat asteikolla 1-4 hankintapäätökseenne?

- 1 = ei merkitystä
- 2 = vähän merkitystä
- 3 = jonkin verran merkitystä
- 4 = erittäin paljon merkitystä

1. Koulutuksen järjestäjä

1 2 3 4

Kommentti:

2. Seuraavat koulutuksen *tavoitettavuuteen* liittyvät asiat:

a) Tiedonsaanti koulutuksesta

1 2 3 4

Kommentti:

b) Yhteydenoton vaivattomuus kouluttajaan ja lisätiedonsaanti koulutuksesta

1 2 3 4

Kommentti:

c) Ilmoittautumisen vaivattomuus koulutukseen

1 2 3 4

Kommentti:

3. Koulutuksen hinta

1 2 3 4

Kommentti:

4. Seuraavat koulutuksen saavutettavuuteen liittyvät asiat

a) Koulutuksen sijainti

1 2 3 4

Kommentti:

b) Kulkuyhteydet ja majoitusmahdollisuudet koulutuspaikkakunnalle

1 2 3 4

Kommentti:

5. Koulutuksen sisältö

1 2 3 4

Kommentti:

6. Muut asiat. Mitkä?

Vastaus:

Mielikuva koulutuksen tarjoajasta ja mahdollisuus vaikuttaa tarjontaan

7. Millainen mielikuva Teillä on Lapin AMK:n (Telun) koulutuspalveluista?

Vastaus:

8. Onko mielestänne Lapin AMK (Telu) onnistunut henkilöstökoulutuspalveluissaan?

Perustelut.

Vastaus:

9. Voitteko mielestänne itse vaikuttaa Lapin ammattikorkeakoulun (Telun) henkilöstön koulutustarjonnan sisältöön?

Vastaus:

10. Muita asioita?

Vastaus:

Lapin AMK henkilöstökoulutusportaalia koskevat kehityskysymykset

Lapin AMK:lla on otanut käyttöön syksyllä 2014 henkilöstön koulutuspalveluportaalin, josta käy ilmi tarjolla olevat henkilöstökoulutukset. Palvelu löytyy osoitteesta:
www.lapinamk.fi/koulutuspalvelut

11. Oletteko tietoinen Lapin ammattikorkeakoulun koulutusportaalista?
kyllä / ei

12. Oletteko käyttäneet koulutusportaalia?
Kyllä / ei

Jos ei, niin miksi ei?
Vastaus:

Jos kyllä, niin miksi olette käyttäneet sitä:
Vastaus:

13. Olette hankkineet koulutuksia sitä kautta?
Kyllä / ei?

14. Saatteko mielestänne riittävän hyvin tietoa Lapin ammattikorkeakoulun (Telun) henkilöstön koulutustarjonnasta?
Vastaus:

15. Onko Lapin ammattikorkeakoulun nykyinen tapa tiedottaa henkilöstökoulutuksista riittävä vai onko mitään muita tapoja millä tavalla haluisitte tietoa Lapin ammattikorkeakoulun (telun) henkilöstön koulutuksista? (sosiaalinen media, tekstiviestit tms.)
Vastaus:

KOULUTUSTARPEESEEN JOHTAVAT SYYT – CASE HYDRAULIIKKA KOULUTUS

Organisaatio nro:	Missä yhteydessä henkilöstön kouluttautumistarve tulee esille?	Missä yhteydessä hydrauliiikkakoulutuksen tarve havaittiin?
1	"Kehityskeskustelut käydään neljä kertaa vuodessa koko henkilöstön kanssa, joista nousee paljon (henkilöstön) kehitystarpeita."	"Lähtenyt liikkeelle tarpeesta. Tarve oli tullut ilmi jo aikaisemmin osastolta mutta asia oli jäänyt lepäämään koska siinä vaiheessa ei voitu vielä määrittää tarkempia vaatimuksia koulutuksen sisällölle."
2	"Kyllä se tulee aina silloin esille kun ollaan tarjoamassa tai ollaan saatu uusi mittavampi suunnittelu- tai toimeksiantourakka. On ollut monenlaisia tapauksia mutta kyllä se aina silloin tulee esille."	"Kyllähän se näkyy siinä, että kun meillä on myös insinöörejä ja DI:tä ja kun mittavampi hydrauliikkakaavio tulee esiin niin sen toiminnon ymmärtäminen niin siinä on ollut vaikeuksia ja siinä ei peruskoulutuksella ei ole riittävää tietämystä ole tullut. Ehkä normaali insinöörikkoulutuksessa hydrauliikkakoulutus on ollut viimeisen kymmenen viime vuoden aikana ollut vähäisempää."
3	"Vuositain käydään kehityskeskustelut, joissa kartoitetaan henkilötasolle kehitys- ja koulutustarpeet mitä on."	"Liittyi yhtiössä tapahtuvaan isompaan linjaukseen ja strategiaan. Tämä käyttäjäkunnossapito on juuri se pointti, jonka takia haluamme saada käyttäjäkunnalle lisää osaamista."
4	"Kehityskeskusteluissa ja henkilöstöaloitteista. Jos casien yhteydessä tulee osaamistarpeita esille niin voidaan pitää yhdessä henkilö nn:n kanssa tarpeen niin vaatiessa henkilöstökoulutuksia."	"Koulutustarve nousi esille kehityskeskusteluista. Aikaisempina vuosina olimme pitäneet henkilö nn:n kanssa "tehoiskun" (omaa koulutusta) mutta tällä kertaa löytyi perusteita enemmän."
5	"Ensiksi järjestetään kehityskeskustelut missä kartoitetaan työntekijöiden oma koulutustarve. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijöiden omat koulutustarpeet - mihin he itse halusivat koulutusta ja näiden perusteella pyritään järjestämään sopivaa koulutusta. Toinen tilanne on kentällä olevat ongelmat."	"Tehtaalla oli paljon hydrauliikkapuolella. Porukkaa kävi paljon ulkopuolelta meillä (alihankkijoita) ja itse yritettiin myös sitä tutkia sekä saada selvitettyä vikaa - kyllähän ne siinä selvisivätkin mutta siinä yhteydessä huomattiin, että porukka tarvitsee koulutusta."
6	"Uusien investointien yhteydessä, koulutusryhmältä joka on työryhmä, joka koordinoi ja kerää paikallisti tiedon henkilöstön koulutustarpeista. Myöskin sisäisen tarpeen yhteydessä kun siirretään henkilöitä, vaihdetaan vakansseja tai tulee uusia työntekijöitä."	"Tarve tuli esille sitä kautta kun tapahtui henkilöstömuutoksia, mentiin toiselle työalueelle, uusia kavereita tuli ja sitten huomasivat, että käytännön työt alkavat tökkiä ja näistä on hyvä saada jotain tietoa - ihan perustietoa. Eli työpaikkojen ja ammattiryhmien vaihtumisien myötä. Henkilöt vaihtuvat toisille työalueille. Se kuinka jatkuvaa se on - vaikea sanoa. Organisaatiomuutoksien yhteydessä. Tarve on myös ollut yleinen, sillä hydrauliiikkaosaamisesta on tullut puutetta. Tietenkin omalta osaltaan tämän jossain mielessä koskee myös vanhoja, pitkään työssä olleita."