



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PEREHDYTYS MUUTOKSEN TUKENA

Marika Karismaa

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Restonomi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

KARISMAA MARIKA:
Perehdytys muutoksen tukena

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Syyskuu 2016

Opettajien työnkuva on muuttunut viime vuosina, opettajan työtehtävät ovat laajentuneet sekä monipuolistuneet. Työnkuvan muutokseen ovat vaikuttaneet, mm. toisen asteen ammatillisen koulutuksen muutokset sekä Länsirannikon Koulutus Oy:n organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Muutoksien sisäistäminen on tärkeää, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan asetetut tavoitteet, jotka ovat määriteltyinä vision, arvojen ja strategian myötä. Toiminnan ja kannattavuuden tavoitteet ovat tulkittavissa organisaation vision, arvojen ja strategian kautta, jotka edelleen ohjaavat organisaation toimintaa eteenpäin. Organisaation tuottaman perehdytyksen merkitys on oleellinen, jotta henkilöstön on helppompaa sisäistää muutokset sekä he kykenevät ymmärtämään omia asenteitaan muutoksia kohdatessa. Onnistuneen perehdytyksen myötä työn tekeminen säilyy laadukkaana ja asiakkaat saavat odottamaansa palvelua. Näin työntekijät kokevat olevansa merkityksellisen osa organisaation toimintaa, joka mahdollista organisaation positiivisen tuloksellisen toiminnan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada käsitys Länsirannikko Koulutus Oy:n Hyvinvointiyksikön henkilöstön saadusta perehdytyksestä sekä saada käsitys mihin työn osa-alueisiin kaivataan perehdytystä. Opinnäytetyön tutkimuksessa tiedon keruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka taulukoitiin tixel-ohjelmaa hyödyntäen. Lisäksi saadun tutkimustulosten perusteella suoritettiin henkilöhaastattelu, johon vastasi Hyvinvointiyksikön esimies.

Kyselystä muodostuneen tuloksen mukaan Hyvinvointiyksikön henkilöstön kokemukset saatuun perehdytykseen olivat samankaltaiset keskenään. Perehdytyksen tarve oli henkilöstön mukaan yhteneväinen, se kohdistui erityisesti koulutuksien hinnoitteluun sekä niiden myymiseen. Hyvinvointiyksikön esimiehen näkemykset suhteessa saatuun tulokseen olivat yhteneväiset. Tulosten ja haastattelun yhteenvedon myötä perehdytysmateriaali tuotetaan keskittymällä koulutuksien hinnoitteluun ja niiden myymiseen.

Opinnäytetyön aikana tuotettiin perehdytysmateriaali koulutuksien hinnoittelumisesta ja niiden myymisestä. Perehdytysmateriaalissa kuvataan pääperiaatteet, jotka tulee ottaa huomioon koulutuksen hinnoittelua tehtäessä sekä koulutuksia myytäessä.

Asiasanat: palvelu, asiakas, myynti, perehdyttäminen, hinnoittelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KARISMAA, MARIKA:
The introduction material support for change

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 3 pages
September 2016

The job description of a teacher has changed during in recent years, work assignments have both expanded and diversified. The changes to the job description have been caused by, for example, the changes to a vocational school as well as the organizational changes in the West Coast Education Ltd. Internalization of the changes is essential, in order that the organization is able to achieve the targets it has set according to its vision, values and strategy. The significance of the introduction that the organization affords is consequential so that it would be easier to the personnel to internalize the changes and make it easier to understand their own attitudes when facing those changes..

The aim of this thesis is to make a survey about the introduction that the personnel of the Health Unit of the West Coast Education Ltd. receives, as well as to find out in which divisions of the occupation further introduction is needed. There was also performed a personnel interview, to which the Manager of the Health Unit answered. According to the survey and the interview, material for the further introduction will be developed by concentrating on pricing and selling of educations.

The introduction material concerning the pricing and selling of educations was produced while making this thesis. The main principles that should be taking into consideration when pricing and selling the educations services are described in that material.

Key words: service, client, sale, introduction, pricing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOISEN ASTEEN AMMATILLINEN KOULUTUS.....	8
2.1	Länsirannikon Koulutus Oy WinNova	8
2.1.1	Toisen asteen ammatillisen koulutuksen koulutus- ja rahoitusmuodot	8
2.1.2	Muutoksia toisen asteen koulutukseen.....	10
2.1.3	Länsirannikko Koulutus Oy WinNovan arvot, visio ja strategia ..	10
2.1.4	Arvot, visio ja strategia ohjaavat toimintaamme.....	12
3	PEREHDYTYS OSAKSI MUUTOSTA	13
3.1	Organisaatio muutoksessa.....	13
3.1.1	Perehdytys käsitteenä	14
3.1.2	Millaista perehdytystä tarvitaan?	15
3.1.3	Asenteet kohdilleen	15
4	KOHTI ASIAKASPALVELUA	17
4.1	Palvelun määrittäminen	17
4.1.1	Arvoa asiakkaalle	18
4.1.2	Asiakaslähtöisyys	19
4.1.3	Asiakkaan kohtaaminen	20
5	PALVELUN HINNOITTELEMINEN JA MYYMINEN	22
5.1	Palvelun hinnoittelamisen lähtökohdat	22
5.1.1	Hinnoittelussa voi epäonnistua	23
5.1.2	Hinnoittelun peruste	23
5.1.3	Hinnoittelussa onnistuminen.....	24
5.1.4	Myynti ei synny itsestään.....	25
5.1.5	Myynnin onnistuminen	26
6	KYSELY JA TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1	Tutkimuksen tavoite	27
6.1.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	27
6.1.2	Tutkimustulokset sekä niiden luotettavuus	28
6.1.3	Haastattelu.....	33
7	PEREHDYTYSMATERIAALIN SUUNNITTELEMINEN JA SISÄLTÖ ...	35
7.1	Perehdytysmateriaalin suunnitteleminen	35
7.1.1	Perehdytysmateriaali koulutustuotteiden hinnoitteluun ja myyntiin.....	36
7.1.2	Toimintaa ohjaavat tekijät.....	36
7.1.3	Myyntityö.....	37
7.1.4	Lähtökohdat palvelun tuottamiselle	38
7.1.5	Hinnoittelemisessa huomioitavia asioita.....	39

7.1.6 Myynnin onnistumistekijöitä	42
8 POHDINTA.....	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	50
Liite 1. Kyselylomake	50
Liite 2. Haastattelu	52

1 JOHDANTO

Elämme tällä hetkellä maailmassa jossa muutokset ovat arkipäivää ja uusia muutostarpeita tulee kokoajan. Muutokset vaativat kehittymistä ja uuden oppimista organisaatiolta itseltään, kuin myös työntekijöiltä. (Skyttä 2005, 11–12.) Muutoksen kohteina ovat työn nykyinen sisältö, siinä käytettävät järjestelmät sekä työssä tarvittava osaaminen. Työelämä on muutoksessa, jossa menestyäkseen organisaation on kyettävä tuottamaan hinnoiltaan sekä laadultaan kilpailukykyisiä palveluita. Selonteossa (2012) korostetaan myös ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä, työn muuttuessa monimuotoisemmaksi. (Tulevaisuus 2030 selonteko, 2012.) Organisaation osaamisen tunnistamisen kautta kyetään löytämään osa-alueet, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Osaamisen tunnistamisen kautta löydetään myös osa-alueet, jotka jo hallitaan sekä ne, jotka vaativat kehittymistä. Osaamisen tunnistaminen mahdollistaa tarvittavien uudistuksien toteuttamisen organisaatiossa. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12–13.)

Toisen asteen ammatillinen koulutus elää kovassa muutoksessa. Ammatillisen koulutuksen rahoitusta on leikattu valtion toimesta voimakkaasti sekä koulutuksien rahoituksien perusteet ovat muuttumassa muutoksen myötä. Koulutusorganisaatiot joutuvat etsimään toiminnalleen erilaisia sopeutus- ja muutoskeinoja, jotta toiminta kyetään säilyttämään kannattavana. Koulutuksia käyttävien asiakkaiden ja työelämän tarpeet ovat muuttuneet, jotka myös vauhdittavat koulutusorganisaatioiden muutoksia. Muutoksien myötä organisaatiot joutuvat pohtimaan osaamispääomaansa, jossa työntekijöillä on iso rooli. Pääsääntöisesti koulutusorganisaatioissa työskentelevät opettajat ovat keskittyneet työssään opettamiseen. Tänä päivänä tämä ei kuitenkaan enää riitä. Opettajuutta on ajateltava asiakaspalvelun lähtökohdasta, jonka rinnalla mm. kulkee toiminnan kannattavuusajattelu.

Opinnäytetyössä käsitellään toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa meneillään olevia muutoksia, niiden vaikutuksia koulutusorganisaation muutostarpeisiin sekä vaikutuksia opetushenkilöstön muuttuneeseen työn sisältöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan Hyvinvointiyksikön opetushenkilöstön saamaa perehdytystä ja mihin osa-alueisiin opetushenkilöstö tarvitsee perehdytystä? Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysmateriaali opettajan työtehtävän muutoksen kohteina

oleviin osa-alueisiin. Perehdytysmateriaalin avulla kyetään havainnollistamaan organisaation kannattavuuteen liittyvät aiheet, kuten koulutustuotteiden hinnoitteleminen ja niiden myyminen.

2 TOISEN ASTEEN AMMATILLINEN KOULUTUS

2.1 Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova tarjoaa toisen asteen ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille. Lisäksi yhtiö järjestää asiakastarpeista lähtevää koulutusta, kehitystointia, konsultointia ja valmennusta. Ammatilliset aikuiskoulutukset koostuvat perus-, lisä- ja täydennyskoulutuksista. Näyttötutkintotavoitteiset koulutukset ovat perustutkinnot-, ammattitutkinnot- ja erikoisammattitutkinnot, jotka ovat ammattitaidon hankkimistavasta riippumattomia ja osaaminen osoitetaan näyttötutkintoina. Em. koulutuksiin järjestetään valmistavaa koulutusta sekä muuta koulutusta. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

2.1.1 Toisen asteen ammatillisen koulutuksen koulutus- ja rahoitusmuodot

Nuorille suunnatut koulutukset ovat pääsääntöisesti ammatillista peruskoulutusta, jotka johtavat perustutkintoon ja ovat laajuudeltaan 180 osaamispistettä. Koulutuksiin haetaan yhteishaun kautta. Koulutuksien järjestämismuodot ovat lähi-, etä- ja monimuoto-opetus, oppisopimuskoulutus tai muutoin järjestettävä opetus käytännön työtehtävien kautta työpaikalla. Osallistumalla oppilaitoksen järjestämään valmistavaan koulutukseen, opiskelijat voivat parantaa valmiuksiaan ja valmistautua ammatillisten perustutkintojen suorittamiseen. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

Aikuisille suunnatut koulutukset järjestetään pääsääntöisesti työvoimakoulutuksena, oppisopimuskoulutuksena, omaehtoisena koulutuksena tai henkilöstökoulutuksena. Ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus on mahdollista suorittaa työuran eri vaiheissa. Pääsääntöisesti ammatilliset koulutukset ovat tutkintoon tähtääviä koulutuksia ja tutkinnot suoritetaan näyttötutkintoina. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on pitää yllä ja kehittää opiskelijan ammattitaitoa, koulutukset ovat luonteeltaan lyhytkestoisia. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa omaehtoisesta aikuiskoulutuksesta, oppisopimuskoulutuksesta sekä ammatillisesta lisäkoulutuksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö tekee

päätökset koulutuksista, jotka rahoitetaan valtionosuusjärjestelmästä. Kokonaisuudessaan rahoitus koostuu kuntien rahoitusosuudesta, opiskelijoiden maksamista koulutusmaksuista sekä mahdollisesti oppilaitoksen omasta rahoituksesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus 2016.)

Oppilaitoksen järjestämät omaehtoiset aikuiskoulutukset rahoitetaan pääosin opiskelijan itsemaksamana koulutusmaksuna sekä valtionosuusjärjestelmän avulla. Tutkintotavoitteiset ammatilliset työvoimakoulutukset rahoitetaan hankintatoimintana, jossa yhteistyökumppanina ovat ELY-keskukset (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus). Näin ollen koulutukset ostetaan suoraan koulutuksen järjestäjältä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus 2016.)

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen rahoituksen suuruus muodostuu suoritteiden ja laskennallisen yksikköhintojen tulosta. Toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa suoritteiksi määritellään opiskelijamäärät ja opiskelijatyövuodet. Asiaa on havainnollistettu alla olevassa taulukossa:

Taulukko 1. Valtionosuuden perusteen muodostuminen toimintamuodoittain

Rahoitettava koulutusmuoto	Yksikköhinta euroa/	Yksikköhintatyyppi	Yksikköhinnan määräytyminen	Rahoituksen suoritteiden määräytyminen
Ammatillinen peruskoulutus	Opiskelija	järjestäjäkohmainen	kustannusdonna	tilastointi 20.1 ja 20.9, enint. järjestämisluvun mukainen
Oppisopimus-koulutus, peruskoulutus	Opiskelija	valtakunnallinen	sidottu amm. perusk. keskim. yksikköhintaan	tilastointi 20.1 ja 20.9
Oppisopimus-koulutus, lisäkoulutus	Opiskelija	valtakunnallinen	talousarvioon perustuva	okm myöntää
Ammatillinen lisäkoulutus	opiskelijatyövuosi	valtakunnalliset hintaryhmät	sidottu amm. perusk. keskim. yksikköhintaan	okm myöntää

(Mukaillen, Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusyksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2015, 7-9.)

2.1.2 Muutoksia toisen asteen koulutukseen

Toisen asteen ammatillinen koulutus on tällä hetkellä muutoksen keskellä. Suurimmat muutokset kohdistuvat ammatillisen koulutuksen rahoitukseen. Rahoituksen suuruus vähenee koulutuksien järjestäjiltä kokonaisuudessaan 10 %. Päätösvalta järjestettävien koulutuksien osalta on koulutuksen järjestäjillä itsellään. Perus-, suoritus-, vaikuttavuus- ja strategiarahoitus toimivat muutoksessa rahoituksen perustana. Esimerkiksi suoritusrahoituksen osuus olisi suoraan rinnastettavissa tutkintojen ja tutkinnon osien määrään sekä koulutuksen laatuun. Vaikuttavuusrahoituksessa taas korostuvat opiskelijoiden siirtyminen jatko-opintoihin tai työelämään pääseminen. (Rutonen 2016, 14–15.)

Samanaikaisesti ammatillisen koulutuksen reformia valmistellaan opetus- ja kulttuuriministeriön toimista, jonka on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2018 alusta. Reformissa lainsäädäntöä muutetaan nuorten- ja aikuisten koulutuksen välillä yhtenäisemmäksi. Samalla uudistetaan koulutuksien ohjaustoimet, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuodot, järjestäjä rakenne sekä koulutuksien rahoitus. Reformin lähtökohtana toimivat asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Haastetta reformi asettaa mm. aikuiskoulutuskeskuksille. Nykyisellään työvoimakoulutukset toteutetaan hankintamenettelyinä, joita hallinnoivat ELY-keskukset. Vuoden 2018 alkaessa työvoimakoulutusten hallinnointi siirtyy opetushallituksen alaisuuteen. Pahimmillaan työvoimakoulutuksien järjestämiseen tulee vuoden keskeytys, mikäli olemassa olevat hankinnat ylittävät 2017 vuoden taitteen. Tämä taas lisää aikuiskoulutuksessa toimivien työntekijöiden työttömyyttä. (Rutonen 2016, 14–15.)

2.1.3 Länsirannikko Koulutus Oy WinNovan arvot, visio ja strategia

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova strategia on tehty kattamaan vuodet 2014–2017. Strategiakaudella tavoitteeksi on asetettu rakenteellisten ja toiminnalliset muutokset, joiden kautta organisaatio kykenee tuottamaan opiskelijoille sekä työelämän edustajille laadukkaita oppimis- ja kehittämispalveluja. Strategiassa todetaankin seuraavien vuosien olevan muutosten sävyttämää aikaa. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan arvot ovat yhteistyö, kehittäminen, turvallisuus, ihmisläheisyys ja palvelu. Arvona yhteistyö perustuu vastavuoroisuuteen, jossa on halu auttaa, tukea ja jakaa osaamista. Verkostoituminen on aktiivista, kun ollaan aloitteellisia

yhteistyökumppaneita ja pyritään ennakkoluulottomaan ja rohkeaan kanssakäymiseen haastavissakin tilanteissa. Kehittäminen arvona johdattelee organisaation panostamaan opetuksen ja oppimisympäristöjen laatuun. Lisäksi tässä arvossa korostuu oman toiminnan kehittäminen, jossa huomioidaan asiakkaiden tarpeet, mutta noudatetaan terveellistä taloudenpitoa organisaation toiminnassa. Turvallisuus arvossa korostuvat turvallisen ajattelun ja toimintatavan noudattaminen, toimimalla esimerkiksi, huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä, puuttumalla epäkohtiin sekä noudattamalla turvallisuusohjeita ja -sääntöjä. Ihmisläheisyyden näkökulmasta tämä arvo kohdistuu työtovereiden, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden arvostamiseen, erilaisuuden hyväksymiseen, tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Henkilöstön yksilöllisen kasvun ja kehittymisen tukeminen ovat myös osa ihmisläheisyyden arvoa. Palvelun arvo kiteytyy asiakaspalveluun, jossa tavoitteena on hoitaa palvelupyynnöt, pitää annetut lupaukset, ymmärtää asiakkuuden merkitys, viestiä aktiivisesti ja toimia ammattimaisesti provosoitumatta. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

Organisaation määrittelemä visio on määritelty seuraavasti:

- asiakas ja työelämätarpeet
- opettajuus, opetus ja oppimisympäristöt
- asiantuntijuus ja osallistuminen
- palvelu ja viestintä
- toiminnan tulokset.

Organisaation visio on tasalaatuinen kirjattujen arvojen kanssa. WinNovassa korostuu myös toiminnan kehittäminen asiakkailta saatujen palautteiden mukaisesti. Lisäksi korostuvat työelämän ja kestävä kehityksen vaatimukseen vastaaminen, asiantuntijuuden arvostaminen sekä sen hyödyntäminen, toiminnan suunnitelmallisuus, palvelu- ja laatusopusten noudattaminen, myönteinen palveluasenne sekä tuloksellisuuden tavoittelu. (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013.)

2.1.4 Arvot, visio ja strategia ohjaavat toimintaamme

Organisaatio asettaa toiminnalleen tulevaisuuden tavoitteita, joita kutsutaan visioksi. Jotta visio kyetään saavuttamaan, on organisaation muodostettava suunnitelma siitä millaisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan, suunnitelmasta käytetään nimitystä strategia. Lisäksi määritellään arvot, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 48–50.) Organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä ovat määrittellä strateginen suunta ja viestintä. Jotta menestys kyetään turvaamaan, organisaation johdolta odotetaan oikeiden ratkaisuiden ja päätösten tekemistä sekä näkemystä tulevaisuudesta. Viestintä on onnistunut, kun laadittujen strategisten valintojen syyt ja seuraukset ovat selvillä strategian laatijoille sekä sen toteuttajille. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 18.) Hyvin usein visio, arvot sekä strategia ovat kirjattuina organisaatioissa kirjalliseen asuun. Näiden saattaminen organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden tietoon tapahtuu pääsääntöisesti intranetin, koulutuksien, tiedotustilaisuuksien, organisaation johdon sekä esimiesten pitämässä tilaisuuksissa. (Viitala & Jylhä 2013, 272.) Melko usein kirjalliseen muotoon painettujen arvojen, vision sekä strategian merkitys unohtuu (Skyttä 2005, 67). Vision, arvojen ja strategian kautta muodostetut asetetut tavoitteet ovat mahdollisia, mikäli jokainen organisaation jäsen on tietoinen niistä, ymmärtää ne sekä ymmärtää oman työnsä merkityksen niiden saavuttamiseksi (Hyppänen 2013, 48).

Organisaation tärkeimpiä tehtäviä on sisäistää sen visio ja strategia. Kun visio ja strategia on sisäistetty, on helppo tavoittaa syvälinen asiakasymmärrys, kyky luoda ja nähdä ennakkoon ongelmia sekä haasteita. (Ahoon & Rautakorpi 2008, 30–31.) Vision ja strategian kautta voidaan lähestyä asiakasnäkökulmaa, organisaation omaa sekä oppimisen ja kasvun aspektia. Asiakasnäkökulmassa pohditaan, näkyykö organisaation visio asiakkaalle ja miten sitä toteutetaan? Organisaation omassa näkökulmassa punnitaan erilaisia sisäisten prosessien onnistumista, jotta asiakkaat olisivat mahdollisimman tyytyväisiä saamaansa palveluun. Oppimisen ja kasvun aspektissa organisaatio tarkastelee asettamansa vision toteutumista. Samassa yhteydessä arvioidaan, millaista kehittymistä sekä kasvua organisaatio vaatii, jotta visio on mahdollista toteuttaa. (Hyppänen 2013, 54–55.)

3 PEREHDYTYS OSAKSI MUUTOSTA

3.1 Organisaatio muutoksessa

Organisaation tavoite on pysyä tuottavana ja toimintakykyisenä toimijana, jolloin muutokset ovat pakollisia (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Nykypäivänä muutokset ovat toistuvia ja seuraavat toinen toisiaan. Tässä mielessä vauhti on kiihtynyt. (Pentikäinen 2009, 58.) Muuttunut ympäristö organisaation ympärillä toimii pakottavana tarpeena tehdä sopeutus-, muutos- ja kehitystoimia. Organisaation on kauttaaltaan pohdittava omaa sisäistä toimintaansa sekä toiminnan perimmäistä tarkoitusta. Lisäksi organisaation olisi hyvä omata kyky oppia, jolla he voivat sopeuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Nykyään puhutaan usein osaamisen tasosta. Grönfors (2010) kirjassaan toteaa työntekijöiden osaamisen sekä tietämyksen olevan organisaatiolle merkityksellinen osa sen kannattavuutta sekä menestymistä. (Grönfors 2010, 21, 47.)

Organisaation johdolta vaaditaan uusia näkökulmia ja kykyä huomata ihmisten sekä supolvien tuomat muutokset. Organisaation johto ei voi johtaa ihmisiä samalla tavalla kuin ennen tai pelkästään yhdellä tavalla. Ihmisten kehittymiselle on annettava mahdollisuus. (Valvio 2010, 35.) Kun tavoitteena on menestyvä organisaatio, on panostettava työtehtävien muutokseen sekä niiden kehittymiseen (Kupias & Peltola 2009, 29). Muutokset työtehtävien sisällöissä ovat näkyviä, joten organisaation on varmistettava työntekijöiden valmiudet uuden oppimiselle (Pentikäinen 2009, 58–68). Osaamista ylläpidetään ja lisätään pääsääntöisesti lisä- ja täydennyskoulutuksin. Koulutukset ovat usein lyhytkestoisia, joten ne eivät välttämättä toimi muutoksia tukevana toimenä. Koulutukset, joissa syvennyttään esim. ongelman ratkaisemiseen, ovat usein hyödyllisiä koko organisaation näkökulmasta ja vaikuttavat lähes suoraan organisaation kannattavuuteen. (Grönfors 2010, 47–48.)

Onnistuneen muutosprosessin läpiviemisen tuloksena työntekijät näkevät muutoksen tuomat uudet mahdollisuudet ja haasteet (Stenvall & Virtanen 2007, 51). kun henkilöstö voi hyvin, näkyy se myös toiminnan tasossa. Lisäksi hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa olennaisesti toimintavarmuuteen, joten siitä on pidettävä huolta. (Launis 2016, 55.) Organisaation tehtävä on tukea muutosta, jolloin tarvittavan perehdytyksen tulee olla laadukasta (Kupias & Peltola 2009, 35). Opinnäytetyössään Niemi (2014) tarkastelee perehdytystä

muutoksen tukena. Hän toteaa, ettei organisaatiossa tapahtuvan muutoksen laajuus ole oleellinen perehdytystarvetta arvioidessa. Tapahtuvassa muutoksessa henkilökunnan-osaamisen kehittymiseen on panostettava. On tarkasteltava muutosta henkilökunnan näkökulmasta, jotta pystytään arvioimaan tarvittava osaaminen. Työnsä johtopäätöksessä hän korostaa toimintamallin luomista muutosperehdytykselle tarpeelliseksi, joka toimii myös osaamisen kehittämisen tukena. (Niemi 2014, 63.)

3.1.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdyttäminen tunnetaan terminä, joka useimmiten käsitetään koskevan uutta työntekijä tulokasta (Kupias & Peltola 2009, 13). Tavoite on saada tulokkaasta nopeasti työnsä tunteva työntekijä, josta tulee yksi työyhteisön tuottava jäsen. Mikäli perehdytys epäonnistuu, työntekijä tuntee itsensä usein epävarmaksi. Vastaavasti onnistunut perehdytys antaa työntekijälle valmiudet työskennellä tuottavasti jo pienessäkin ajassa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Perehdyttäminen on huomioitava myös silloin, kun työntekijän on ollut pitkään pois työyhteisöstä tai työnsisältö muuttuu osittain tai kokonaan. Perehdytys pitää sisällään erilaiset toimenpiteet, jotka edesauttavat työntekijää omaksumaan työn kokonaisuuden, työympäristön käsitteen, organisaation muodostumisen ja työyhteisön toimintatavat. Hyvä perehdys vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön, itse työntekijään sekä työnantajaan. (Kupias & Peltola 2009, 13–20.)

Perehdytyksen ainoa tavoite ei ole uuden tiedon ja taidon omaksuminen. Onnistunut perehdytys myös edesauttaa tuomaan esille työntekijän olemassa olevan osaamisen ja sen hyödyntämisen uuden tiedon ja taidon sisäistämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 13–20.) Onnistuneella perehdytyksellä on olennainen merkitys yrityksen tuloksen muodostumisessa ja kilpailuedun ylläpitämisessä. Lisäksi palvelun laatunäkemyksen korostaminen on perehdyttämisen yhteydessä suotavaa, joka edelleen voidaan kytkeä suoraan asiakaspalvelun osa-alueeseen. (Eräsalo 2011, 60–62.)

3.1.2 Millaista perehdytystä tarvitaan?

Organisaation on tiedostettava millaista perehdytystä ja perehtymistä on syytä toteuttaa sekä millaiseen perehdytykseen organisaatiolla on mahdollisuus. Onko kyse irrallisista taidoista tai tiedoista vai organisaation tarpeen mukaisista prosesseista? On syytä rinnastaa yksilön sekä organisaation kehittymisen tarpeet, jotta ymmärrys perehdytyksestä muodostuu. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

Kehityskeskustelu on työnantajan ja työntekijän välinen puhelu, jossa käydään läpi organisaation asettamat tavoitteet suhteessa työntekijän työtehtäviin ja hänen osaamiseensa nähden. Kehityskeskustelun tavoitteena on mm. luoda mahdollisuudet ja valmiudet keskustelussa esiin tulleiden ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiselle, auttaa henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimisessa ja luoda edellytykset sovittujen toimien toteuttamiseen. (Jauhiainen-Ridell, Rautiainen, Pääkkönen, Haavasoja, Tikkanen, Peussa, & JHL:n kehittämispalveluyksikkö 2014, 22–23.) Osaamisluehtelon laatiminen työntekijöiden tiedoista ja taidoista toimivat hyvänä lähtökohtana tarvittavan osaamisen arvioimisessa. Osaamisluehtelon pohjalta kyetään tunnistamaan keskeisimmät ja kehitettävät osa-alueet. Tämän pohjalta pystytään kartoittamaan, miten tarvittavaa osaamista lähdetään kehittämään. (Juholin 2009, 180.) Osaamisen taso työntekijöiden välillä vaihtelee, joten laaditut osaamisluehtelot ovat työntekijöiden kesken erilaiset. Tässä yhteydessä työntekijällä on mahdollista pohtia ja tarkastella omia mahdollisuuksiaan vaihtaa työtehtävästä toiseen organisaation sisällä. (Ojala 2002, 237–239.)

3.1.3 Asenteet kohdilleen

Muutokset ja uudet vaatimukset luovat uusia haasteita. Työntekijöiden ja organisaation johdon asenteet ovat tärkeässä osassa, kun halutaan muutosta ja kehittymistä. Oma asenne vaikuttaa siihen, miten ihminen oppii uusia asioita ja miten hän niitä hyödyntää omassa työssään. Kokonaisuudessaan palveluorganisaatiossa toimivilla henkilöillä on keskeinen vaikutus tuotettuun palvelun laatuun ja sen lopputulokseen. Aikaisemmat omat kokemukset vaikuttavat toimintatapaamme ja palvelutilanteessa käyttäytymiseen. (Valvio 2010, 37–38.) Tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän vastuunkantamista omasta työstään. Vastuu työssä viihtymisestä ja työn tekemisestä on työntekijällä

itsellään, jolloin myös organisaation johtaminen tulee olla laadukasta sekä vuorovaikutuksellista. (Tulevaisuus 2030 selonteko, 2012.) Myös organisaatiossa yli rajojen ulottuvan toiminnan koetaan olevan hyödyllistä, jonka yhteydessä vuorovaikutus organisaation sisällä korostuu. Verkostoituminen oman organisaation sisällä on mahdollista, mikäli organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden osaamisalueet ovat kaikkien tiedossa. (Juholin 2009, 181.)

Ihmiselle muodostuneet asenteet ovat opittuja. Näin ollen niistä voidaan oppia pois ja niitä voidaan muuttaa. On tärkeä tunnistaa asenteen kohde, jotta voidaan arvioida asenteen voimakkuutta. (Skyttä 2005, 47). Ihmisten asenteet voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Negatiivisen asenteen omaava ihminen ajattelee olevansa osaamaton. Hän voi kokea muutoksen ajankohdan olevan liian myöhäinen tai liian aikainen. Vastaavasti positiivisen asenteen omaava henkilö pyrkii keskittymään positiivisiin asioihin, näkee onnistumisia ja osaa löytää ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Positiivisen asenteen ylläpitäminen ei aina ole helppoa. Mikäli ihminen kuitenkin pystyy näkemään uudet tulevat tilanteet myönteisinä uhkien sijaan, positiiviseen lopputulokseen päätyminen myönteisenä on yleisempää. Positiivisen merkityksen korostamisen rinnalla, on olennaista keskittyä myös avoimuuteen, rehellisyyteen, aitouteen ja luonnollisuuteen. (Valvio 2010, 38–39.)

4 KOHTI ASIAKASPALVELUA

4.1 Palvelun määrittäminen

Palvelun spesifikaatio voi olla hankalaa ja monimutkaista, sillä palveluita on monenlaisia. Palveluiden keskeisten ominaispiirteiden ymmärtäminen helpottaa palvelun tuottamista. Ominaispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja ainutkertaisuus. Tärkein tunnistettava ominaispiirre on palvelun aineettomuus, sillä palvelu toimintona ei ole nähtävissä, maistettavissa, kosketettavissa tai kokeiltavissa. Palvelu on tapahtuma, jossa osallisena on useita ihmisiä ja jokaista palvelua tulee pitää uniikkina. (Lämsä & Uusitalo 2005, 17–18.)

Palveluiden tuottamisen keskiössä ovat kuluttajan tarpeiden tunnistaminen, niiden hyödyllisyys sekä liiketoiminnallisesti positiivista katetta tuova toiminta. (Tuulaniemi 2011, 20–29.) Palveluun panostamisen avulla yritykset parantavat kilpailukykyään ja palveluosaaminen jota henkilöstö tuottaa on vaikeasti kopioitavissa. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 67.) Palvelu on mielletävissä pitkälle meneväksi, vahvasti fokusoiduksi ja yksilölliseksi asiakkaan huomioimiseksi. Palvelu on mahdollisesti myös tehokkuutta, aikaa säästävää tai asiakkaan vahvasti ohjaamaa toimintaa. (Kokko 2016, 53.) On tunnistettava myös, että palveluiden merkityksellisyys on koko ajan kasvava. Organisaatiossa on tärkeä tunnistaa palveluiden mahdollisuudet liiketoiminnassa, uusien palveluiden ideoimisessa ja nykyisten palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 20–29.) Liiketoiminnan ytimessä on palvelu, jonka asema voidaan yrityksen toiminnassa jakaa neljään ryhmään. Palvelu voi olla:

1. liiketoiminnan kohteena
2. osana yrityksen kokonaistarjontaa
3. kilpailukeinona
4. sisäisenä palveluna.

Mikäli liiketoiminnan kohteena on palvelu, niin yritys markkinoi ainoastaan palveluja. Palvelun ollessa osa yrityksen kokonaistarjontaa, palveluun sisältyy jokin tuote, jonka kanssa palvelu on samanarvoinen. Palvelun ollessa kilpailukeino, palvelun tehtävänä on

tukea tuotteen myyntiä. Palveluiden ollessa sisäisiä palveluja, palvelun tehtävänä on tukea omaa sisäistä toimintaa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 19–20.) Välttämättä palvelu ei aina näy konkreettisesti toiminnassa, vaikkakin toiminta pitää sisällään jonkinasteisen palveluelementin. Huomioitavana seikkana kuitenkin on, että kaikilla työntekijöillä on palveluvastuu olivat he asiakaskontaktissa tai eivät. Palveluvastuu voi useasti liittyäkin olennaisesti yrityksen sisäiseen toimintaan. (Kokko 2016, 13.)

Palvelumuotoilu on keino, jonka avulla voidaan yhdistää palveluiden liiketoiminnallisuus, uusien palveluiden ideoiminen ja nykyisten palveluiden kehittäminen. Tavoitteena on yhdistää asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet palveluiksi. Konkreettinen tavoite palvelumuotoilussa on tavoittaa useat käyttäjät, jotka maksavat palveluista kertasuorituksena tai toistuvina suorituksia. Onnistunut palvelu johtaa mahdolliseen asiakasuskollisuuteen ja tuo organisaatiolle liiketoiminnallista kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 20–29.)

Lähtökohta palvelujen kehittämiseksi on ymmärrys ja visio yrityksen osaamisesta sekä käytettävissä olevista resursseista. Miten nämä yhdistetään yrityksen tuottamiin palveluihin, jotta tavoitetaan kasvua ja tuottoisuutta? Yrityksen liiketoimintastrategian tulee vastata edellä esitettyyn kysymykseen. (Jaakkola, Orava & Varjojen 2009, 3.) Yrityksen kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet sekä näiden arvostamat kokemukset ovat keskeisiä määriteltäviä asioita, jotka yritys ilmaisee esimerkiksi palveluajatuksena. (Lämsä & Uusitalo 2005 100.) Lisäksi yrityksen tulee hankkia käsitys asiakkaan tarpeista, yleisestä toimialalla vallitsevasta tilanteesta, meneillään olevista trendeistä ja kilpailijoista. Aina asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ei riitä. On tunnistettava ja nähtävä markkinoiden piilossa olevat vaatimukset ja edellytykset kehitystyölle, jotta pystytään ennakoimaan asiakkaiden tulevat tarpeet. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

4.1.1 Arvoa asiakkaalle

Palveluorganisaation tehtävä on luoda asiakkaalle arvoa palveluillaan. Asiakas haluaa saavuttaa hankkimallaan palvelullaan jotain tai hakea ratkaisua ongelmaansa. (Tuula-

niemi 2011, 30–33.) Organisaation työntekijöiden on tunnettavat, millaisia heidän asiakkaansa ja asiakasryhmänsä ovat, näiden lisäksi on tunnistettava fokuksena olevan asiakkaan sen hetkiset tarpeet. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 70.) Olennaista on, että yrityksessä kaikkien tekijöiden tulisi toimia asiakaslähtöisesti, yrityksen johto mukaan lukien. Yrityksen arvojen ja palvelulupausten mukainen toiminta antaa asiakkaalle luottamuksen tunteen. Tämän tunteen luomiseen yrityksen johdon ja muiden työntekijöiden tulisi sitoutua. (Valvio 2010, 63.) Tärkeää on yrityksen valmius arvolupauksen antamisesta asiakkaalle. Arvolupaus määrittelee erotettavuuden kilpailijoista ja tuo esille mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus

- määrittelee asiakashyödyn
- kertoo miksi tuote on erityinen
- spesifioi kenelle tuote on tarkoitettu
- spesifioi ja havainnollistaa tuotteen.

Konkreettisesti asiakkaalle arvo muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 30–33.)

4.1.2 Asiakaslähtöisyys

Yrityksen tehtävänä on rakentaa ja kiteyttää tuotettava palvelu asiakaslähtöiseksi niin, että asiakas ymmärtää hänelle tuotetun palvelun hyödyn (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11). Asiakkaan rooli on kasvava, jolloin korostuu erityisesti asiakkaan ja yrityksen yhteistyö. Yritys ja asiakas ovat toisistaan riippuvaisia, jolloin dialogi, yhteistyö ja keskinäinen etujen tavoittelu ovat avainasemassa. Mahdollisesti tulevaisuudessa näemmekin eriytyneimpiä palvelunmuotoja. (Kokko 2016, 52–53.) Usein tuotettava palvelu määritellään ydinpalveluksi, joka edelleen voidaan jakaa tuki- ja lisäpalveluihin (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11). Kuviossa 1. kuvataan palvelun sisällön määrittelyä:



Kuvio 1. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009)

Ydinpalvelu määrittelee palveluorganisaation olemassaolon lähtökodan. Mikäli keskeään kilpailevien organisaatioiden ydinpalvelut ovat samankaltaisia niin ydinpalvelun eroavaisuus voi olla vaikeaa. Lisäpalvelun avulla voidaan monipuolistaa palvelua, jotta erotutaan kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2005, 102.) Tukipalvelut auttavat selvittämään resurssit ja työvaiheet, joita palvelun tuotteistamisessa tarvitaan. Useinkaan palvelun tuotteistamisessa käytettävät tukipalvelut eivät ole asiakkaalle näkyvissä. Lisäpalveluja on hyvä pohtia palvelun kokonaisuuden kannalta. Lisäpalvelut luovat asiakkaalle mielikuvaa palvelun laadusta, kun taas sen poistaminen saattaa heikentää asiakkaan mielipidettä palvelun laadusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–12.)

4.1.3 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakaspalvelukokemus alkaa jo ennen kuin asiakas kohdataan ensimmäistä kertaa. Asiakkaalla on tietoinen tai tiedostamaton tarve, johon hän hakee ratkaisua. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija tiedostaa, miksi asiakas asioi organisaation kanssa ja mikä muodostuu asioinnin tavoitteeksi. (Flink, Kertula, Nordling & Rautio 2015, 85.) Toisaalta asiakkaan ajatuksista voi harvoin tehdä suoria päätelmiä, mikä asiakkaalle on asioinnissa keskeistä ja mikä ei. (Havunen 2000, 52). Nykyisellään sähköiset palvelut ovat lisääntyneet ja tuoneet muutoksia palvelujen käytettävyyteen. Palveluiden saatavuus on asiakkaille

paljon helpompaa, mutta helppous ei kuitenkaan takaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Valvio 2010, 19.) On tiedostettava, että asiakkaan käyttäytyminen on muuttunut. Asiakkaan on mahdollista saada tietoa palvelujen eri vaihtoehtoista helposti ja nopeasti. Näin ollen asiakkaan huomioiminen yrityksen toiminnassa on otettava tosissaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9-11.) Palvelua tuottavat yritykset eivät kuitenkaan saa muutoksien myötä unohtaa palvelun perimmäistä tarkoitusta (Valvio 2010, 19).

Asiakaspalveluprosessi voi olla organisaatiossa tarkkaa kuvattu ja ohjeistettu. Aina ei kuitenkaan kyetä ennakoimaan millaisia seikkoja asiakkaan kohtaamisessa nousee esille. Asiakaspalvelijan on tunnistettava oma roolinsa ja valtuutensa, jotta hän asiakkaan kohtaamisessa voi tehdä päätöksiä ja lupauksia, joihin hänellä on valtuudet. Ennen kaikkea asiakkaalle on tärkeää, että hän kokee asioiden etenevän ja asiakas voi luottaa asiakaspalvelijaan. (Flink, Kertula, Nordling & Rautio 2015, 85.)

Asiakkaan kohtaamisessa syntyy merkityksellistä tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, tarpeista ja asiakkaista itsestään. Hyvin hoidettu yksittäinen asiakaspalvelutilanne ei ole riittävä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 24.) Asiakasymmärrys ja tuntemus asiakkaan todellisista tarpeista on tuotava osaksi organisaation visiota, strategiaa ja johtamista sekä edelleen arvoketjuun, jonka kautta luodaan asiakkaalle arvoa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9-11.) On tärkeää, että asiakkaan kohtaamisesta syntynyt tieto siirretään organisaation tietoon, mikä edesauttaa asiakashallinnan kehittämistä. (Jaakkola, Orava & Varjojen 2009, 24.) Viimekädessä asiakkaan tekemä päätös vaikuttaa organisaation myyntiin, kassavirtaan sekä koko liiketoimintaan. Asiakasymmärryksen syvällisyyteen kannattaa panostaa tekemällä systemaattista analysointia asiakkaan tekemistä valintamotiiveista. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 12–27.)

5 PALVELUN HINNOITTELEMINEN JA MYYMINEN

5.1 Palvelun hinnoittelamisen lähtökohdat

Hinnoitteleminen ei välttämättä ole kovin jännittävää, mutta se on erittäin tärkeä elementti yrityksen toiminnan kannalta. Hinnoittelun avulla saavutettava voitto on yritykselle tärkeää, kuten myös myytyjen tuotteiden ja/tai palvelun määrän kautta saavutettava hyöty. (Blythe 2008, 151.) Palvelun hinnoitteleminen on yksi osa palvelun laatua, jonka avulla voidaan asiakkaalle kertoa, mitä hän saa ja mitä se maksaa. Pääsääntöisesti hinnoittelu perustuu tarkkoihin laskelmiin kustannuksista, joita palvelun tuotteistamisesta on syntynyt. Läheskään aina hinnoittelu ei ole näin yksinkertaista vaan hinnoittelussa tarvitaan myös luovuutta. Hinnoittelussa usein tarkastellaan palvelun markkinatilannetta ja palvelun tuotteistamisen kustannuksia. (Jaakkola, Orava & Varjojen 2009, 29.) Mikäli palvelun tai tuotteen hinta määritellään liian korkeaksi, mahdollisesti kysyntä voi jäädä pienehköksi ja liiketoiminta voi muodostua tappiolliseksi. Liian alhainen hinta voi synnyttää paljon kysyntää, mutta tuotot eivät välttämättä riitä muodostuneiden kustannusten peittämiseen. Hinnoittelu on tasapainoilua, jossa on huomioitava kustannukset ja kysyntä eli asiakaskäyttäytyminen sekä kilpailijoiden hinnat. (Viitala & Jylhä 2013, 307.) Yritys ei voi toimia kannattavasti ellei tarvittavaa katetta markkinoilta ole saatavissa. Yrityksellä on oltava selvillä hinnan perusteena toimiva kustannusrakenne ja mahdollisuuksia kustannusrakenteen keventämiseksi. Yleisesti kustannusrakenteen keventämisen keinoja ovat materiaali- ja työkustannukset. (Karjalainen 2013, 65.)

Hinnoittelu vaikuttaa olennaisesti organisaation, tuotteen, palvelun imagoon ja kokonaisuudessaan kannattavuuteen. Hinnoittelussa huomioidaan asiakkaiden suhtautuminen, tuotantokustannukset, yleiskustannukset sekä kilpailijoiden hintataso. Hinnoittelun tavoitteita ovat myynnin varmistaminen, kannattavuuden saavuttaminen, markkinaosuuden saavuttaminen sekä hinta- ja laatumielikuvan luominen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 119.)

5.1.1 Hinnoittelussa voi epäonnistua

Palvelun hinnoittelu on haasteellista ja siinä epäonnistutaan aika ajoin. Muuttuvat markkinatilanteet ja kiristynvä kilpailu lisäävät paineita hinnoittelun kehittämiseen. (Hinnoittelumallit asiakassuhteissa -projekti 2005, 10.) Yhtenä ratkaisevana tekijänä hinnoittelussa on asiakkaan reagoiminen hinnoittelun asetteluun. Asiakas arvioi palvelun tuottajan lupauksia, joita tämä hintapyyntöä vastaan antaa. Yrityksen on ratkaistava, millaista hintaa asiakkaalta voidaan pyytää. Hinnan on vastattava tuotettua palvelun laatua. Lisäksi hinnoittelun tarkoitus on tuottaa yritykselle voittoa. (Blythe 2008, 155.)

Epäonnistuneet hinnoitteluratkaisut johtuvat usein seuraavista asioista: palvelun hyötyä ei kyetä perustelemaan asiakkaalle, hinnat eivät vastaa markkinatilannetta, ei ymmärretä hinnoittelun vaikutusta yritystoiminnan näkökulmasta, palvelun todellisia kustannuksia ei tunneta, hinnoittelustrategiaa ei ole integroitu yrityksen strategiaan tai hinnoittelustrategian tai -mallin luomiseksi on käytetty liian vähän aikaa. (Hinnoittelumallit asiakassuhteissa -projekti 2005, 11.) Esimerkiksi hinnan nostaminen ei niinkään kehitä kannattavuutta vaan vaarana on menekin heikentyminen. Näin ollen yritys ei välttämättä kasva, eivätkä kiinteät kustannukset ole katettavissa. (Selander & Valli 2007, 69.) Mikäli hinta on taas asiakkaiden maksuhalukkuuteen nähden liian matala, aiheuttaa se katteen menetyksen (Karjalainen 2013, 65).

5.1.2 Hinnoittelun peruste

Kustannuspohjainen hinnoittelumalli on yksi yleisimmistä tavoista hinnoitella palvelu (Jaakkola, Orvala & Varjonen 2009, 29). Työvoiman muodostamat kustannukset ovat kulujen suurin osuus palvelujen tuottamisessa. Palvelujen tuottamisen mahdollistamiseksi usein myös tarvitaan koneita, laitteita, toimitiloja, varusteita ja materiaaleja sekä säilytystiloja. Kun kustannukset pystytään kohdentamaan tietylle palvelulle tai tuotteelle, on kyse välittömistä kustannuksista. Mikäli kustannus on esimerkiksi jaettavissa useammalle palvelulle, on kyse välillistä kustannuksista. (Mäenpää 2015, 30.) Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa huomioidaan vain tuotantokustannukset ja asiakkaan saama lisäarvo unohtuu kokonaan (Jaakkola, Orvala & Varjonen 2009, 29). Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa tuotantokustannusten lisäksi kustannuksiin lisätään katetavoite, jonka jälkeen luodaan myyntihinta palvelulle tai tuotteelle (Mäenpää 2015, 31).

Kustannuspohjainen hinnoittelumalli saattaa aiheuttaa ylihinnittelun markkinatilanteen ollessa hatara. Vastaavasti alihinnittelun mahdollisuus vahvistuu vahvoilla markkinoilla. (Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -projekti 2005, 12.) Yrityksen on syytä kuvata toiminnallinen palveluprosessi, joka helpottaa työn ja muiden resurssien käyttämisen arviointia. Näin kyetään varmistamaan taloudellinen ja kannattava hinnoittelu. (Jaakkola, Orvala & Varjonen 2009, 29.)

Markkinapohjaisen hinnoittelun perusteena toimii olemassa oleva markkinatilanne. Hintaa määriteltäessä on huomioitava organisaation mahdollisuus saavuttaa taloudelliset sekä muut asetetut tavoitteet ja menestyä kilpailussa eri palveluiden kanssa. (Jaakkola, Orvala & Varjonen 2009, 29.) Hinta siis määräytyy markkinoiden mukaan. Kustannukset, joilla yritys tuottaa palvelun tai tuotteen on vastattava markkinoiden määrittämää hintaa. Tavoitteena on, että kustannukset saadaan peitettyä ja kyetään mahdollistamaan riittävä katteen muodostuminen. (Mäenpää 2015, 32.)

5.1.3 Hinnoittelussa onnistuminen

Organisaation strategian ja palvelusta ja/tai tuotteesta muodostuvan hinnoittelun tulee kytkeytyä toisiinsa. Tarkoituksenmukaisen hinnoittelupäätöksen rakentaminen vaatii suunnitelmallisuutta, resursseja, validia asiakastietoa, tietoa markkinoista, tietoa kustannusrakenteen muodostumisesta ja tarvittavien yrityksen tukihenkilöiden osallistumista päätöksen tekemiseen. Tukihenkilöitä ovat mm. taloushallinto, myynti ja markkinointi. Hinnoittelustrategian tulee olla yhdistettynä osaksi yrityksen kasvustrategiaa. (Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -projekti 2005, 16.)

Hinnoittelu voi olla monimutkaista, jos lähimpien kilpailijoiden tunnistaminen on vaikeaa. Markkinoiden huolellinen segmentointi on hyväksi, jolloin hintaa käsitellään kunkin segmentin kohdalla erikseen. On viisasta pysyä lähellä asiakasta, kun on kyse palvelun tai tuotteen markkinoinnista. Hinnoittelun kahdeksan askelta ovat:

- hinnoittelun tavoitteiden kehittäminen
- arvioidaan kohdemarkkinoiden kykyä ostaa ja arvioidaan hinta
- kysynnän määrittäminen

- kysynnän, kustannuksien ja voiton suhteen analysoiminen
- kilpailijan hinnan arvioiminen
- hinnoittelupolitiikan valitseminen
- hinnoittelutavan kehittäminen
- tietyn hinnan määrittelemine.

(Blythe 2008, 163–164.)

Usein käsi kädessä kulkevat laatuodotukset ja palveluodotukset, jotka muodostavat asiakkaille käsityksen siitä, mitä tietty tuote tai palvelu saa maksaa. Jokaisella asiakkaalla on oma näkemys hinta-laatu-mielikuvasta, johon hän tuotteen tai palvelun hintaa vertaa. (Karjalainen 2013, 67.)

5.1.4 Myynti ei synny itsestään

Eräänlaista myyntiä toteutetaan jatkuvasti, vaikka emme sitä myynniksi välttämättä tunnistaikaan. Myymme mielteitämme, oivalluksiamme, itseämme työntekijöinä, yrityksen palvelua jne. Myynnin hallitseminen ja sen taitaminen on jokaiselle työntekijälle tärkeä osa osaamista. Myyntiä ei siis tulisi nähdä kapealla sektorilla, koska myynnin hallitseminen ja sen onnistuminen ovat vaikutuksessa liiketoiminnan kannattavuuteen. (Rope 2003, 9.)

Liiketoiminnan päätehtävänä on keskittyä palvelun ja/tai tuotteen myymiseen (Rope 2003, 9). Yrityksen hyödykkeet eli palvelut ja tuotteet on myytävä markkinoille, jotta saadaan myynnistä muodostuvat tulot kassaan. Myynnille on luotava edellytykset, jotta myyminen on mahdollista. Myynnille luotavat edellytykset muodostuvat mm. toimitilojen sijainnista, osaavasta henkilöstöstä, tukitoimista, tarvittavista investoinneista ja tietojärjestelmistä sekä palvelujen tuottamisesta. Ilman näitä edellytyksiä myyntiä ei ole mahdollista toteuttaa. Muistettava on myös, etteivät myynnille luodut edellytykset pelkästään luo liiketoimintaa vaan konkreettisten toimien eli myynnin kautta tämä onnistuu. (Mäenpää 2015, 27.)

Myyntityön olennaisena tukena toimii markkinointi, jonka avulla tuotteille, palveluille ja yritykselle synnytetään imagoa sekä tunnettavuutta. On tärkeää, että asiakkaalle on muodostunut jo etukäteen käsitys yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista. Asiakkaalle luodun

mielikuvan kautta vaikutetaan asiakkaaseen jo ennen myyntitilannetta. (Mäenpää 2015, 28.)

5.1.5 Myynnin onnistuminen

Myyjän asenne ja halu myyntityön onnistumisessa ovat ratkaisevia tekijöitä. On myös välttämätöntä, että myyjä tuntee myytävän tuotteensa ja palvelunsa. Lisäksi hänen tulee kokonaisuudessaan osata myyntiin liittyvät toimet. Kyse ei ole pelkästään tuotteeseen tai palveluun liittyvästä osaamisesta. Osaamiseen kuuluvat olennaisesti myös alalla vallitsevien markkinoiden tunteminen, markkinoiden kehityssuunnan tunnistaminen, muiden toimijoiden saman tuotteen tai palvelun tunnistaminen, oman tuotteen tai palvelun suhteuttaminen muiden toimijoiden samaan tuotteeseen tai palveluun. (Rope 2003, 97.)

Myyntitilanteessa on varmistettava, että myyjällä ja asiakkaalla on sama käsitys asiakkaan tarpeista. Myyjän suurin virhe on olettaa tietävänsä asiakkaan tarpeet, joka voi johtaa epäedulliseen tilanteeseen ja mahdollisesti asiakkaan menetykseen. On tärkeää kuunnella asiakasta, jolloin hän kokee itsensä tärkeäksi myyntitilanteessa. (Leboff 2007, 150–155). Opinnäytetyössään Kuutti (2010) korostaa asiakkaan kuuntelemisen lisäksi tarvekartoituksen tekemistä, jonka avulla saadaan käsitys asiakkaan todellisesta tarpeesta. Samalla pystytään myös kirjaamaan tarvittavat myyntiin vaikuttavat tiedot ylös. (Kuutti 2010, 25.) Lisäksi on huolehdittava myynnin kohteena olevan palvelun tai tuotteen toimittamisen mahdollisuudesta etukäteen, jotta myyntitilanne on mahdollista suorittaa loppuun. (Rope 2003, 82.) Myynnin onnistumiseen vaikuttavat kaikki tapahtumat mitä koko myyntiprosessin aikana tapahtuu aina asiakkaan ensimmäisestä kohtaamisesta myynnin loppuun saattamiseen asti (Tracy 2004, 153).

6 KYSELY JA TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimuksen tavoite

Opetushenkilöstön työnkuva on vuosien saatossa muuttunut ja muuttuu edelleen. Organisaation sisäiset muutokset ovat aiheuttaneet opettajien työnkuvaan muutoksia, joita ovat vauhdittaneet toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformin valmisteleminen sekä ammatillisen koulutuksen rahoituksen muuttuminen. Reformin tuoman muutoksien on tarkoitus tulla voimaan vuoteen 2018 mennessä (Rutonen 2016, 14). Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan Hyvinvointiyksikön henkilöstöä on koulutettu muuttuneeseen työn sisältöön ja työnkuvaan. Koulutukset ovat olleet pääsääntöisesti yksittäisiä lyhytkoulutuksia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mihin asioihin perehdytystä on jo saatu ja millaista perehdytystä opettajat tarvitsevat oman työnsä tueksi? Lisäksi tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin perehdytysmateriaalin tuottaminen Hyvinvointi yksikön henkilöstön käyttöön tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella.

6.1.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen luonne ja siihen käytettävissä oleva aika määrittelevät siinä käytettävät tutkimusmenetelmät. Vastausta tutkimuskysymykseen voidaan hakea kahden eri näkökulman kautta, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta. Näiden tutkimusmenetelmien tavoitteena on täydentää tutkimusmenetelminä toisiaan. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien eroavaisuutta saattaa olla vaikea ymmärtää. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetään usein tutkimuksen tekemiseksi kyselylomaketta. Tutkimuksen tavoite määrittelee, kuinka suurelle joukolle kyselylomake lähetetään. Mikäli tutkimuksen tuloksen päämääränä on saada yleistettäviä päätelmiä, voidaan kyselylomake lähettää määritellylle joukolle ihmisiä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein haastattelua tutkimuksen tuloksen aikaansaamiseksi. Tutkimuskohteen ymmärtäminen on keskeistä tutkimusmenetel-

mässä. Empiiristä tutkimusta suoritettaessa menetelmän valinta on olennaista. Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimusongelma ovat liitännäisiä toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 164–171.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä toimivat kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisena tutkimuksena teetin kyselytutkimuksen, joka luotiin sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat tämän hetkiseen tietoon opettajien työn sisällöstä sekä siinä tapahtuneista muutoksista. Kysely sisälsi kokonaisuudessaan 10 kysymystä, jotka pääsääntöisesti olivat vaihtoehtokysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin 33 työntekijälle sähköpostitse ja kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös vapain kommentein yhteen kysymykseen. Kyselyn tulokset taulukoitiin tixel-ohjelmaa käyttäen, jonka avulla tulostanalyysi muodostettiin. Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus oli hyvin sovellettavissa tämän opinnäytetyön tekemisessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelin WinNovan Länsirannikon Koulutus Oy Hyvinvointiyksikön koulutuspäällikköä kyselystä muodostuneen tulostanalyysin pohjalta. Kyselytutkimuksesta muodostuneet tulokset lähetettiin haastateltavalle etukäteen tutkitavaksi. Kokonaisuudessaan tulostanalyysi on laadittu suoraan annettujen vastausten ja kommenttien pohjalta.

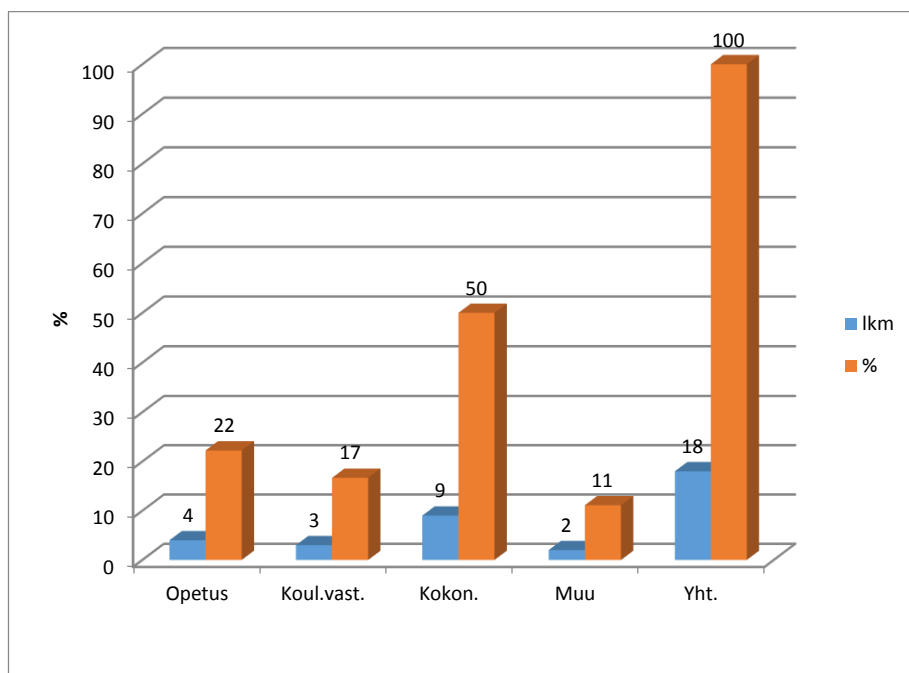
6.1.2 Tutkimustulokset sekä niiden luotettavuus

Tässä luvussa käsitellään kyselylomaketutkimuksesta ja haastattelusta saatuja tuloksia. Kyselyssä pyrittiin selvittämään lisäperehdytyksen tarvetta. Kysely lähetettiin yhteensä 33 henkilölle, joista 18 vastasi kyselylomakkeeseen. Vastaus prosentiksi muodostui 54,5 %. Vastausprosenttiin viitaten kyselyn tulosta voidaan pitää luotettavana ja antavan selkeän kuvan Hyvinvointiyksikön henkilöstön tämän hetkisestä osaamisesta sekä lisäperehdytyksen tarpeesta. Myös esimiehen haastattelun lopputulos on tutkimustulosta tukeva, joka lisää tutkimustuloksen luotettavuutta. Mikäli kahdesta näkökulmasta päädytään samanlaisiin tuloksiin, voidaan tutkimustulosta pitää luotettavana (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Tutkimuksen tulos ei ole koko organisaation tasolla yleistettävissä. Tutkimus teetettiin yhden yksikön henkilöstöllä ja organisaatiossa on tällä hetkellä 17 eri yksikköä.

Neljä ensimmäistä kysymystä muodostuivat taustatietojen selvittämisestä, kuten ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto ja koulutustausta. Vastaajat olivat iältään 41- yli 60 vuotiaita ja vastaajista 99 % oli naisia. 44 % vastaajilla työsuhde oli kestänyt 6 – 10 vuotta, 22 %:lla työsuhteen kesto oli 11 – 20 vuotta, 17 %:lla työsuhde oli kestänyt 21 – 30 vuotta ja yli 30 vuoden työsuhde oli 11 %:lla vastaajista. Vastaajien koulutustausta muodostuu kaikkien vastanneiden osalta opettajan ammatillisista pedagogisista opinnoista.

Työtehtävien sisältöä kysyttiin kohdassa viisi. Työtehtävän sisällön tunteminen on tärkeä osa-alue oman ammattitaidon hallitsemista ja tarvittavan lisäperehdytyksen arviointia tehtäessä. Vastausvaihtoehdot olivat (kuvio 2):

- Opetus
- Koulutuslavastaavan työt
- Opetus, koulutuksien suunnitteleminen, tuotteistaminen, hinnoittelu, markkinointi, myyminen ja toteutus (kuviossa kokonaisuus-pylväs)
- Muu, mikä?



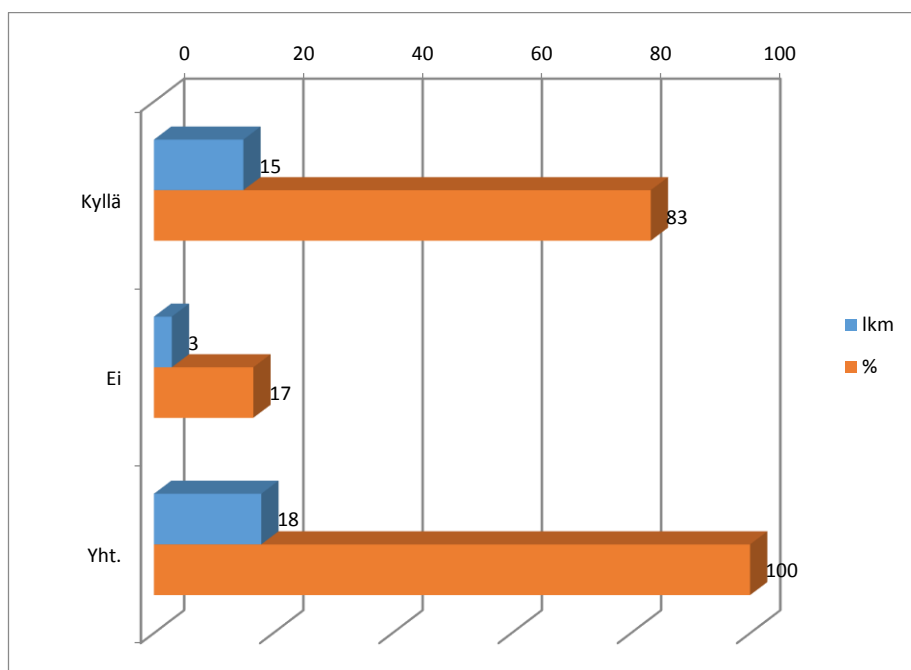
Kuvio 2. Työtehtävät

Lähes 50 % vastaajien työnkuva muodostuu opetuksesta, koulutuksien suunnittelemisesta, tuotteistamisesta, hinnoittelemisesta, markkinoinnista, myymisestä ja niiden toteutumisesta eli kokonaisuudesta. Vastauksista on selvästi havaittavissa, että opettajan työtehtävät ovat monipuolistuneet. Harvoin kyse on vain ja ainoastaan opettamisesta vaan

kyse on kokonaisuuden muodostumisesta, jossa tavoitellaan yrityksen kannattavaa toimintaa. Työelämä 2030 selonteossa (2012) tuodaan esille työelämän kehittäminen, joka vaikuttaa olennaisesti työsisältöjen muuttumiseen (Tulevaisuus 2030 selonteko, 2012).

Kysymyksessä kuusi selvitettiin työntekijöiden osallistumista viimeisen kolmen vuoden aikana työjaksolle. Vastaajista 39 % oli osallistunut työjaksolle, joten 61 % vastaajista ei ollut osallistunut työjaksolle. Yleisesti työnantaja pitää työjaksolle osallistumista tärkeänä osana ammatillista osaamista, kuten organisaation strategiassa on määritelty. Työjaksolle osallistuminen on myös tärkeä osa asiakastuntemusta sekä ajankohtaisten työelämätietojen päivittämistä, joiden avulla yritys pystyy paremmin vastaamaan työelämän todellisiin tarpeisiin.

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin vastaajien Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan vision, arvojen ja strategian tuntemista (kuvio 3).



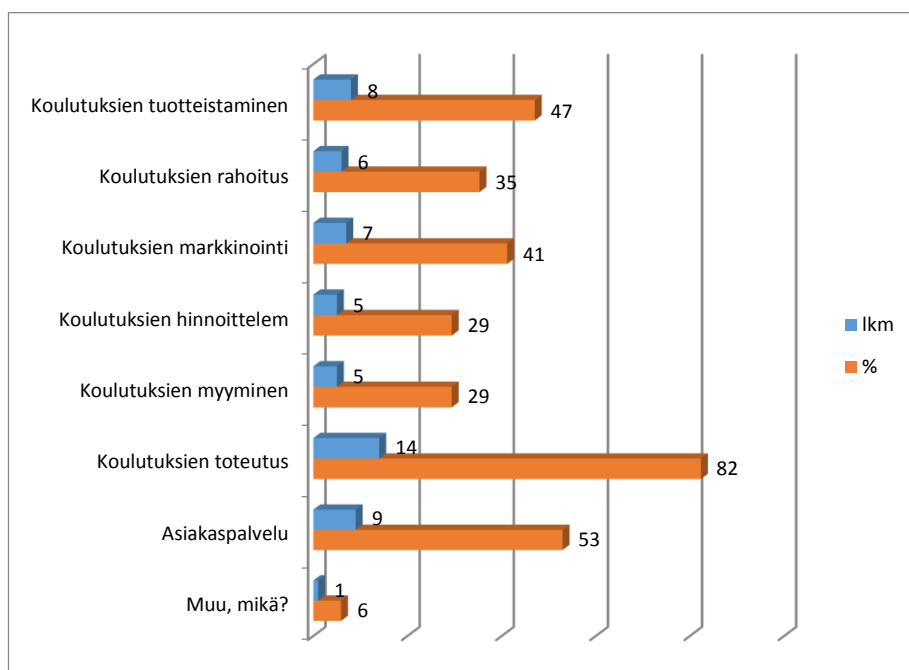
Kuvio 3. Organisaation vision, arvojen ja strategian tunteminen.

Yrityksen vision, arvojen ja strategian tunteminen vastaajien kesken on hyvällä tasolla. Toisaalta pohtimisen arvoinen asia on, että tunnistavatko työntekijät nämä kolme termiä omassa päivittäisessä käytännön työssä ja miten ne tulevat siinä esille. Vision, arvojen ja strategian merkitys usein unohtuu, kuten Skyttä (2005) kirjassaan mainitsee (Skyttä 2005, 67). Hyppänen (2013) toteaa vision, arvojen ja strategian tuntemisen olevan tärkeää, jotta ne ovat saavutettavissa. Vision, arvojen ja strategian kautta mm. asiakasymmärryksen

muodostaminen on toteutettavissa ja työelämän haasteisiin vastaaminen helpottuu. (Hyp-pänen 2013, 49–50.)

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin vastaajien saamaa perehdytystä. Vastausvaihtoehdot olivat (kuvio 4):

- koulutuksien tuotteistaminen
- koulutuksien rahoitus
- koulutuksien markkinoiminen
- koulutuksien hinnoitleminen
- koulutuksien myyminen
- koulutuksien toteutus
- asiakaspalvelu
- muu, mikä?



Kuvio 4. Saatu perehdytys aihealueittain.

Kysymyksen kahdeksan avulla muodostuu näkemys aihealueista, joihin henkilöstö ei ole saanut riittävästi perehdytystä. Kuviossa 4. esiintyvässä tuloksessa vastanneista 29 % kokee saaneensa perehdytystä koulutuksien hinnoitlemiseen ja niiden myymiseen. Vastanneista 35 % koki saaneensa perehdytystä koulutuksien rahoituksen muodostumiseen. Vastausten perusteella koulutuksien toteuttamiseen liittyvää perehdytystä on saatu eniten. Myös koulutuksien tuotteistamiseen, koulutuksien markkinoimiseen sekä asiakaspalveluun on saatu perehdytystä.

Perehdytyksen riittävyys, oikea-aikaisuus ja ajantasaisuus ovat tärkeitä elementtejä, kun kyse on muuttuneesta tai muuttuvasta työnkuvasta. Perehdytystarpeiden tunnistaminen yksilöllisesti on toteutettavissa työnantajan ja työntekijän välisten kehityskeskustelujen kautta. Onnistunut perehdytys helpottaa uuden työnkuvan sisäistämistä ja siihen liittyvien mahdollisten negatiivisten asenteiden muuttamista positiivisiksi. Kupias & Peltola (2009) korostavat organisaation antaman tuen merkitystä muutoksen läpiviemisessä sekä perehdytyksen onnistumista. Onnistunut perehdytys tuo esille työntekijän jo saavutetun osaamisen ja sen käyttämisen uuden tai muuttuneen tiedon sisäistämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 35.)

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin vastaajien omaa aktiivisuutta muuttuvien työtehtävien osa-alueiden opettelemisessa. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä ja ei. Mikäli vastaaja oli vastannut kysymykseen kielteisesti, hänellä oli myös mahdollisuus perustella vastauksensa. Vastaajat olivat yksimielisesti eli 100 % olleet aktiivisia muuttuneiden työtehtävien opettelemisessa. Vastausprosentti oli yllättävä, sillä muutokset voivat saada aikaan negatiivisen varauksen työntekijöissä. Kuten Valvio (2010, 37) toteaa, työntekijän omalla asenteella on suuri merkitys siihen, miten hän oppii uusia asioita ja miten hän niitä hyödyntää omassa työssään.

Kysymyksessä 10. kysyttiin vastaajien omia näkemyksiä osa-alueisiin, joihin he halusivat lisäperehdytystä. Vastaukset olivat seuraavanlaiset:

- koulutuksien rahoitus, hinnoittelu, myynti, markkinointi ja tuotteistaminen
- sihteerin työt
- asiakasyhteistyö
- organisaation muutokseen sopeutuminen
- digitaaliseen opetusmuotoon, maahanmuuttajan opiskelijan opettamiseen, pedagogisia taitoja lisää
- studentapluksen järjestelmän osaaminen
- henkilökohtaistettua perehdytystä
- perehdytystä uusiin olemassa oleviin ja tuleviin oheistöiden kanssa käytettäviin ohjelmiin
- ohjelmistojen hallinta
- olen saanut perehdytystä niihin asioihin, joista olen tarvinnut lisätietoa. Oma aktiivisuus, asenne ja halu kehittyä ovat keskeisiä. Lisäperehdytyksen tarvetta ei niinkään ole, mutta lisää aikaa niiden toteutukselle.

Vastaajien vapaavalintaiset vastaukset tukivat suurelta osin kysymyksessä kahdeksan esitettyjä osa-alueita. Selkeänä aihealueena esiintyy myös erilaisten sähköisten järjestelmien käyttäminen, joita henkilöstö omassa työssään tarvitsee koko ajan enemmän. Nykyisellään sähköisten järjestelmien tehtävänä on tukea yrityksen laatuja järjestelmää, saada tietoon yksityiskohtaisempaa tietoa organisaation toiminnan sujuvuudesta sekä erilaisia raportteja tilastointeja varten.

6.1.3 Haastattelu

Haastattelun tavoitteena oli saada näkemys Hyvinvointiyksikön esimiehen ajatuksista sekä mielipiteestä toteutetun tutkimuksen tuloksiin perustuen. Tutkimuksen tulokset lähetettiin haastateltavalle etukäteen sähköpostitse, jolloin hänelle jäi aikaa perehtyä tuloksiin. Tutkimuksen tulokset toimivat myös haastattelun pohjana.

Kyselytutkimukseen vastanneiden vastausprosentiksi muodostui 54,5 %. Esimiehen mielestä vastausprosentti oli yllättävä, koska tutkimuksen kysymykset hänen mielestään tukivat tämän hetkisen opettajan työnkuvan sisältöä hyvin. Hyvinvointi yksikön henkilöstöstä kuitenkin yli puolet vastasi kyselyyn, joten hän koki tutkimuksen tuloksen antavan riittävän tiedon henkilöstön tämän hetkisestä osaamisesta sekä lisäperehdyttämisen tarpeesta. Haastelussa keskityimme lähinnä kysymysten 6-10 tuloksien analysointiin.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin työelämäjaksolle osallistumista viimeisen kolmen vuoden aikana. Tulos oli selkeä ja konkreettinen. Esimiehen näkemys on yhtäläinen muodostuneen tuloksen kanssa. Työelämäjaksolle osallistuminen vaatii tarkkaa resursointia ja mahdollisesti myös lisäresurssin hankintaa. Hän pitää kuitenkin tärkeänä, että työelämäjaksoille osallistuttaisiin enemmän. Työelämäjaksolle osallistuminen tukee asiakaskasymärrystä, työn kehityksen muuttumista sekä asiakastarpeiden tunnistamista. Nämä edelleen tukevat koulutuksien tuotteistamista, suunnittelemista, hinnoittelemista, myymistä ja lopputuloksena niiden toteuttamista. Edellä mainitut asiat tuovat lisä-arvoa koko organisaatiolle.

Esimies kiinnitti vahvasti huomiota kohdan seitsemän tulokseen, jossa kysyttiin arvojen, vision ja strategian tuntemista. Hän uskoo henkilöstön tietävän, mistä arvojen, vision ja strategian konkreettiset selitteet löytyvät. Hän jäi kuitenkin pohtimaan arvojen, vision ja strategian syvempää tunnistamista ja konkreettisesti käytäntöön viemisen onnistumista.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin henkilöstön saamaa perehdytystä aihealueittain. Tuloksen mukaan koulutuksien hinnoitteluun ja myymiseen koettiin saaneen vähiten perehdytystä. Esimiehen käsitys henkilöstön saamasta perehdytyksestä oli selkeä ja yhteneväinen saadun tuloksen kanssa. Koulutuksien hinnoittelu ei ole yksiselitteistä ja siihen liittyvän rahoituksen muodostumisen hallitseminen saattaa olla henkilöstölle haasteellista. Aikuiskoulutuksessa käytettäviä rahoitusmuotoja on useita ja henkilöstö ei välttämättä aina osaa tunnistaa oikean rahoituksen käyttötarkoitusta tai edes sen olemassaoloa. Lisäksi koulutuksien myyminen ei ole kuulunut henkilöstölle aktiivisena osana työnkuvaa, joten tähän osa-alueeseen henkilöstön tulisi perehtyä syvemmin. Koulutuksien hinnoittelun hallitsemisella, rahoituksen tuntemisella ja koulutuksen myymisellä on olennainen merkitys organisaation terveellisen tuloksen kehittämisessä.

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin henkilöstön aktiivisuutta muuttuvien työtehtävien osa-alueiden opettelemisessa, jonka tulos yllätti esimiehen. Muutos organisaatiossa ja opettajien henkilökohtaisessa työnkuvassa on ollut mittava. Joten oletamus oli, että tulos olisi ollut toisenlainen. Kuitenkin hän oli tyytyväinen siihen henkilöstön tuntemukseen, joka tuloksesta on tulkittavissa.

Kysymyksen 10. vastaajien vapaat kommentit olivat tutkimuksessa esitettyjä tuloksia tukevia. Sähköisten järjestelmien hallitseminen nousi erillisenä aihealueena esille, joka oli ymmärrettävissä. Sähköisten järjestelmien käyttäminen on lisääntynyt päivittäisessä työssä ja näiden käyttämiseen kuluu runsaasti aikaa. Sähköisten järjestelmien hyvä hallitseminen on vaikutuksessa myös organisaatiosta muodostuviin erilaisiin raporteihin, jotka toimivat tuloksellisuuden mittareiden perusteina. Esimies myös korosti esille tulleita koulutuksien rahoituksen muodostumisen sekä asiakasyhteistyön merkityksen sisäistämisen ymmärtämistä osana työnkuvaa. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa kannattavan toiminnan organisaatiossa.

Yhteenvetona Hyvinvointi yksikön esimies totesi, että tällä hetkellä keskittyminen koulutuksien hinnoittelun ja myymisen perehdytysmateriaalin tuottamiseen olevan tarpeellinen.

7 PEREHDYTYSMATERIAALIN SUUNNITTELEMINEN JA SISÄLTÖ

7.1 Perehdytysmateriaalin suunnitteleminen

Perehdytysmateriaalin suunnittelemisessa on otettava huomioon henkilöt, joille perehdytysmateriaali on tarkoitettu. Lisäksi perehdytysmateriaalia suunniteltaessa on tiedostettava aihealueet, joita perehdytyksen tulee sisältää. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset antavat aiheita henkilöstön osaamistason tutkimiseen, jonka kautta kyetään tunnistamaan lisäperehdytyksen aiheet sekä sitä tarvitsevat henkilöt. (Niemi 2014, 63.) Perehdytyksen avulla kyetään lisäämään henkilöstön osaamisen tasoa (Eräsalo 2008, 60). Perehdytyksen tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyden tunnetta henkilöstön keskuudessa, joka näyttäytyy positiivisena asiakkaille sekä koko organisaation toiminnalle (Launis 2016, 55). Tässä työssä perehdytyksellä tarkoitetaan olemassa olevan osaamisen lisäämistä muuttuneella tai uudella aihealueella.

Organisaation tuottamat opetus- ja asiantuntijapalvelut vaativat osaamisen päivittämistä, jota perehdytyksen toivotaan heille tuottavan (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013). Toiminnan muutoksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että henkilöstö ei välttämättä kykene muuttamaan omaa toimintaansa joustavasti ilman perehdytystä (Niemi 2014, 63).

Perehdytysmateriaalissa on tuotu esille organisaation toiminnan kannattavuuteen vaikuttavat osatekijät, kuten koulutuksien hinnoitteleminen ja myyminen. Nämä luonnollisesti kytkeytyvät asiakaspalvelutaitojen hallitsemiseen. Tässä työssä on perehdytty organisaation sekä henkilöstön näkökulmasta aihealueisiin, jotka ovat muuttuvia ja vaikuttavat kokonaisuudessaan organisaation sekä henkilöstön toimintaan.

7.1.1 Perehdytysmateriaali koulutustuotteiden hinnoitteluun ja myyntiin

7.1.2 Toimintaa ohjaavat tekijät

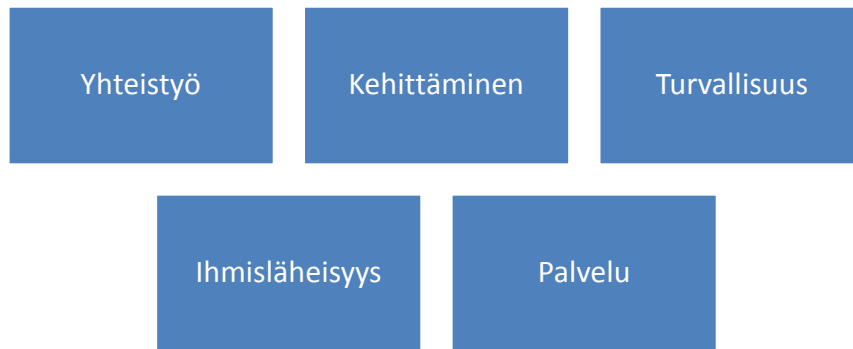
Toisen asteen ammatillinen koulutus elää vahvassa muutoksessa. Tavoitteena on kehittää koulutuspalveluita työelämälähtöisimmiksi ja opiskelijakohtaisemmaksi. Tavoitteena on myös vauhdittaa opiskelijoiden ammattiin valmistumista ja edelleen työelämään siirtymistä. Tässä samassa yhteydessä ammatillisen koulutuksen rahoitusperusteet ovat muutoksen kohteena ja vaikuttavat suoraan ammatillisten koulutusorganisaatioiden toiminnan kannattavuuteen. Tulevaisuudessa rahoitukset määräytyvät suoritetuista tutkinnoista ja niistä muodostuvista tuloksista. (Rutonen 2016, 14–15.)

Organisaatio määrittelee strategian, vision ja arvot, joiden myötä asetetaan toiminnalle tavoitteet. Strategian, vision ja arvojen sisäistäminen omaan toimintaansa kuuluvaksi on merkityksellistä koko organisaation toiminnan kannalta. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 18.) Nämä välittyvät jokapäiväisen toiminnan kautta koko henkilöstölle ja edelleen organisaation asiakkaille. Strategia, visio ja arvot ovat konkreettinen osa liiketoimintaa. Liiketoimintaan katsotaan kuuluvaksi mm. asiakaspalveluosaaminen ja kehittymistarpeiden tunnistaminen, jotta pystytään toimimaan mahdollisimman laadukkaasti. (Hyppänen 2013, 54–55.)

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova on strategia kaudelle 2014–2017 määritellyt rakenteellisten ja toiminnallisten muutoksien olevan tarpeellisia, jotta organisaatio pystyy tuottamaan laadukkaita oppimis- ja kehittämispalveluita työelämälle ja opiskelijoille (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013).

Organisaation visiossa keskitytään asiakas- ja työelämän tarpeiden tunnistamiseen, opetukseen, oppimisympäristöihin, opettajuuteen, asiantuntijuuteen, osallistumiseen, palveluun ja viestintään sekä toiminnan tuloksiin. Vision tavoite kulminoituu kokonaisuudessaan toiminnan kehittämiseen, jossa erikseen korostetaan oman työn hallitsemista, myönteistä palveluasennetta ja keskiarvoltaan korkeampaa tuloksellisuusindeksiä. Organisaation määrittelemä strategia ja visio täydentyvät laadittujen arvojen myötä (kuvio 5).

Organisaation arvot ovat:

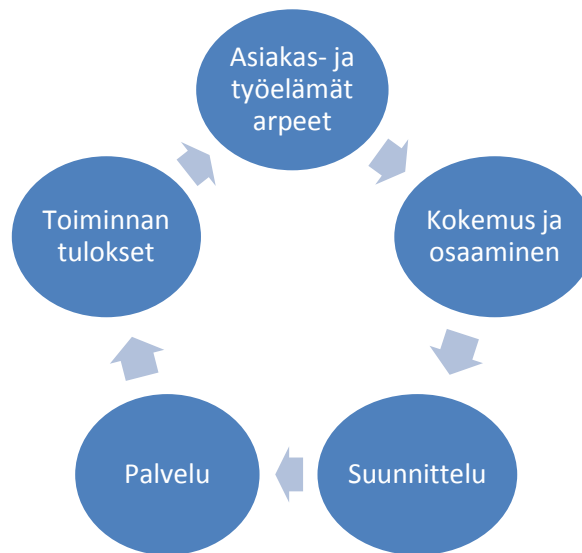


Kuvio 5. Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan arvot (Länsirannikon Koulutus Oy WinNova 2013)

7.1.3 Myyntityö

Myyntityötä tehdään koko ajan, vaikka emme näin ajattelisikaan. Tuomme päivittäin esille ajatuksia ja ideoita, joita pyrimme myymään työyhteisön jäsenille ja asiakkaillemme. Liiketoiminnan kannalta myyntityön onnistuminen on olennaista, jotta organisaation toiminta pysyy kannattavana. (Rope 2003, 9.) Myyntityön onnistumiseksi on tunnistettava, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi on tunnistettava ja selvitettävä asiakkaan tarpeet, joiden avulla pystymme tuottamaan palvelun ja ratkaisemaan asiakkaan mahdollisen ongelman. (Kuutti 2010, 25.)

Asiakasyhteistyön onnistumiseksi on toimittava asiakaslähtöisesti. On myös ymmärrettävä palvelun merkitys, joka välittyy asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa heidän kanssaan. (Valvio 2010, 63.) Kokemus ja osaaminen sekä oman tuotteen tai palvelun hallitseminen ovat avainasemassa, jonka avulla kyetään suosittelemaan asiakkaalle tarvittavaa tuotetta tai palvelua. (Rope 2003 9, 97.) Tämän jälkeen voidaan aloittaa suunnittelu ja myyntityön valmisteleminen. Hyvän etukäteen tehdyn työn myötä myyntiprosessin loppuun saattaminen on mahdollista. Prosessin kokonaisuutta tarkastellaan myyntityön lopuksi, jossa mittareina toimivat mm. tuloksellisuus ja asiakkaalle tuotettu arvo. (Kennert 2015, myyntikoulutus – koulutusmateriaali.) Pääsääntöisesti myyntityötä kuvataan prosessiksi, joka on kuvattuna kuviossa kuusi.



Kuvio 6. Myyntiprosessin kuvaus (Ylikarro & Wahlman 2016 Nuorten tulosalueen myyntivalmennus -koulutusmateriaali)

7.1.4 Lähtökohdat palvelun tuottamiselle

Palvelulla tuotetaan asiakkaalle arvoa, jonka keskiössä on asiakas. Palvelun avulla pyrimme tuottamaan asiakkaalle hyötyä tuottamallamme palvelulla. (Tuulaniemi 2011, 30–33.) Asiakashyöty muodostuu palvelun sisällön määrittämisen avulla, jolloin muodostuu asiakkaalle palvelun kokonaisuus. Palvelun sisällön määrittäminen on myös hyvä apuväline myynnin tueksi, jolloin palvelun kokonaisuus on pilkottu pienempiin osiin. Tästä kokonaisuudesta voidaan käyttää nimitystä palvelupaketti. Palvelupaketin osa-alueet ovat ydinpalvelu, lisä- ja tukipalvelu. Ydinpalvelussa määritellään palvelun keskeisin ominaisuus ja tarkoitus. Lisä- ja tukipalveluiden avulla voidaan tuoda lisä-arvoa ydinpalvelun sisältöön tai mahdollistetaan ydinpalvelun onnistuminen. Palvelun sisältöä on määritelty kuviossa seitsemän. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3, 11.)



Kuvio 7. Mukailten palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola, Orava & Varjojen 2009)

7.1.5 Hinnoitteluissa huomioitavia asioita

Hinnoittelu on yksi palvelun laadun tekijöistä, joka vaikuttaa myös asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Hinnoittelun avulla asiakkaalle kerrotaan, mitä palvelua saa ja mihin hintaan. (Jaakkola, Orava & Varjojen 2009, 29.) Hinnoittelua tehdessä on myös muistettava, että asiakkaalla on oma mielikuva hinta-laatusuhteesta, johon hän vertaa tarjotun tuotteen tai palvelun hintaa (Karjalainen 2013, 67.) Hinnoitteluun vaikuttavat kustannukset, joita syntyy palvelun tuottamisesta. Hinnoittelun tekemiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta hinnan muodostumiseen vaikuttavat tekijät tulevat huomioiduksi. (Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -projekti 2005, 16.) Hinnan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Koulutusmuodot
 - oppisopimuskoulutus
 - omaehtoinenkoulutus
 - lisä- ja täydennyskoulutukset
 - muut koulutusohjelmat (esim. hallituksen toteuttamat koulutusohjelmat)
 - yrityskoulutukset

- Koulutusten rahoitusmuodot
 - suhteessa koulutusmuotoon
 - muut rahoitusohjelmat (esim. hallituksen toteuttamat koulutusohjelmat)

Taulukko 2. Koulutusmuodot ja koulutuksien rahoituksen muodostuminen

Koulutusmuoto	Yksikköhinta
Ammatillinen peruskoulutus	Opiskelija
Oppisopimuskoulutus, peruskoulutus	Opiskelija
Oppisopimuskoulutus, lisäkoulutus	Opiskelija
Ammatillinen lisäkoulutus	Opiskelijatyövuosi
Lisä- ja täydennyskoulutukset Yrityskoulutukset	Lasketaan palvelun tuottamisesta muodostuvista kustannuksista Mahdollisesti olemassa olevasta rahoituksesta. Määritelty päivähinta koulutukselle.

(Mukaillen, Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusyksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2015, 7-9.)

- Kustannusrakenne
 - materiaalikustannukset
 - suunnittelu-, valmistelu- ja toteutusaika
 - palkka- ja matkakustannukset
 - tukipalvelut

Esimerkkilaskelmani koulutuksen kannattavuudesta ja tuloksen muodostumisesta (taulukko 3).

Määrite	Liikevaihto/opiskelija	Liikevaihto/ryhmä	Liikevaihto yhteensä
Opiskelijamäärä	1	12	
Opiskelijatyöpäivän hinta	35,00€	12*35 € = 420 € / päivä	
Opiskelijatyöpäivät (otpv)	135 otpv	12 opisk.* 135 otpv = 1620 otpv	35€*1620 pv = 56 700 € /ryhmä
	Menot		Menot yhteensä
Opettajan palkkakustannus	50 €/tunti	Työpäivän pituus 7,65h	382,50 € / työpäivä
Palkkakustannus opiskelijatyöpäivät yhteensä	135 otpv	382,50 €	51 637,50 €
	Liikevaihto	Menot	Tulos
Kannattavuus	56 700€	51 637,50 €	5062,50 €
Kateprosentti Menot lasketaan liikevaihdosta (menot yhteensä/liikevaihto)			Kateprosentti: 5062,50 € / 56 700 € * 100 = 8,92 %

Taulukko 3. Koulutuksen kannattavuus- ja tuloslaskelma.

Yllä olevan taulukon laskelmassa on käytetty annettuja arvoja. Annetut arvot ovat yksittäisen opiskelijan työpäivän hinta, opiskelijatyöpäivien määrä, tuntikohtainen palkkakustannus ja yhden työpäivän pituus työtunteina. Annettujen lukujen perusteella pystytään laskemaan koulutuksesta saatava tuotto sekä sen toteuttamiseen liittyvät palkkakustannukset. Esimerkkilaskelmassa on havainnollistettu tulon ja kustannusten muodostuminen sekä näiden erotuksena muodostuva tulos ja kateprosentti.

Esimerkkilaskelmani kustannuspohjaisesta hinnoittelumallista (taulukko 4.)

Kustannukset	Määrä	Kustannus	Kustannus yhteensä
Määriteltä koulutuksen kesto	3 h	60,00 €	180,00 €
Työn suunnitteleminen	2 h	60,00 €	120,00 €
Materiaalikustannukset		20,00 €	20,00 €
Matkakustannukset	50 km	0,43 €	21,50 €
Kustannus yhteensä			341,50 €
Katetavoite			30 %
Koulutustarjouksen hinta			341,50 €/0,7 = 487,85 €

Taulukko 4. Kustannuspohjaisen hinnoittelun esimerkkilaskelma.

Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa huomioidaan kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät kustannukset. Kustannuksia voivat olla mm. palkkakustannukset ja materiaalikustannukset. Usein palvelun tuottamiselle asetetaan rahallinen tavoite eli katetavoite, joka palvelun tuottamisesta tulisi saada. Yllä olevassa esimerkkilaskelmassa on kuvattuna kustannuspohjainen hinnoittelumalli sekä siihen lisättävä katetavoite. Tämän jälkeen pystytään määrittelemään hinta, joka palvelun tuottamisesta tulisi saada.

7.1.6 Myynnin onnistumistekijöitä

Työntekijän oma asenne ja halu onnistua ovat avainasemassa myyntityön onnistumisessa. Tämän lisäksi myyntityötä tekevän henkilön on tunnettava myytävät tuotteet, palvelut ja muut osatekijät. (Rope 2003, 97.) Työntekijän tulee huolehtia hyvästä suunnittelemisesta sekä valmistautumisesta ennen myyntitilanteen alkamista. Myyntityötä tehdessä ei tule milloinkaan olettaa tietävänsä asiakkaan tarpeita. Näin ollen asiakkaan kuuntelemisella on olennainen merkitys onnistuneen palvelukokemuksen luomiseksi. (Leboff 2007, 150–155.) Näin myös varmistetaan, että asiakkaan ja myyjän välinen yhteisymmärrys on molemminpuolinen. Asiakkaalta selvitettävät asiat voivat olla seuraavia:

- Henkilöstölle tehty osaamiskartoitus

- Yrityksen tämän hetkinen tilanne (henkilöstömäärä, henkilöstöryhmät, rekrytoinnit, lomautukset)
 - Välittömät tarpeet henkilöstön osaamisen kehittämisessä
 - Osaamistarpeiden muuttuminen lähivuosina (onko nähtävissä muutoksia yrityksen toiminnassa esim. uusien ohjelmistojen tai laitteiden hankintoja jne.)
 - Odotukset WinNovalta palveluntuottajana
 - Pääasialliset kouluttautumismuodot ja toteutustavat
 - Jatkotoimenpiteistä sopiminen (aikataulu, yhteistyön vuosikello ja yhteyshenkilöt)
 - Yhteydenottotavat (puhelin, sähköposti, kirjeposti, käynnit, uutiskirjeet)
 - Muut ajankohtaiset asiat (mahdolliset tulevat muutokset)
- (Mukaillen, Kennert 2015, Asiantuntijasta asiakaspalvelijaksi -myyntikoulutus.)

Myynnin onnistumisessa ratkaisee kokonaisuus, joka alkaa ensimmäisestä kontaktikerasta ja kestää aina myyntitilanteen päättymiseen asti.

Myynnin onnistumisen tärkeimmät vinkit:

- Varmista myynnissä käytettävän materiaalin ajantasaisuus.
- Tiedä, mitä myyt.
- Varmista hinnoittelamisen oikeellisuus.
- Lunastan lupaukset.
- Kuuntele asiakasta ja esitä ratkaisu.
- Tunnista ja viesti kilpailuetusi.
- Vie myyntitilanne aina päätökseen.
- Arvioi myyntitilanteen kulkua ja uudista toimintatapaasi.

(Kennert, K. 2015 Asiantuntijasta asiakaspalvelijaksi -myyntikoulutus.)

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytysmateriaali opetushenkilöstön työn tueksi. Työ tuotti tietoa Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan Hyvinvointiyksikön henkilöstön saamasta perehdytyksestä ja perehdytyksen tarpeesta. Opinnäytetyössä tuotettiin tavoitteiden mukaisesti lisäperehdytysmateriaali, jonka tehtävä on tukea opetushenkilöstöä koulutustuotteiden hinnoitteluissa sekä niiden myymisessä.

Muutokset toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa ovat parhaillaan käynnissä, joten koulutusorganisaatiot ovat muutoksen pyörteissä sekä muutokset opettajan työkuvaan ovat melko massiivisia. Muutokset ovat edelleen jatkuvia, sillä toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformia valmistellaan parhaillaan. Samanaikaisesti koulutuksen rahoitusperusteet muuttuvat ja koulutusorganisaation seuraava strategiakausi on kehitystyön alla. Voidaan puhua jatkuvasta muutoksesta, jossa organisaatiot sekä työntekijät joutuvat koko ajan oppimaan uutta sekä muuttamaan toimintojaan. Enää ei kyse ole ainoastaan opettamisesta vaan työssä tarvitaan monia erilaisia taitoja. Opinnäytetyössä teetetyn kyselyn ja siitä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että opettajan työnkuva on muuttunut. Vastausprosentti 54,5 % antaa luotettavuuden aiheen käsittelylle ja vahvistavaa näkemyksiäni opettajan työnkuvasta. Nykyään työnkuvaan kuuluvat olennaisesti myös asiakaspalvelu ja tuloksellisuusajattelu. Opettajan tehtävänä on suunnitella, hinnoitella, markkinoida, myydä ja toteuttaa erilaisia koulutuksia asiakkaiden ja työelämän tarpeiden mukaisesti. Keskiöön nousevat palvelun tuottamisen monipuolisuus sekä palvelun tärkeänä osana, asiakaspalvelu ja asiakkaan tunnistaminen. Koulutusorganisaatiossa yksittäinen opiskelija on asiakas ja yhtä tärkeä kuin yksittäinen koulutusta ostava henkilö tai yritys. Ajattelevatko opettajat yksittäistä opiskelijaa asiakkaana ja tulon lähteenä? Nämä yksittäiset tekijät ovat merkityksellisiä, jotka vaikuttavat tuloksen muodostumisessa.

Organisaation laatimat arvot, strategia ja visio ohjaavat organisaation toimintaa. Näiden tulisi myös ohjata työntekijöiden toimintaa, jolloin perehdytys ja organisaatiossa tapahtuvan viestinnän merkitys ovat oleellisia. Tulosten mukaan henkilöstö kokee sisäistäneensä organisaation arvot, strategian ja vision, jolloin toiminta sekä ajatukset organisaation kesken olettaisi olevan yhteneväiset. Pohdittavaksi jää, toteutuvatko arvot, visio ja strategia

työntekijöiden päivittäisessä työskentelyssä sekä välittyvätkö nämä myös asiakkaille? Organisaation toimintaa toteutettaessa tavoitteet tulisi olla selvillä jokaisella työntekijällä, jolloin työn suorittaminen olisi helpompaa. Kannattavuustavoitteet ovat selkeät sekä organisaation johdolle ja työntekijöille. Työntekijöiden tiedossa ei välttämättä ole tietoa tai osaamista, miten ne tavoitetaan. Edelleen työn tekemisen keskiössä on opettajuus, mutta muiden osa-alueiden liittäminen työhön ei ole välttämättä helppoa. Mikäli perehdytystä ei ole saatu riittävästi oikeisiin osa-alueisiin niin työn tekeminen voidaan kokea hankalaksi ja työn toteuttaminen vie aikaa enemmän kuin ennen. Mahdollisesti työntekijä kokee olevansa osaamaton suorittamaan työtään riittämättömän perehdytyksen myötä. On myös huomioitava, että omalla asenteella ja aktiivisuudella on suuri merkitys muutoksiin sopeutumisessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen koulutusorganisaatiossa, jossa työskentelen. Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä nousee esille osa-alueet, joihin koetaan lisäperehdytyksen olevan tarpeellista. Haastateltavana olleen Hyvinvointiyksikön esimiehen näkemys henkilöstön tämän hetkisestä osaamisesta sekä lisäperehdytystarpeesta on samankaltainen kyselyn tulosten kanssa. Näin ollen koen työn teoriaosuudessa käsiteltyjen aiheiden tukevan perehdytysmateriaalin laatimista. Konkreettisen perehdytysmateriaalin tuottaminen henkilöstölle on tarpeellista, jotta henkilöstölle muodostuu riittävä käsitys koulutus- tuotteiden hinnoittelun perusteista sekä myyntiin liittyvistä seikoista. Perehdytysmateriaalin on tarkoitus tukea opettajaa omassa työssään sekä antaa tukea ja varmistusta oman työn suorittamiselle. Tuotettu perehdytysmateriaali hyväksytetään Hyvinvointiyksikön esimiehellä ja tämän jälkeen esitellään yksikön henkilöstölle yksikkö- tai tiimipalaverissa. Tulevaisuutta ajatellen perehdytysmateriaali on muokattavissa tulevien organisaatio muutosten ja työn muutosten perusteella. Näin perehdytyksen painopistettä voidaan muuttaa tarpeen mukaan.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen, totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo. Wsoy Bookwell Oy.
- Blythe, J. 2008. 4. painos. Essentials of marketing. 4.painos. England.
- Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, & A-M. Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Keuruu. Edita Publishing Oy.
- Eräsalo, U. & Restamark. 2011. Palvelu ammattina. 8. painos. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.
- Havunen, R, 2000. 1. painos. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere. Juvenes Print.
- Hinnoittelumallit asiakassuhteessa. 2005. Osa HIMA –projektia. Viitattu 1.3.2016. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008 Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. 4. painos. Helsinki. Tekes.

Jauhiainen-Ridell, T., Rautiainen, R., Pääkkönen, R., Haavasoja, T., Tikkanen, M., Peussa, J. & JHL:n kehittämispalveluyksikkö. Puhtauspalvelun ammattilaisen opas. 2014. JHL monistamo 07/2014. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL).

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Gaudeamus Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kennert, K. 2015. Asiantuntijasta asiakaspalvelijaksi – myyntikoulutus. Balentero Oy.

Kokko, T. 2016. Asiakkaan rooli kasvaa. Aromi, ruoan ja juoman ammattilasten lehti 5/2016. Lahti. Painotalo Plus Digital.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus.

Kuutti, S. 2010. Myyntityöhön perehtymisen käsikirja. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava. Opinnäytetyö.

Launis, M. 2016. Asiakkaan rooli kasvaa. Aromi, ruoan ja juoman ammattilasten lehti 5/2016. Painotalo Plus Digital. Lahti.

Leboff, G. 2007. Sales threapy. Effective selling for the small business owner. UK: Capstone Publishhing Ltd.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. 2013. Johtaminen. Viitattu 2.3.2016. <https://intra.winnova.fi/sivu.aspx?site=10784>.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation Strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista, liiketalous tutuksi. Suomen Liikekirjat 2015. Saarijärven Offset Oy.

Niemi, L. 2014. Perehdytys muutoksen tukena. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Luettu 2.2.2016.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi.)

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusyksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2015. Opetushallituksen Rahoitus-yksikön asiantuntijat Oppaat ja käsikirjat 2015:8. Tulostettu 1.2.2016

http://www.oph.fi/download/168865_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahointus_2015.pdf.

Otala, L. 2002. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva. WS Bookwell Oy.

Rutonen, M. 2016. Minne menet amis? Opettaja lehti 6/2016, 12–14.

Selander, K. & Valli, V. 2007. 1. painos. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Innotiimi Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tracy, B. 2004. The Psychology of selling. United States of America: Thomas Nelson Inc.

Tulevaisuus selonteko 2030. 2012. Luettu 4.8.2016. <http://www.2030.fi/mika-selonteko.html>.

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

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perustamisopas. Porvoo: Bokwell Oy.

Ylikarro, P. & Wahlman, T. 2016. Nuorten tulosalueen myyntivalmennus – koulutusmateriaali. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Kysely Hyvinvointiyksikön henkilökunnalle

Kyselyn avulla selvitän Hyvinvointi yksikön henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä opettajuuden työn sisällön muutoksesta, perehdytyksestä sekä lisäperehdytyksen tarpeesta. Tavoitteena on muodostaa opettajille perehdytysmateriaali, joka sisältää henkilöstön tarvitsemia osa-alueita.

1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

2. Ikä

- alle 30-vuotias
- 31–40-vuotias
- 41–50-vuotias
- 51- 60-vuotias
- > 60-vuotias

3. Työsuhteen kesto

- alle 1 vuotta
- 1- 5 vuotta
- 6- 10 vuotta
- 11–20 vuotta
- 21–30 vuotta
- >30 vuotta

4. Koulutustausta

- Ammatilliset opinnot
- Opettajan pedagogiset opinnot
- Opettajan ammatilliset pedagogiset opinnot
- Muu, mikä?
- Jos vastasit muu, mikä? Kirjoita vastauksesi tekstikenttään.

5. Työtehtävät

- Opetus
- Koulutuslavastaavan työt
- Opetus, koulutuksien suunnitleminen, tuotteistaminen, hinnoittelu, markkinoiminen, myyminen ja toteutus
- Muu, mikä?
- Jos vastasit muu, mikä? Kirjoita vastauksesi tekstikenttään.

6. Oletko osallistunut työelämäjaksolle viimeisen kolmen vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei

7. Tunnetko hyvin Länsirannikko Koulutus Oy WinNovan arvot, vision ja strategian?

- kyllä
- ei

8. Opettajuus on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Oletko saanut muuttuviin työtehtäviin riittävästi perehdytystä seuraavien asioiden osalta? Valitse vaihtoehdot, joihin olet saanut riittävästi perehdytystä.

- Koulutuksien tuotteistaminen kyllä/ei
- Koulutuksien rahoitus kyllä/ei
- Koulutuksien markkinoiminen kyllä/ei
- Koulutuksien hinnoittelu kyllä/ei
- Koulutuksien myyminen kyllä/ei
- Koulutuksien toteutus kyllä/ei
- Asiakaspalvelu kyllä/ei
- Muu, mikä?
- Jos vastasit muu, mikä? Kirjoita vastauksesi tekstikenttään.

9. Koetko olleesi itse aktiivinen muuttuvien työtehtävien osa-alueiden opettamisessa?

- Kyllä
- Ei
- Jos vastasit ei, kirjoita perustelusi tekstikenttään.

10. Millaista lisäperehdytystä tarvitset?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Haastattelu

Hei.

Suoritan parhaillani restonomi opintojen lopputyötä. Opinnäytetyössäni tutkin, millaista tukea ja perehdytystä henkilöstö tarvitsee koulutustuotteiden myymiseen?

Opettajien työnkuva on muuttunut. Muutoksia ovat vauhdittaneet organisaatio muutokset sekä toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa meneillään olevat muutokset. Nykyiselää opettajuuden ohella työnkuvaan kuuluvat mm. asiakaspalvelu, koulutuksien tuotteistaminen, koulutuksien hinnoitteleminen, koulutuksien markkinoiminen, myyminen ja koulutuksien toteuttaminen.

Opinnäytetyöhöni sain ajatuksen Balentor Oy:n pitämästä myyntikoulutuksesta, johon osallistuivat koulutuspäälliköt, koulutusvastaavat ja aikuiskoulutuksen rehtori. Koulutuksen jälkeinen tavoite oli saattaa koulutuksesta saatu tieto opettajien keskuuteen, helpottamaan heidän työtään.

Olen teettänyt kyselyn Hyvinvointiyksikön henkilöstölle saadusta perehdytyksestä ja joihin he kaipaavat lisäperehdytystä. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä. Sähköpostin liitteestä löydät kyselyn analysointitaulukoinnin aihealueittain, joihin voit tutustua etukäteen.

Haastattelun avulla selvitän näkemyksiänne opettajuuden työn sisällön muutoksesta, perehdytyksestä sekä lisäperehdytyksen tarpeesta. Tavoitteena on muodostaa opettajille perehdytysmateriaali, joka sisältää henkilöstön tarvitsemia osa-alueita.

Tässä kysymykset, joihin toivoisin sinun vastaavan:

Millaisia ajatuksia kyselyn tulos herättää sinussa?

Millaiseksi sinä esimiehenä koet Hyvinvointiyksikön henkilöstön osaamisen?

Mihin suuntaan osaamista mielestäsi tulisi kehittää?

Mikä on aihealue, johon henkilökunnan tulisi saada lisäperehdytystä?

Vastauksia tulen käyttämään opinnäytetyössäni.

Kiitos vastauksistasi.

