

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI  
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

UUDEN KOULUTUSPALVELUN KONSEPTOINTI  
Rikosseuraamusalan koulutuskeskus

Anita Lehto  
Opinnäytetyö  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Marraskuu 2010

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: -  
Opinnäytetyön nimi: UUDEN KOULUTUSPALVELUN KONSEPTOINTI  
Rikosseuraamusalan koulutuskeskus

Tekijä: Anita Lehto  
Vuosi: 2010  
Sivumäärä: 87 + 8 liitesivua

Tiivistelmä:

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli konseptoida uusi opetuspalvelu Rikosseuraamusalan koulutuskeskukselle (RSKK). Tämän alustava ideointi ja erilaisten vaihtoehtojen vertailu onnistui opettajista koostuvan asiantuntijaryhmän avulla. Tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli, kuvata sen prosessi, määrittellä uudet asiakkaat, tuotteistaa muutama pilottikurssi sekä selvittää, onko niille kysyntää.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustui palveluiden konseptointia ja tuotteistamista sekä markkinointiviestintää käsittelevään kirjallisuuteen. Asiantuntijaryhmässä tutustuttiin termeihin, käsitteisiin sekä tuotteistamisen eri vaiheisiin. Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen materiaali perustui kotimaisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden kirjoituksiin ja tutkimuksiin.

Kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisesti toiminnallisena tutkimuksena, RSKK: n näkökulmasta. Pääpaino oli empiirisessä osuudessa, jota tukivat valitut teoriat. Aineistoa kerättiin asiantuntijaryhmän keskusteluissa sekä opinnäytetyön osana toteutetulla markkinatutkimuksella. Tulosten perusteella voidaan todeta, että RSKK: n kurssitarjonnalle on kysyntää. Markkinatutkimus osoitti, että RSKK: sta ollaan kiinnostuneita, ja että sitä pidetään sekä asiantuntevana että luotettavana koulutuksen järjestäjänä.

Samalla kun RSKK pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet, se parantaa tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan. Toiminnan volyymin lisääntyessä, tuotetaan enemmän suoritteita, ja tilojen käyttöaste paranee, näin toiminta on myös taloudellisempaa.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja työ eteni aikataulun mukaisesti. Laaja-alainen uuden toimintamallin jalkauttaminen ja käyttöönotto edellyttää sekä henkilökunnan että johdon sitoutumista. Jatkotoimenpiteiden toteuttamisesta vastuu on koulutuskeskuksen johtajalla.

Avainsanat: kysyntä, tarjonta, konseptointi, tuotteistaminen, prosessi

HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
MASTER'S DEGREE

Degree Programme: Entrepreneurship and Business Competence  
Programme Division: -  
Title: CREATION AND PRODUCTIZATION OF A NEW SERVICE  
Case: Training Institute of Prison and Probation  
Author: Anita Lehto  
Year: 2010  
Number of pages: 87 pages + 8 appendices

Abstract:

The aim of this study was to create and productize a new service for Training Institute of Prison and Probation (TIPP). The initial exchange of ideas and surveying of different options was possible through a group of professional teachers. The aim was to create a new working model, a process description, specification of customers, productization of a few pilot courses, and in the point of implementing find out if there is demand for the Pilots.

The theoretical section of the thesis is based on literature concerning productization and marketing communication. The aim was to study the terms, the concept and the different stages of productization. The literature utilized for the writing process of the thesis is based on texts and studies made by domestic and foreign professionals.

The research was initiated by working life and the method was an action research. The empirical section focuses on the viewpoints presented in the theoretical section from the TIPP point of view. This is a functional study so the emphasis is on the empirical section of the study. The material has been collected from the discussions of the professional group and the market research as a part of this qualitative thesis. The results of market research show that there is demand for and interest in the courses we organize. We found TIPP to be professional and an authority in the field of training.

At the same time that TIPP strives to satisfy customer needs, it can improve productivity and effectiveness. When the volume of the action increases, TIPP produces more services and the utilization rate of the facilities increases.

The objective of this research has been reached. The extensive implementation of a new working model demands co-operation between personnel and supervisors. The manager of the training centre has responsibility for further actions and follow up.

Keywords: demand, offer, productization, and process

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIMUSKYSYMYS, AIHEEN VALINTA JA TAVOITTEET .....	5
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	5
2.2 Aiheen valinta .....	6
2.2.1 Työnantajan näkökulmasta .....	6
2.2.2 Opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta .....	6
2.3 Työn tavoitteet .....	7
2.3.1 Työn rajausta.....	8
2.3.2. Työn riskit .....	9
2.4 Käsitteiden määrittelyä .....	10
2.4.1 Strategia .....	10
2.4.2 Innovaatio.....	11
2.4.3 Julkishallinto .....	11
2.4.4 Tuottavuusohjelma.....	12
2.4.5 Taloustiede .....	13
2.4.6 Tuotteistaminen.....	13
3. TEORIA.....	14
3.1 Palveluiden markkinointi.....	14
3.2 Palveluiden tuotteistaminen ja konseptointi .....	18
3.2.1 Tuotteistamisen eri tyylit .....	20
3.2.2 Tuotteistamisen eri tyypit ja tasot .....	21
3.2.3 Tuotteistamisprosessin suunnittelu .....	23
3.2.4 Tuotteista palveluiksi .....	23
3.2.5 Blueprinting .....	25
3.2.6 Peruspalvelut ja oheispalvelut.....	27

4. TUTKIMUSMENETELMÄT .....	27
4.1 Menetelmä-, -aineisto-, ja teoriatriangulaatiot.....	28
4.1.1 Asiantuntijaryhmän työskentely .....	28
4.1.2 Markkinatutkimus .....	30
4.2 Tutkijan roolin identifiointi .....	33
5. TAUSTAA.....	34
5.1 Oppilaitoksen esittely .....	34
5.2 Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen visio .....	35
5.3 Toiminta-ajatus .....	35
5.4 Turvallisuusalan erityisvaatimukset .....	37
6. EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	37
6.1 Asiantuntijaryhmän toiminta .....	38
6.1.1 Ryhmän jäsenet .....	38
6.1.2 Ryhmän jäsenten motivaatio .....	39
6.2 Tutkiva oppiminen.....	40
6.3 SWOT-analyysi .....	41
6.3.1 Vahvuudet .....	44
6.3.2 Ongelmanratkaisu .....	45
6.3.3 Hyödyt.....	46
6.3.4 Uhkat.....	47
6.4 Benchmarking.....	48
6.4.1 Pelastusopisto.....	48
6.4.2 Johtamistaidon opisto.....	49
6.5 Kilpailijat .....	50
6.6 Asiakkaat .....	50
7. TULOKSET.....	52
7.1 Potentiaaliset asiakkaat.....	52

7.2 Maksullisten opetuspalveluiden prosessi.....	52
7.3 Pilottikurssit .....	54
7.4 Hinnoitteluperiaatteet .....	55
7.5 Opetuspalveluiden markkinointi RSKK: ssa .....	57
7.5.1 Kilpailutilanne.....	58
7.5.2 Palvelun brändi ja asemointi .....	59
7.5.3 Kilpailuedut.....	60
7.6 Markkinatutkimus.....	61
7.6.1 Tutkimuksen toteutus .....	61
7.6.2 Tutkimusaineisto .....	62
7.6.3 Vastaajien taustatiedot .....	63
7.6.4 Vastaajien tiedot RSKK: sta .....	67
7.6.5 Sanallinen palaute .....	73
7.6.6 Tulosten analysointi .....	75
7.8 Tuloksellisuus ja taloudellisuus .....	76
8. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	77
8.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	77
8.1.1 Tutkimuksen validiteetti .....	77
8.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti .....	79
8.2 Asiantuntijaryhmän toiminnan arviointi.....	79
8.3 Implementoinnin arviointi .....	80
8.4 Tulevaisuuden haasteita.....	81
8.5 Toiminnan seuranta ja arviointi .....	83
8.6. Henkilökohtainen kehittyminen.....	83
LÄHTEET .....	85
LIITTEET .....	87

## 1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kohteena oli uudentyypisen koulutuspalvelun tuotteistaminen. Hanke liittyy teoreettisesti liiketalouden, markkinoinnin ja johtamisen tutkimusalueeseen asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kontekstissa.

Koulutuskeskukselta on kysytty kurssien järjestämisestä useilta eri tahoilta, mutta RSKK: lta kuten monelta muuta oppilaitokselta on puuttunut maksullisen toiminnan selkeät pelisäännöt ja toteuttamisperiaatteet. Valtionhallinnon tuottavuusohjelma on osaltaan vaikuttanut tutkimushankkeen toteutumiseen, sillä tulosityöissä tuottavuuden ja taloudellisuuden edellytetään varmasti paranevan lähivuosina. Koulutuskeskuksen johto sekä innovatiivinen opettajaryhmä päätti ottaa haasteen vastaan!

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin sekä teoria- että menetelmätriangulaatiota. Kehittämishankkeen toteutuksessa tarvittiin sekä määrällisiä että laadullisia teorioita ja menetelmiä. Kurssitarjonnan selvittämisessä käytettiin menetelmänä kvalitatiivista tutkimusta, joka muodostuu laadullisesta tiedosta. Asiantuntijaryhmän tavoitteena oli yhteistyössä suunnitella maksullisia kursseja, joten määrällinen kyselytutkimus ei olisi voinut menetelmänä tulla kysymykseen. Onnistunut lopputulos vaati aitoa dialogia. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta oli keskeistä, että työskentelyyn osallistuvat henkilöt olivat ”hengessä” mukana. Tärkeää oli osallistaa henkilöstö, siksi ryhmään valittiin aktiiviset yksilöt. Tutkimuksen luonne oli kehittävä, ja tutkimustyyppi oli lähinnä ennustava.

Kysynnän selvittämistä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta mittaavassa markkinatutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksella pyrittiin ennakoimaan pilottikurssien kysyntää, sekä selvittämään potentiaalisten asiakkaiden käsitystä oppilaitoksestamme. Markkinatutkimuksen osio toteutettiin tapaustutkimuksena, koska kohteena oli yksi havaintoyksikkö ja yksi

mittauskerta. Paradigmana siinä oli positivismi, koska kyseessä oli sekä määrällinen data että menetelmä. Tavoitteena oli vahvistaa koulutuskeskuksessa yleisesti vallitseva käsitys siitä, että kursseille on ulkopuolista kysyntää. Tavoitteena oli myös toteuttaa virallinen tutkimus, joka olisi objektiivista ja RSKK: sta ja tutkijasta riippumatonta. Markkinatutkimuksen perusjoukko muodostui kuntasektorin sosiaalityön ammattilaisista. Kysely lähetettiin sosiaalityöntekijöille ja heidän esimiehilleen. Kyseessä oli harkinnanvarainen poiminta, ja näytteeksi valittiin Etelä-Suomen radanvarsikuntien sosiaalityöntekijöitä.

Empiiristä osuutta tukivat valitut teoriat. Teoriaosuus perustui palveluiden konseptointia ja tuotteistamista sekä markkinointiviestintää käsittelevään kirjallisuuteen. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen muodosti tutkimuksen punaisen langan. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mukaisesti asiakkaalle tarjottava tuote määriteltiin, kuvattiin, suunniteltiin, kehitettiin ja parannettiin. Tuotteistamisvaiheessa päätettiin kenelle, mitä ja miten tullaan palveluita tarjoamaan. Tavoitteena oli teorian mukaisesti tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle. Onnistunut tuotteistaminen edellytti asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tuntemusta.

Asiakkaalle lisäarvoa saatiin erikoistumalla sekä panostamalla uusiin innovaatioihin. Asiantuntijapalveluiden osalta suunnittelussa oli kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: ydinpalvelut, tukipalvelut, lisäpalvelut, palveluprosessit, palvelustrategia, brändäys ja hinta-laatusuhde (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 - 31). Palveluiden markkinoinnin tehtävänä oli pyrkiä luomaan sellaisia palveluita, joita asiakkaat ovat halukkaita ostamaan, tuomalla ne asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville sekä ennakoida ja selvittää kysyntää.

SWOT-analyysin avulla oli tarkoitus selvittää, mitä käytännön asioita tulee ratkaista, jos halutaan vastata rikosseuraamusalan ulkopuoliseen kysyntään, unohtamatta turvallisuusalan asettamia erityisvaatimuksia. Tästä syystä alkuvaiheessa ei voitu ottaa asiakkaita mukaan suunnitteluun, vaan jouduttiin ensin tarkkaan valikoimaan



yhteistyökumppanit. Samassa yhteydessä rajattiin työ siten, että tavoitteena oli ensi vaiheessa konseptoida muutama pilottikurssi, ei vielä luoda varsinaista opetus-suunnitelmaa. Hankkeeseen liittyvät riskit, kuten kysyntään, osanottajien motivaatioon, resursseihin tai ylipäättään projektin onnistuneeseen läpivientiin liittyvät ongelmat tiedostettiin.

Tammikuussa 2010 selvitettiin (benchmarking) muiden valtion oppilaitosten toimintatapoja. Kävi ilmi, että Rajavartiolaitos ja Tullikoulu eivät järjestä maksullisia opetuspalveluja. Tullikoulun päällikkö ratkaisee tapauskohtaisesti mahdolliset laitoksen ulkopuolelle suuntautuvat asiantuntijaluennot sekä niiden palkkiot. Pelastusopisto sitä vastoin järjestää sekä maksullista opetusta että muuta toimintaa, he tarjoavat maksullisia kursseja sekä yrityksille, yhteisöille että pelastusalan organisaatiolle. Maksullisesta toiminnasta saatavat tulot mahdollistavat osaltaan lakisääteisen kouluttamisvelvollisuuden toteuttamisen. Kirkkonummella sijaitsevan Johtamistaidon opiston (JTO) tuotteisiin ja palveluihin tutustuttiin maaliskuussa 2010. Heidän osaaminen perustuu asiantuntemukseen, ja he järjestävät myös maksullisia opetuspalveluita. Koulutuskeskuksen tavoin JTO tarjoaa lisäpalveluina majoitusta. Sekä Pelastusopisto että Johtamistaidon opisto ovat molemmat arvostettuja koulutuksen järjestäjiä, ja niillä on oma erikoisosaamisalueensa. Lisäksi ne ovat onnistuneet palveluidensa konseptoinnissa erinomaisesti.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksella ei ole varsinaisia kilpailijoita, mutta Järvenpään sosiaalisairaala järjestää asiakastyön kursseja, jotka käsittelevät mm. päihteiden käyttöä. Seksuaalirikollisuutta käsitteleviä kursseja järjestetään jonkin verran muualla, mutta niissä näkökulmana on seksuaalisen hyväksikäytön uhri, ei rikoksenteijä. Rikosseuraamusalalla ei ole muita oppilaitoksia, joten alan kurssit koostuvat juuri siitä erikoisosaamisesta, joka muodostaa rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen ydinosaamisen, eikä sitä ole muualta saatavissa. Yleisen turvallisuuden, kuten palo – ja pelastusalan ja työturvallisuuden kursseja järjestetään monissa paikoissa ympäri Suomea.

Toimintatutkimuksen tuloksina määriteltiin potentiaaliset asiakkaat, laadittiin maksullisten opetuspalveluiden prosessikuvaus, sekä luotiin periaatteet hinnoittelulle ja maksulliselle opetukselle. Lisäksi hinnoiteltiin ja tuotteistettiin pilottikurssit. Todettiin, että koulutuskeskuksen ehdottomia kilpailuetuja ovat oppilaitoksen sijainti ja opetushenkilöstön verkostoituminen sekä lisäpalveluina tarjottu edullinen majoitus. Toimintatutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Jotta tutkimukselle asetetut tavoitteet ylipäättään voitiin saavuttaa, oli koulutuskeskuksessa kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota siihen, minkälainen imago sillä oli koulutuksen järjestäjänä. Koulutuskeskuksessa vallitsi vahvasti sellainen käsitys, että RSKK on luotettava ja ammattitaitoinen. Markkinatutkimuksen avulla selvitettiin objektiivisesti, pitikö tämä hypoteesi paikkansa. Opinnäytetyön implementointivaiheessa selvitettiin myös asiakkaiden mielipide, koska sillä tulee olemaan ratkaiseva merkitys, kun tehdään päätöstä siitä, kannattaako kurseja ryhtyä markkinoimaan? Nämä tiedot hankittiin toteuttamalla potentiaalisille asiakkaille kvantitatiivinen markkinatutkimus. Samalla kun selvitettiin potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta tarjoamaa kohtaan, voitiin tiedottaa ja piilomainostaa pilottikurseja.

Opinnäytetyön implementointivaiheessa toteutettiin markkinatutkimus. Tulosten perusteella todettiin, että RSKK: n kurssitarjonnalle on kysyntää. Tutkimus osoitti, että RSKK: n kursseista ollaan kiinnostuneita, ja että koulutuskeskusta pidetään sekä asiantuntevana että luotettavana koulutuksen järjestäjänä.

Maksullisen palvelutoiminnan käynnistäminen edellyttää kuitenkin oppilaitoskulttuurin ja asenneilmaston muutosta, jotta henkilöstö hyväksyy hankkeen ja suhtautuu asiaan vähintäänkin varovaisen myönteisesti. Henkilöstö on saatava vakuuttumaan siitä, että kyseessä on puhtaasti vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta. Maksullisten kurssien opetus voi olla kokonaan tai osittain varsinaisen opetusvelvollisuuden ulkopuolella. Mikäli opetus ei sisälly opetusvelvollisuuteen, maksetaan siitä erillinen palkkio. Osallistuminen tai osallistumatta jättäminen tähän hankkeeseen ei saa johtaa opetushenkilöstön eriarvoiseen kohteluun.

Tutkimushanke on joka tapauksessa osoittanut sen, että maksullisten opetuspalveluiden järjestäminen on taloudellisesti järkevää, ja sille on olemassa kysyntää. *Hanke on myös osaltaan vahvistanut koulutuskeskuksen asemaa innovatiivisena ja verkostoituneena osaamisen kehittäjänä.*

## 2. TUTKIMUSKYSYMYKSET, AIHEEN VALINTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Useat viranomaistahot sekä sosiaalialan ja turvallisuusalan oppilaitokset, muu julkishallinto sekä kolmannen sektorin toimijat ovat ilmaisseet kiinnostustaan kurssitarjontaan kohtaan. Koulutuskeskus on saanut useita yhteydenottoja, ja osa niistä on ollut selkeitä tarjouspyyntöjä. Kysynnän olemassaolo muodostaa hypoteesin. Lähtökohtana voidaan siis olettaa, että koulutuskeskuksen osaamiselle on olemassa kysyntää. Ongelmana on, että oppilaitokselta on puuttunut toimintamalli, joka olisi määritellyt, miten suhtautua/reagoida tämänkaltaiseen kysyntään. Asiantuntijaryhmän tehtäväksi annettiin uusien maksullisen opetuspalveluiden konseptointi.

Edellä esitettyyn tutkimusongelmaan haetaan vastauksia tutkimuskysymyksellä:

”Miten luomme maksullisia koulutuspalveluita?” Kysymys pitää sisällään useita muita kysymyksiä, joihin tutkimuksella ja sen tuloksilla haetaan vastauksia. Näitä kysymyksiä ovat:

- Miten ja minkälainen toimintamalli/prosessi tulisi kehittää?
- Minkälaiset pelisäännöt luodaan maksulliseen opetukseen ja opetuspalkkioiden maksatukseen?
- Mitkä ovat koulutuskeskuksen kilpailuedut?
- Keille voimme tarjota kursseja, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita?
- Minkälaisia pilottikursseja lähdetään tuotteistamaan?
- Miten kurssit hinnoitellaan?

- Miten varmistetaan siitä, että kursseille todella on kysyntää?
- Minkälainen RSKK: n imago on koulutuksen järjestäjänä?

Näihin kaikkiin kysymyksiin oli tarkoitus saada vastaus tämän kehittämishankkeen avulla. Työlle oli tilaus, koska koulutuskeskukselta ja monelta muulta oppilaitokselta on tähän asti puuttunut maksullisen opetuspalvelutoiminnan selkeät pelisäännöt ja toteuttamisperiaatteet. Valtionhallinnon tuottavuusohjelma on osaltaan innostanut tähän työhön, jonka uskotaan parantavan jatkossa myös koulutuskeskuksen tuottavuutta ja taloudellisuutta.

## 2.2 Aiheen valinta

### 2.2.1 Työnantajan näkökulmasta

Koulutuskeskukselta on kysytty kurssien järjestämisestä useilta eri tahoilta, mutta RSKK: lta on aiemmin puuttunut maksullisen toiminnan pelisäännöt. Tiedettiin myös, että muutama aktiivinen opettaja oli kiinnostunut laajentamaan osaamisaluettaan. Koulutuskeskuksessa työskentelevän Anita Lehdon liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen opinnäytetyö mahdollisti kehittämishankkeen toteuttamisen. Hankkeen implementointivaiheessa toteutetun markkinatutkimuksen tuloksista RSKK sai arvokasta tietoa siitä, minkälainen oppilaitoksen imago oli kuntasektorin sosiaalityön näkökulmasta. Samalla varmistuttiin siitä, että kursseille oli todella olemassa ulkopuolista kysyntää. Oli tärkeää myös saada vahvistus sille käsitykselle, että Laurea ammattikorkeakoulun kanssa tehtävällä yhteistyöllä saavutetaan synergiaetuja niin oppilaitoksen kuin yksittäisen kurssilaisen näkökulmasta.

### 2.2.2 Opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta

Kehittämishankkeen läpivieminen oli haasteellinen toimeksianto, mutta vastasi hyvin ylemmän ammattikorkeakoulun vaatimuksia. Oikeusministeriön alaisena valtion oppilaitoksena rahoitus on perinteisesti saatu valtion budjetista. Uudenlainen toimintamalli on innovatiivinen, ja se toteutettiin liiketaloudellisin perustein. Lukuvuoden

2008 - 2009 aikana suoritin Laureassa julkisten palveluiden uudistaminen – erikoistumisopinnot, joiden laajuus oli 30 opintopistettä. Opiskelun teemana oli innovatiivisuus. Tällä hetkellä opiskelen liiketalouden kehittämistä. Mielestäni tämä opinnäytetyö antaa erinomaiset mahdollisuudet yhdistää näiden opintojen keskeiset sisällöt toimivaksi kokonaisuudeksi.

Työ soveltui minulle hyvin toimenkuvani monipuolisuuden ja koulutuskeskuksessa hankitun seitsemän vuoden työkokemuksen perusteella. Oman viran ohessa toimin myös tuntiopettajana, erityisosaamisalueenani on työsuojelu. Olen suorittanut työsuojelukortin kurssinjohtajakoulutuksen, ja minulla on pätevyys myöntää työsuojelukortti-tutkintoja. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen talous- ja hallintopalveluiden vastuuhenkilönä monet opetukseen liittyvät tukipalvelut kuuluvat tiimini vastuulle.

Henkilökohtaisella tasolla hanke voi tuoda minulle uusia opetustyömahdollisuuksia sekä ennen kaikkea aivan uudenlaisia konsultin tehtäviä. Tämän hetkiset liiketalouden klusterin YAMK opinnot tulevat osaltaan lisäämään toimintavalmiuksiani tämänkaltaisissa kehittämishankkeissa.

### 2.3 Työn tavoitteet

Valtion tuottavuusohjelma edellyttää Rikosseuraamusalan koulutuskeskukselta toimintojen taloudellista tehostamista samaan aikaan, kun henkilöstöresursseja pyritään vähentämään. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda maksullisten opetuspalveluiden toimintamalli prosessikuvauksen avulla, tuotteistaa ja hinnoitella pilottikurssit, luoda pelisäännöt sekä toiminnalle että opetustyön palkkaukselle. SWOT-analyysin avulla oli tarkoitus selvittää, mitä käytännön asioita tulee ratkaista, jos RSKK haluaa vastata rikosseuraamusalan ulkopuolisten asiakkaiden koulutuspyyntöihin. Turvallisuusala asettaa tässä koulutuskeskukselle erityisiä haasteita, ja RSKK joutuu tarkkaan valikoimaan yhteistyökumppaninsa. Asiantuntijaryhmän tehtävänä oli määritellä itse ne potentiaaliset asiakkaat, joille palveluja tullaan tarjoamaan.

Hankkeen tavoitteena oli myös synnyttää aktiivinen opettajaverkosto, vahvistaa koulutusosaamista ja toimivia käytäntöjä osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli intervention avulla luoda valmiuksia siihen, että tulevaisuudessa maksullisen toiminnan asiakkaiden tarpeet ja resurssit voitaisiin liittää osaksi koulutuskeskuksen suunnittelua ja toteutusta. Interventio tarkoittaa toiminnassa tai ajattelussa tapahtuvaa laaja-alaista uutta ja olennaista muutosta. Erona oppimiseen on sen vaikutus kehitykseen, kyseessä on systemaattinen oppiminen, jonka tavoitteena kehitystason muuttuu. (Helsingin yliopiston Internet-sivut).

Lisäksi tavoitteena oli selvittää potentiaalisten asiakkaiden mielikuvaa koulutuskeskuksesta, sekä heidän kiinnostustaan pilottikursseja kohtaan. Toisin sanoen, onko tuotteistaminen onnistunut, ja onko palveluille todella olemassa kysyntää.

### 2.3.1 Työn rajaus

Työ keskittyi prosessin suunnitteluun ja kehittämiseen eli konseptointiin, ei vielä sen konkreettiseen jalkauttamiseen. Sisäinen tuotteistaminen pitää sisällään prosessien systematisoinnin ja dokumentoinnin, niillä luodaan toiminnalle pelisäännöt siten, että jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitse suunnitella ja tehdä uudestaan. Sisäisen tuotteistamisen toiminta on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43). Työ rajattiin siten, että asiakkaiden tarpeita ei vielä aloitusvaiheessa kysytty, vaan keskityttiin ainoastaan siihen, minkälaista kurssitarjontaa koulutuskeskus voi/haluaa tarjota.

Vaikka työllä luotiin osin valmiitakin välineitä ja toimintamalleja, niin maksullisen opetuksen opetussuunnitelmaa siitä ei ollut tarkoituskaan tehdä. Myös tarkempi taloudellisten resurssien tarkastelu on rajattu työn ulkopuolelle. Projektin taloudelliset hyödyt ja takaisinmaksuaika selviävät vasta sitten, kun itse toiminta on käynnistynyt.

Projektin kustannukset on kuitenkin laskettu, ja ne ilmenevät kappaleesta 7.8 Tuloksellisuus ja taloudellisuus.

Markkinatutkimuksen otanta toteutettiin harkinnanvaraisena, näytteeksi valittiin Etelä-Suomen radanvarsikuntien sosiaalityön ammattilaisia. Tämä otanta edusti asiantuntijaryhmän mukaan tärkeintä kohderyhmää, jolle voidaan suunnata maksullisia kursseja, muut potentiaaliset asiakasryhmät rajattiin tässä vaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle.

### 2.3.2. Työn riskit

Oppilaitoskulttuurin ja asenteiden muutos muodostaa selkeän riskin. Muutokset ovat hitaita ja hankalia toteuttaa käytännössä. Henkilöstö on saatava sitoutumaan muutokseen, käytännössä heillä on oltava halu siihen. Osa vastustaa markkinointia ja tuotteistamista, heidän mielestään se jopa alentaa heidän työnsä arvoa. Tämä on sinällään ymmärrettävää varsinkin vanhemmissa ikäluokissa, koska alalta on hyvin vähän vielä kertynyt tieteellistä tutkimusta ja oppikirjatuotanto on ollut erittäin vähäistä. Tämä on sinällään erikoista, koska Suomessa on kuitenkin ollut alan tutkijoita jo varsin pitkää. Asenne johtuu varmasti siitä, että monia asiantuntijoita esim. juristeja ja erikoislääkäreitä on koulutettu aikaisemmin niukasti, eikä kysyntää tyydyttämään ole tarvinnut tehdä markkinointiponnisteluja lainkaan, kun markkinoilla on vallinnut luonnostaan ylikysyntätilanne (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13).

Osanottajien motivaatio oli riskitekijä, koska koulutuskeskuksella ei vielä ole kokemusta alan ulkopuolisten kouluttamisesta. Koetaanko kurssit aidosti kiinnostaviksi, ja onko meillä sittenkään kysyntää, vaikka niin uskomme? Onnistuuko projekti, pitääkö aikataulu, vai tuleeko viivästymisiä? Miten henkilökunta jaksaa ottaa uuden haasteen muiden töiden ohella, onko opettajilla halu tehdä tämänkaltaista työtä? Miten muut työt kuormittavat samanaikaisesti, ja lisäävätkö yllättävät poissaolot esimerkiksi sairauden takia osallistujien työmäärää projektin aikana?

Vaikka tähän on listattu lukuisa joukko riskitekijöitä, niin on huomattava, että kaikki muutkin organisaatiot painivat näiden samojen kysymysten äärellä. Kaikkiin projekteihin liittyy aina riskejä, tärkeintä on, että ne tiedostetaan ja pyritään ainakin jossain määrin ennakoimaan ne jo suunnitteluvaiheessa.

## 2.4 Käsitteiden määrittelyä

Tässä luvussa määritellään kehittämishankkeeseen liittyvät keskeiset käsitteet. Tutkimusaiheen kannalta keskeisiä käsitteitä olivat strategia, innovaatio, julkishallinto, tuottavuusohjelma, taloustiede sekä tuotteistaminen. Työnantajan kannalta keskeisiä teemoja olivat strategia ja innovaatio. Kehittämishankkeeseen osallistuvien opettajien oli kuitenkin tärkeätä perehtyä myös taloustieteen ja tuotteistamisen teorioihin. Oppilaitoksen näkökulmasta taloustiede ja tuotteistaminen korostuivat, mutta tuottavuusohjelman ja julkishallinnon mukanaan tuovat erityispiirteet ovat keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan kehittämishankkeen tuloksia.

### 2.4.1 Strategia

Strategia määrittelee toiminnan pitkän tähtäimen päämäärät ja tavoitteiden asettamisen sekä keinoja, miten ne voidaan toteuttaa. Siinä valitaan toimintatavat ja määritellään mahdolliset välitavoitteet. Strategia toimii koordinoituna johdon toimintasuunnitelmana. Strategia konkretisoituu päätöksissä ja toiminnan aktiivisessa muokkaamisessa. Strategia on keino, jolla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Tavoitteet voivat olla joko taloudellisia tai strategisia. Taloudellisten tavoitteiden tarkoitus on parantaa taloudellista asemaa ja tulosta, strategiset tavoitteet sitä vastoin parantavat tulosta kilpailukykyä tehostamalla. (Johansson 2006.)



### 2.4.2 Innovaatio

Innovaatio on uutuus, tavallisimmin jokin uutuustuote, esimerkiksi teollinen tai tekninen keksintö. Innovaatio eli uudennus voidaan ymmärtää ideana, käytäntönä tai esineenä, mitä yksilöt pitävät uutena. (Rogers 2003: 12.) Rogersin teorian mukaan väestöstä n. 2,5 % on innovoijia. Hänen käsityksensä mukaan innovoijat ovat yleensä hyvin koulutettuja, heillä on kyky ymmärtää monimutkaista teknistä tietoa, ja he ovat luonteeltaan uskaliaita. (Rogers 2003: 281 - 283.)

Innovaatioiden leviämiseen vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, kuten se, miten suuri hyöty saavutetaan aikaisempaan toimintaan verrattuna, yhteensopivuus nykyjärjestelmän kanssa ja kuinka helposti se on toteutettavissa. Käyttökelpoisuus ja näkyvyys ovat ratkaisevassa asemassa. Arvoilla, normeilla ja viestintätavoilla, sekä niitä esiintuovilla muutosagenteilla ja mielipidevaikuttajilla on myös oleellinen vaikutus siinä, minkälaisen vastaanoton innovaatiot käytännössä saavat. (Rogers 2003: 229 - 266.) Yrityksen tasolla innovatiivisuus voi olla sisäinen voimavara eli resurssi (Barney 2002).

### 2.4.3 Julkishallinto

Julkishallinnolla tarkoitetaan lähinnä valtion - ja kuntahallintoa. Hallinto käsitteenä sitä vastoin tarkoittaa asioiden käsittelyä ja tehtävien hoitamista. Julkishallinto muun muassa toimeenpanee lainsäädännön. (Kulla 2008: 30 - 31.) Toisinaan rajanveto palvelutehtävien ja viranomaistehtävien välillä on vaikeaa. Viranomainen voi myydä suoritteita, tällaista menettelyä kutsutaan maksulliseksi palvelutoiminnaksi. Viranomainen voi myös ostaa yrityksiltä sellaisia palveluja, joita sen on velvollisuus tarjota, esimerkkinä vanhusten ruokahuolto. (Kulla 2008: 38.) Käsite ”julkinen tehtävä” kattaakin laaja-alaisemmin palvelutoiminnan myös silloin, kun lakisääteinen tehtävä

on annettu yksityiselle sektorille hoidettavaksi. Julkisia palveluja ovat mm. sosiaali- ja terveyspalvelut, sosiaalihuolto ja koulutus. (Kulla 2008: 42 – 43.)

#### 2.4.4 Tuottavuusohjelma

Julkisen hallintotoiminnan edellytetään olevan tehokasta, tuloksellista ja palvelualtista. Nykyään ei enää korosteta viranomaiskeskeisyyttä, vaan pikemminkin ihmiskeskeisyyttä, osallistumista, vuorovaikutteisuutta sekä joustavaa asiakaspalvelua. (Kulla 2008:17.) Viranomaisten suoritteet ovat yleensä maksullisia, ja niistä säädetään maksuperustelaissa (Kulla 2008: 115). Hyvinvointivaltiossa viranomaiset jakavat kansalaisille palveluita ja hyödykkeitä. Kansalainen on asiakas ja palveluiden kuluttaja, joka maksaa korvauksen saamastaan hyödykkeestä.

Julkishallinto on ollut murrosvaiheessa 1980-luvun lopulta alkaen. Muutos on tarkoittanut hallinnon hajauttamista, päätösvallan delegointia, keskitetyn ohjauksen vähentymistä, sekä tehtävien yksityistämistä. Samalla kun julkisia palveluja on supistettu, on myös henkilöstöä vähennetty. Muutoksesta puhutaan yleisesti nimellä tuottavuusohjelma. Tuottavuusohjelmaa on perusteltu mm. sillä, että palvelut tulee tuottaa entistä pienemmillä henkilöstöresursseilla suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työvoiman vähentyessä hoitosuhde heikkenee. Tämän myötä palveluja on keskitetty hallinnonalakohtaisiin palvelukeskuksiin, mutta niistä saatava taloudellinen hyöty ja parantunut palvelu saavutetaan vasta pitkällä aikavälillä. Kuntapuolella vastaavaa uudistusta kutsutaan kunta - ja palvelurakennemuutukseksi. (Kulla 2008: 24.)

Muutosten kohteena olevien yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia ei pidä vähätellä, ja heidän suhtautumisensa on ymmärrettävää silloin, kun edellytetään esimerkiksi koko perheen muuttamista kauaksi toiselle paikkakunnalle. Tätä tuottavuusohjelman ilmiötä kutsutaan alueellistamiseksi. Tuottavuusohjelma on tuonut mukanaan myös paljon hyvää, mikäli asiaa tarkastellaan ulkopuolisin

silmin. Onnistuneita hankkeita ovat olleet, korkeakoulujen rakenneuudistuksen myötä poistetut päällekkäisyydet, josta säästyneet resurssit kohdennetaan perustehtäviin. Henkilöverotuksen uudistus näkyy konkreettisesti kaikille palkansaajille parantuneena palveluna. Verokortin voi tilata Internetin kautta ja veroilmoitus tulee esitetytynä kotiin. Hankintojen keskittämisen valtion yhteishankintakeskus Hanseliin sekä kiinteistöhallinnon keskittäminen Senaattikiinteistöille ovatkin jo kiistanalaisempia uudistuksia, joissa voidaan nähdä sekä hyvää että huonoa.

#### 2.4.5 Taloustiede

Taloustiede tutkii talouden toimintaa, ja on osa yhteiskuntatieteitä. Yhteiskuntatieteet (entinen valtiotiede) tutkii yhteiskuntaa ja sen ilmiöitä. Tutkimuskohteita ovat hyödykkeiden kulutus, tuotanto, allokointi ja markkinoiden toiminta. Hyödykkeellä tarkoitetaan tuotetta tai palvelua, joka tuottaa kuluttajalleen hyötyä. Tässä tapauksessa hyödyke on koulutuspalvelu, joka on luonteeltaan niukka. Niukan hyödykkeen hinta muodostuu kysynnän ja tarjonnan mukaan. Kokonaistalouteen liittyvät ilmiöt, kuten talouskasvu, taantuma ja inflaatio. Valtion talouspolitiikalla allokoidaan, eli kohdennetaan verovarojen käyttöä.

#### 2.4.6 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen yhteydessä puhutaan usein myös palvelujen muotoilusta, konseptoinnista, systematisoinnista tai standardoinnista. Tuotteistamiselle ei ole olemassa varsinaista määritelmää, jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen riippuen organisaation tavoitteista ja strategiasta. Sipilän (1996,12) mukaan tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja kuvaamista siten, että asiakashyödyt maksimoidaan ja organisaation tulostavoitteet saavutetaan.

### 3. TEORIA

Tutkimuksessa käytettiin teoriatriangulaatiota, eli useita eri teorioita, ja opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Pääpaino oli empiirisessä osuudessa, jota tukivat valitut teorialat. Opinnäytetyön teoriaosuus perustui palveluiden konseptointia ja tuotteistamista sekä markkinointiviestintää käsittelevään kirjallisuuteen. Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen materiaali perustui kotimaisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden kirjoituksiin ja tutkimuksiin.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen muodosti tutkimuksen punaisen langan. Kehittämishanke vaati onnistuakseen myös innovaatiota ja interventiota, sillä palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin (Koivisto 2007). Muotoilun avulla tuotteita on mahdollista erilaistaa. Palvelumuotoilu onkin kokonaisvaltainen innovaatioprosessi, johon sisältyy muun muassa ideointia ja tuotteistamista. Valitut teorialat tukivat tutkimustyötä ja auttoivat löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

#### 3.1 Palveluiden markkinointi

Markkinoinnin tehtävänä on pyrkiä luomaan sellaisia palveluita, joita asiakkaat ovat halukkaita ostamaan, tuomalla ne asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville, sekä ennakoita ja selvittää kysyntää. Se luo pohjan tuotekehitykselle ja markkinointiviestinnälle. Markkinoinnin avulla annetaan tietoa sekä asiakkaille että sidosryhmille. Eikaupallisissa organisaatioissa, kuten RSKK: ssa tarvitaan myös markkinointia, vaikka tavoitteena ei ole voiton maksimointi. Kysynnän ennakointi on tärkeää, jotta resurssit osataan kohdentaa oikein. (Bergström & Leppänen 2005, 21 - 23.) Palveluiden markkinoinnin teoria soveltui kehittämishankkeeseen hyvin, vaikka markkinoinnin termiä selvästi vierastettiin hankkeen alkuvaiheessa. Hankkeen edetessä huomattiin, että markkinointi on oivallinen viestinnän ja tuotekehityksen väline. Onnistunut markkinointiviestintä edesauttaa innovaation käyttöönottoa. Innovaatio on viestintäprosessi, jossa uusi palvelu tai tuote on onnistuttu muokkaamaan käyttökelpoiseksi, ja jonka asiakkaat ovat hyväksyneet/ottaneet käyttöön. RSKK: n uudet

opetuspalvelut tuotiin markkinatutkimuksen avulla asiakkaiden tietoisuuteen. Samalla selvitettiin, vastaavatko uudet pilottikurssit osaltaan kuntien sosiaalityön koulutus-tarpeisiin.

Markkinointimixin eli kilpailukeinojen yhdistelmille on annettu monia eri nimiä. Puhutaan markkinoinnin kilpailukeinoista, markkinointikeinoista, markkinointiparametreista, kilpailuparametreista, markkinointiaktiviteeteistä, markkinoinnin päätös-muuttujista, sekä lukumääriltään erilaisista P:istä, tunnetuimpina 4:Ptä ja 7 P:tä. Perinteisesti markkinoinnin kilpailukeinoina ovat P. Kotlerin 4 P mallin mukaisesti olleet itse tuote (product), hinta (price), saatavuus ja jakelu (place) sekä markkinointivies-tintä (promotion). Palvelualojen toiminta on laajentunut huomattavasti viime vuosina, ja tulee vielä laajenemaan entisestään. 7 P:tä on D. Cowellin kehittämä malli, jossa kilpailukeinoiksi on nostettu edellisten lisäksi henkilökunta (people), palveluiden tuotantoprosessi (process) ja palveluympäristö (physical evidence). Malli on kehitetty 4P mallin pohjalta, ja se soveltuu paremmin palveluyrityksien tarpeisiin. (McDonald & Payne 2006, 26–27, 278.) Kehittämishankkeessa käytettiin näitä kaikkia kilpailukeinoja, tai vähintäänkin oli otettava niiden vaikutukset huomioon. Seuraavassa on esitetty konkreettisesti, miten kyseinen teoria kytkeytyi tähän opinnäytetyöhön.

Palvelutuotteen osalta koulutuskeskuksessa mietittiin, minkälaisia asiantuntijapalvelutuotteita potentiaaliset asiakkaat haluavat, kuinka laaja on valikoima, ja minkä on palveluiden räätälöimisaste. Hinnoittelulla on oleellinen merkitys kysyntään. Useimmissa tapauksissa hinnan alentaminen vaikuttaa kysyntää lisäävästi, ja päinvastoin. Millä hinnoilla voidaan kysyntä maksimoida, otetaanko asiakassuhde huomioon hinnoittelussa? Asiantuntijapalveluissa hinnan merkitys ei kuitenkaan ole niin oleellinen kuin muissa palveluissa. Perinteisesti asiakkaat ovat tottuneet siihen, että asiantuntijuudesta maksetaan. Hinta-laatusuhdetta mietittäessä, oli asiantuntijapalveluissa ehdottomasti laatu tärkeämpi kriteeri kuin hinta. RSKK: n tarjoamissa opetuspalveluissa laatu oli ehdottoman tärkeä. Asiakkaiden maksukykyä ei voitu kuitenkaan sivuuttaa, kun RSKK: n asiakkaita ovat tuottavuusohjelman kourissa painivat julkisyhteisöt.

Toisaalta monopoliasema joidenkin kurssien osalta paransi koulutuskeskuksen hinnoittelumahdollisuuksia.

Saatavuudella tarkoitetaan sijaintia, ja esimerkiksi aikataulutusta. Kehittämishankkeen edetessä todettiin, että keskeinen sijainti oli RSKK: n ehdoton kilpailuetu. Markkinointiviestinnän kannalta oli oleellista miettiä, kuinka paljon rahaa siihen käytetään, ja mitä markkinointikanavia on järkevä käyttää. Toisaalta arvokas huomio oli ymmärtää suhteiden ja suhdemarkkinoinnin merkitys alalla. RSKK: n osalta suhdemarkkinoinnin todettiin olevan keskeisessä asemassa.

Palveluiden osalta korostetaan nykyisin osaavaa henkilökuntaa, prosessien toimivuutta sekä fyysistä työympäristöä. Henkilökunnan kannalta henkilöstöstrategia on yksi keskeinen asia. Millaisia henkilöitä rekrytoidaan, minkälainen määrä asiantuntijoita tarvitaan, miten henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään? Mikä on asiantuntijoiden ja muun henkilökunnan välinen määrällinen suhde, ja mikä sen tulisi olla? Mitkä ovat työntekijöiden palkkausjärjestelmät, ja miten palkitseminen ja motivointi järjestetään? Mikä rooli eri työntekijöillä on palveluprosessissa ja markkinoinnissa? Kuinka asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon?

Viimevuosina RSKK: n henkilöstöstrategiana on ollut muun muassa se, että opettajien määrää on lisätty, ja vastaavasti muun henkilöstön määrää on vähennetty. Tukipalveluiden töiden uudelleen organisoinnilla on voitu vapauttaa henkilöstöresursseja opetustöihin. Toimintamallin käyttöönottoaiheessa tullaan selvittämään mahdollinen tukihenkilöstön lisätarve, uudesta työnjaosta on jo alustavasti sovittu hallinto- ja henkilöstön kanssa. Palvelustrategiaan on syytä sisällyttää ajatus kehittää eettisesti, edullisesti ja oikea-aikaisesti toimivaa korkeatasoista henkilökuntaa. (McDonald & Payne 2006, 49 - 62, 76.)

Fyysisellä ympäristöllä on nykyään entistä enemmän merkitystä. On mietittävä, minkälaisen kuvan haluamme viestittää työntekijöille ja asiakkaillemme organisaatiosta. Mitkä ovat mittarit, jolla asiaa seurataan. Fyysinen ympäristö pitää sisällään tilat ja välineet. Tähän ryhmään kuuluvat myös mm. virka-autot ja työvaatteet. Mitä brändejä käytetään, ja mitä värejä halutaan kantaa. Prosessit kuuluvat viimeisenä 7 P:n ryhmittelyssä. Tässä yhteydessä on tärkeä tietää, minkälaisia palveluprosesseja henkilökunta ja toisaalta asiakkaat haluavat, ja minkälainen rooli heillä on? Mitkä ovat ne keinot, jolla asia selvitetään? Mitkä ovat tuotteistamisen perustoimenpiteet, ja onko blueprinting tehty asianmukaisesti? Blueprinting tarkoittaa palvelun tuotteistamisen prosessimallinnusta, jossa palvelun tuottajan prosessit kuvataan asiakaslähtöisesti. Kuinka hyvin hyödynnämme informaatioteknologiaa? Miten laadunvalvonta on järjestetty?

Opetushenkilökunnasta 27 prosenttia oli mukana tässä kehittämishankkeessa, joten heillä oli mahdollisuus vaikuttaa palveluprosessiin. Asiakasnäkökulma kehittämissuorityöhön saatiin implementointivaiheessa suoritettavalla markkinatutkimuksella, jolla haettiin vastauksia myös edellä esitettyihin kysymyksiin.

Palveluita markkinoidessa asiakkaat on saatava tietoisiksi palveluiden olemassaolosta. Philip Kotlerin AIDA -mallin mukaan, asiakkaiden huomio herätetään ensin (Attention) ja sen jälkeen sitä on ylläpidettävä (Interest). Ostohalun (Desire) herättämisellä tavoitteena on saada aikaan toimintaa (Action) eli palvelun ostamista. (Sperry, 2010) Koulutuskeskus on markkinoinnin osalta aivan alkuvaiheessa. Kehittämishankkeen implementointivaiheessa on tarkoitus markkinatutkimuksella herättää huomio, eli kertoa potentiaalisille asiakkaille siitä, mitä me olemme tarjoamassa.

Opetuspalvelut ovat ydinpalveluita, oppilaitoksen opettajilla on varmasti sellaista erityisosaamista, mitä muualta ei ole saatavissa, mutta mitä voitaisiin opettaa laajemmalle kuulijakunnalle. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen yleiset

kompetenssit muodostuivat niistä osaamisalueista, joita meiltä valmistuvilta ammattilaisilta edellytetään. Keskeisiä opetusalueita ovat vankeinhoito, turvallisuus, uusintarikollisuuden vähentäminen, erilaiset psykologiset toimintaohjelmat (kognitiivis-behavioristiset), kuten motivoiva haastattelu, yhteiskunnalliset aineet kuten juridiikka, kriminologia, voimankäyttö ja itsepuolustus. Lisäpalveluita ovat tilapalvelut, av-välineet, kopiointipalvelut, kirjastopalvelut, majoitus (sauna ja kuntosalipalvelut mukaan lukien) ja ruokapalvelut.

### 3.2 Palveluiden tuotteistaminen ja konseptointi

Palveluiden ja tuotteiden käsitteet ovat lähentyneet viime vuosina. Pelkästä tuotteiden myynnistä pyritään laajentumaan palveluiden tarjoajiksi. Toisaalta perinteiset palvelu-  
alat pyrkivät tuotteistamaan palvelunsa. Palvelun määrittäminen on haastavaa, koska  
kyseessä on monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö. Lukuisat eri määritelmät kirjalli-  
suudessa tarkastelevat ilmiötä kapea-alaisesti. Paljon järkevämpää on siirtyä tarkaste-  
lemaan palveluiden ominaisuuksia. (Grönroos 1990, 46 – 49.)

Grönroosin (1990, 50 – 52) mukaan palveluiden ominaisuuksia ovat:

- palvelut ovat aineettomia, mutta voivat sisältää konkreettisia osia
- palvelut muodostuvat sarjasta tekoja, eli ovat prosesseja
- palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu useimmiten samanaikaisesti vuorovaikutuksessa
- asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa, jossain prosessin vaiheessa, joten palveluja ei voi varastoida
- palvelu on subjektiivinen kokemus, ja aina erilainen
- palveluita kuvatessa käytetään abstrakteja käsitteitä esim. miellyttävä jne.
- palvelu ei johda omistusoikeuteen.



Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen antama opetus luokitellaan asiantuntijapalveluksi. Kurssilaiset ovat asiakkaita, jotka osallistuvat vuorovaikutteisesti oppimisprosessiin. Jokainen kurssilainen kokee oppimisprosessin erilailla, ja kokemukseen vaikuttaa ympäristön lisäksi aikaisemmat kokemukset ja sen hetkinen tunnetila.

Vuorovaikutussuunnittelija Dan Safferin määrittelee palvelut toimintojen ketjuiksi, jotka muodostavat prosessin, ja jotka tuottavat palvelun loppukäyttäjälle arvoa. (Saffer 2007, 175). Asiantuntija palveluiden tuotteistamisessa asiakkaalle tarjottava tuote määritellään, kuvataan, suunnitellaan, kehitetään ja parannetaan. Tuotteistamisvaiheessa päätetään kenelle, mitä ja miten tarjotaan. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 - 31). Onnistunut tuotteistaminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tuntemusta. Asiakkaalle lisäarvoa saadaan erikoistumalla sekä panostamalla uusiin innovaatioihin. Tuotteistaminen on prosessi, jonka avulla organisaatio muokkaa tarjoamiaan palveluitaan niin, että asiakas ymmärtää paremmin saamansa hyödyn (Huttunen 2003, 155). Kehittämishankkeen tavoitteena oli aikaansaada muutama hinnoiteltu pilottikurssi, määritellä potentiaaliset asiakkaat ja luoda uusi toimintamalli. Tuotteistaminen soveltui erinomaisesti kehittämishankkeen teoriaksi. Se toimi eräänlaisena tutkimuksen punaisena lankana etsittäessä vastauksia tutkimuskysymykseen ”Miten luomme maksullisia koulutuspalveluita?”

Organisaatiolle lisäarvo näkyy taloudellisuuden ja tuottavuuden paranemisena sekä organisaation toiminnan selkiytymisenä. (Huttunen 2003, 155.) Prosessien toimiminen lisää tuottavuutta, kun työt pystytään jakamaan tehokkaammin. Menestyksen kannalta keskeistä ovat henkilöstöresurssit, ja niiden käytön allokointi. Tuotteistaminen helpottaa osaltaan resurssien allokoointia, kun kustannukset ja tarvittava työaika on ennakoitavissa. Tuotteistaminen on muutakin kuin standardointia, kyseessä on ajattelutapa, jolla toteutetaan strategiaa käytännössä. Tuotteistamisella täsmennetään ja jäsennetään palvelut hallittavampaan muotoon samalla, kun pyritään parantamaan oman työn vaikuttavuutta. Sen lisäksi, että kehittämishankkeen yksi keskeinen tavoite oli taloudellisuuden ja tuottavuuden parantaminen, tavoitteena oli myös tuottavuusohjelman

mukaisesti allokoida resursseja tehokkaammin. Valittu teoria tuki myös näiden tavoitteiden saavuttamista.

Asiantuntijapalveluiden osalta suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: ydinpalvelut, tukipalvelut, lisäpalvelut, palveluprosessit, palvelustrategia, brändäys ja hinta-laatusuhde (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 - 31). Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen palveluita ovat opetuspalvelut, majoituspalvelut, liikunta - ja opetustilojen vuokraus sekä kirjastopalvelut. Näitä kaikkia tarjotaan maksutta oman toimialan käyttöön. Opetuspalveluita ovat vankeinhoidon perustutkinto, joka antaa kelpoisuuden vanginvartijan virkaan, vankeinhoitolaitoksen henkilöstön täydennyskoulutus sekä ammattikorkeakoulu-yhteistyö Laurea ammattikorkeakoulun rikosseuraamusalan koulutusohjelman kanssa. Palvelujen myynti on jo aloitettu toimialan ulkopuolisille tahoille majoitus, - liikunta-, ja koulutustilojen osalta.

Opetuspalvelujen tuotteistaminen teki palveluista selkeämpiä ja kiinnostavampia kokonaisuuksia, joita asiakkaan on helpompi arvioida ostopäätöstä tehdessään. Laatu varmistettiin ja kursseista tehtiin asiakkaille houkuttelevia. Tämä varmistettiin erinomaisuustekijöillä, joita olivat ostamisen helppous, Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen luotettava maine ja harvinainen erityisosaamisen alue, jota ei ole muualta saatavissa.

### 3.2.1 Tuotteistamisen eri tyylit

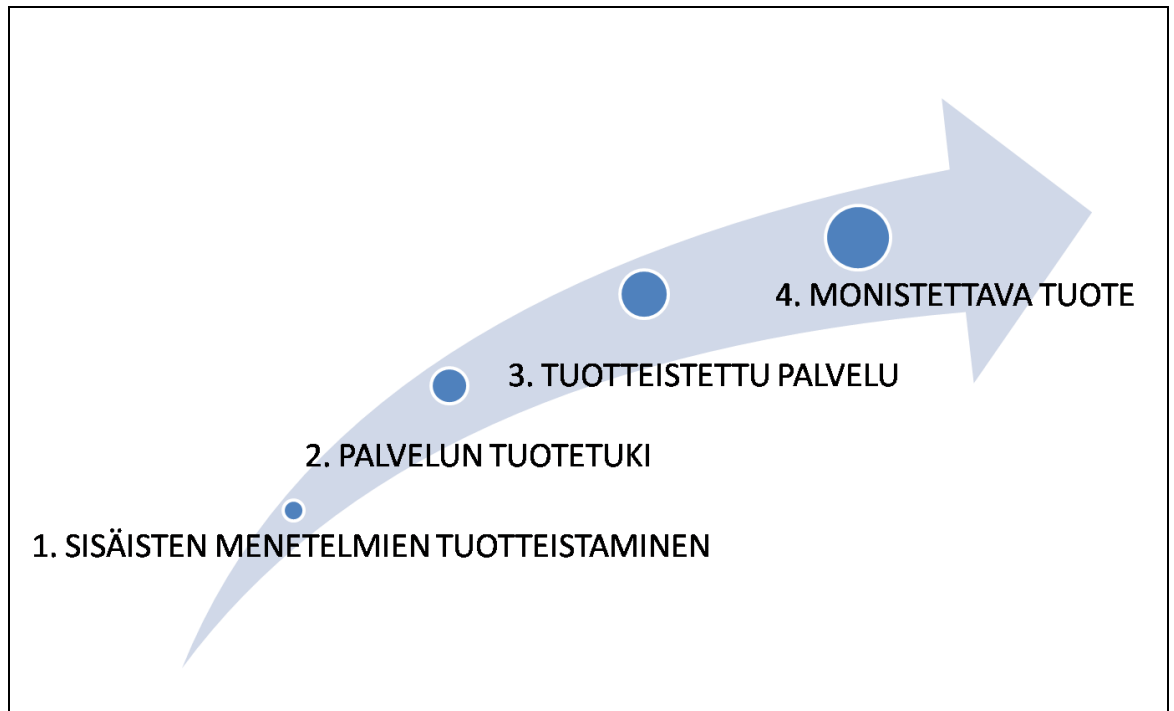
Tuotteistamistyylejä on neljä erilaista. ”Uniikki” eli vakioimaton palvelu tarkoittaa, että palveluprosessi on ainutkertainen ja -laatuinen joka kerta. Tämänkaltaisesti tuotetut palvelut ovat pitkälle erikoistuneita ja asiakkaille kalliita. Rääätälöidyn palvelun perusosiot ovat vakioituja. Prosessin vaiheet voivat olla samoja, mutta lopputulos riippuu asiakkaan toiveista. Rääätälöinti edellyttää organisaatiolta joustavuutta sekä prosessien sujuvuutta. Kolmas tyyli on sovellettu palvelu, jossa suurin osa palve-

lusta on vakioitu. Menetelmä tähtää laadun ja läpimenoaikojen parantamiseen. Kyseessä on jatkuva palveluprosessin kehittäminen, jonka kilpailuetuna on tehokkuus. Neljäs tuotteistamistyyli on nimeltään pakettipalvelu, jossa palveluja tuotetaan massatuotantona. Prosessissa pyritään maksimoimaan tehokkuus ja palvelumäärät (Rope 2006, 94 - 95). RSKK: n uusi konsepti edusti joko räätälöityä tuotteistamista tai pakettipalvelua.

### 3.2.2 Tuotteistamisen eri tyypit ja tasot

Tuotteistaminen jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäiseksi tuotteistamiseksi kutsutaan toimintaa, joka ei näy asiakkaalle. Se pitää sisällään prosessien systematisoinnin ja dokumentoinnin. Sisäisellä tuotteistamisella luodaan toiminnalle pelisäännöt siten, että jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitse suunnitella ja tehdä uudestaan. Sisäisen tuotteistamisen toiminta on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43). RSKK: n kehittämishanke keskittyi lähinnä sisäiseen tuotteistamiseen.

Ulkoinen tuotteistaminen tapahtuu asiakasrajapinnassa. Siinä kuvataan konkreettisesti palveluprosesseja. Tuotteistaminen edellyttää suoraa yhteyttä strategiaan, koska strateginen suunnittelu ja tuotteistaminen kulkevat käsi kädessä. Strategia kertoo, mitkä palvelut tuotteistetaan, koska ja miten. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43 - 44).



KUVIO 1. Tuotteistamisen tasot

Ensimmäisellä tasolla palvelutuotannon sisäiset menetelmät ja toimintatavat systematisoidaan. Tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen prosessien kuvaamisen avulla. Toisella tasolla palvelun lisäksi asiakkaalle tarjotaan tuotetuki. Aikaisempia palveluita on paketoitu prosessia tukevaksi menetelmäksi, ja kolmannella tasolla prosessit on standardoitu ja tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Palvelu voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan, vaikka se toteutetaan kustannustehokkaasti.

Tämä kehittämishanke tähtäsi tuotteistettuun palveluun, eikä tavoitteeksi asetettu tuotteistamisen neljättä tasoa, jossa palvelu on tuotteen kaltainen, monistuskelpoinen ja riippumaton alkuperäisten kehittäjiensä henkilökohtaisesta toiminnasta. Koulutuskeskuksen tavoitteena oli tarjota koulutuspaketteja sekä räätälöityjä kursseja, joissa opettajien henkilökohtainen panos tulee aina olemaan keskeisessä asemassa.

### 3.2.3 Tuotteistamisprosessin suunnittelu

Tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Tuotteistamisprosessiin kuuluu kolme vaihetta: valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja valmistelu. Kyseessä on sekä kehittämis- että kehitysprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään paremmin palveluja ja niiden tuotteistamista. Palveluiden sijasta puhutaan palveluiden konseptoinnista. Konseptointi pitää sisällään usein huipputeknologiaa, muotoilua, brändin sekä tuotteisiin liittyviä räätälöityjä palveluja. Kyseessä on asiakaslähtöinen innovaatio, jossa tavoitteena on palveluprosessien uudistaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45).

Tuotteistaminen toteutetaan yleensä projektina. Projektin onnistunut läpivienti vaatii hyvän etukäteissuunnittelun, ja sille on varattava riittäväsi aikaa ja muita resursseja. Organisaatiossa tulisi olla tietoa siitä, mitä tuotteistaminen omassa organisaatiossa tarkoittaa, ja keitä se koskee. Valmisteleva työ edesauttaa laadun kehittämistä, ja toiminnan kehittämistä yleensä. Onnistumisen kannalta on keskeistä, että johto saa prosessiin sitoutettua sellaiset henkilöt, jotka ovat kosketuksissa tuotteisiin ja palveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45 - 47). RSKK:n kannalta näihin kysymyksiin on paneuduttu tarkemmin luvussa 6.1. Asiantuntijaryhmän toiminta. Tuotteistamisella on voimakas yhteys myös markkinointiin, josta kerrotaan enemmän luvussa 6.4.

### 3.2.4 Tuotteista palveluiksi

Jari Parantainen kertoo kirjassaan ”Tuotteesta palveluksi 10 päivässä”, miten tuotteistettu palvelu eroaa tuotteistamattomasta. Hänen mukaansa hyvin tuotteistettu palvelu on:

- helpompi ostaa
- ominaisuuksiltaan vahvempi

- tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
- helpommin monistettavissa.

Parantaisen mukaan yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa. Asiantuntijapalvelun ostaminen on vaikeampaa kolmesta syystä:

1. Kaikki palveluja tarjoavat sanovat olevansa luotettavia, laadukkaita ja ammattitaitoisia.
2. Palvelut ovat hajallaan eri paikoissa. Parantainen vertasi tässä yhteydessä valmismatkojen ostamisen helppoutta verrattuna siihen, että tilataan matkat ja hotelli erikseen. Myös ruoat, retket kohteessa ja liitännäiskuljetukset on huomioitu valmismatkoissa.
3. Palvelu on aineetonta ja epämääräistä. (Parantainen 2008, 38 - 43.)

Parantaisen kanssa oltiin samaa mieltä, mutta haluttiin muistuttaa, että luotettavuus, laatu ja ammattitaito ovat kuitenkin kiistatta Rikosseuraamusalan vahvuuksia. RSKK nauttii yhteiskunnan ja kansalaisten luottamusta, sillä se huolehtii osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta. Vanginvartijoiden ammattitaito voidaan hankkia yksinomaan Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa.

Palveluiden hajanaisuus on usein ongelma, mutta koulutuskeskuksessa pystyttiin tämä vaikeus kääntämään vahvuudeksi. Kurssihotelli ja lähiseudun ruokapalveluiden tuottajat mahdollistavat sen, että RSKK voi tarjota kokonaispaketteja, jotka sisältävät majoituksen, opetuksen ja ruokailun.

Vaikka palvelu on käsitteenä todella vaikeasti määriteltävissä, on sille luonnollisesti lukuisia määritelmiä. Se on jotakin sellaista, mitä tarvitsemme tai haluamme. Kyse ei kuitenkaan ole vain konkreettisesta tarvikkeesta tai tavarasta. Palvelu voi olla arkinen asia, joka vain halutaan jonkun muun tekävän, siksi ei kyetä, voida, jakseta tai haluta

sitä tehdä. Esimerkkinä mainittakoon vaikka siivous -, ruoka -, kuljetus - tai lastenhoitopalvelut. Palvelu voi olla ylellisyyttä tai viihdettä. Se voi olla elämys, kuten ravintola-, matkustus- tai kauneushoitopalvelu. Työsuoritusta, jonkin välineen vuokrausta tai täydenpalvelun laaja-alaista kokonaisuutta voidaan myös pitää palveluna. Yhteistä näille kaikille on, että palveluprosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa palvelun saajan eli asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa. Jokainen kokee saamansa palvelun omakohtaisesti, joko onnistuneena tai epätydyttävänä.

Onnistumisen edellytyksenä on erottua kilpailijoista tekemällä palveluista helpommin ostettavia kokonaispaketteja, joiden avulla voidaan poistaa asiakkaalta riskin tunne. Hyvässäkin palvelussa tulee olla jotakin erikoista, mikä erottaa sen selkeästi kilpailijoista. Parantainen kehottaa seuraamaan aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa tutkimalla heidän web-sivujaan, käymällä messuilla katsomassa kilpailijoiden ständejä sekä hankkimalla tietoja kilpailijoiden taloudellisesta tilanteesta. (Parantainen 2008, 38–43.) Nämä teesit sopivat myös koulutuskeskuksen palvelutuotteisiin. Kaiken kaikkiaan on todettava, että kirjassa esitetty teoria toimi hyvin käytännössä - myös koulutuskeskuksessa.

### 3.2.5 Blueprinting

Prosessikuvauksen tavoitteena on kuvausten avulla täsmentää, ketkä osallistuvat palveluprosessiin, milloin ja kuinka pitkän ajan. Lisäksi voidaan määritellä laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet. Organisaation pitää tuntea omat palvelukonseptinsa syvällisesti. Yksi palveluprosessin kuvaamis- ja analysointitapa on blueprinting. Kingman-Brundagenin mukaan blueprinting ilmaisee, miten jokainen vaihe on yhteydessä palveluprosessiin. Menetelmän avulla prosesseja voidaan tarkastella objektiivisemmin. Käytännössä blueprinting voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja teknikalla. Toteutus tapahtuu piirtämällä kuvio palvelujärjestelmästä (Lehtinen &

Niinimäki 2005, 41). Blueprintingillä tavoitellaan eri osapuolien samankaltaista ymmärrystä palvelukokonaisuudesta. Blueprintingin vaiheet ovat:

1. valitaan kehitettävä palveluprosessi
2. valitaan asiakassegmentti
3. prosessin kuvaus asiakkaan näkökulmasta
4. selvitetään, mitä tehtäviä työntekijät tekevät asiakaspalvelutilanteissa. Mitkä toimet näkyvät asiakkaalle ja mitkä eivät, ja mitä tehtäviä voidaan tehdä tekniikan välityksellä
5. yhdistetään asiakaskontaktin toimet tukitoimiin
6. lisätään fyysiset toimet jokaiseen toimintoon. (Bitner 2008, 66 - 94.)

RSKK: n uuden koulutuspalvelun konseptoinnissa käytettiin blueprinting- menetelmää vain toiseen tasoon asti. Prosessi kuvattiin, mutta prosessikuvaus asiakkaan näkökulmasta ei toteutunut vielä pilotointivaiheessa. Asiakasnäkökulma otettiin kuitenkin huomioon prosessikuvauksissa siinä määrin, kuin se oli mahdollista. Tietoa oli saatavissa tarjouspyynnöistä, joita RSKK oli vastaanottanut vuosien varrella. Oppilaitoksen ulkopuolelta oli myös oltu suoraan eri ainealueiden opettajiin yhteydessä. Asiantuntijaryhmän jäsenille muodostui melko selkeä kuva siitä, minkälaisia kursseja koulutuskeskukselta toivottiin. Asiakasnäkökulmaa ei unohdettu, mutta sitä ei ole huomioitu siinä laajuudessa kuin blueprintingin teoria edellyttää.

Projektin loppuvaiheessa suoritettu markkinatutkimus antoi koulutuskeskukselle luotettavaa tietoa siitä, kuinka hyvin asiakkaiden näkökulman huomioon ottaminen oli RSKK: n asiantuntijoilta onnistunut hankkeessa. Vaiheet 4 - 5 toteutetaan siinä vaiheessa, kun uudet maksulliset kurssit päätetään toteuttaa. Kehittämishankkeesta tiedotettiin koko henkilökunnalle, ja tukipalveluiden esimies kävi alustavia keskusteluja siitä, miten uusi mahdollisesti käyttöön otettava palvelukonsepti tulee vaikuttamaan tukipalveluiden työtehtäviin sekä työnjakoon.



### 3.2.6 Peruspalvelut ja oheispalvelut

Peruspalvelu eli ydinpalvelu muodostaa palvelutuotteen olennaisen osan, jota ilman palvelu ei toimi. Peruspalvelun lisäksi tarvitaan oheispalveluja, joita ovat esimerkiksi informaatio- ja neuvontapalvelut, opasteet, saatavuus, ystävällisyys, huolenpito, erityistarpeiden huomioonottaminen, hinta, laskutus ja maksutavat. Oheispalveluilla on tarkoitus parantaa peruspalveluiden käytettävyyttä. Peruspalvelun tarjoajia on yleensä useita, ja kilpailu on kovaa. Oheispalveluiden toiminta tai toimimattomuus on yleensä niitä tekijöitä, jotka erottavat palveluyritykset toisistaan. Jos asiakas kokee palvelun miellyttävänä, ja toimittaja on huomionut hänen erityistoiveensa, niin todennäköisesti hän tulee uudelleen. (Lahtinen & Isoviita 1998.) Oheispalvelut rajattiin vielä pois, mutta niiden merkitys korostuu mahdollisessa toteutusvaiheessa.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT

**Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena**, koska tavoitteena oli tutkimustyön lisäksi luoda uusi toimintamalli, ja sitä kautta aikaansaada muutoksia toiminnassa. Toimintatutkimus edellytti tutkijan ja tutkittavan kohteen saumatonta yhteistyötä, lähtökohtana oli reflektiivisyys. Menetelmässä yhdistyivät teoria sekä käytännön toiminta. Tutkimuksen luonne oli kehittävä, ja tutkimustyyppi oli lähinnä ennustava. Tavoitteena oli perusteluiden kautta pyrkiä osoittamaan, miten uuden toimintamallin myötä toimintaa voitiin parantaa. Selvitettiin myös, mitä ongelmia tulee ratkaista, jotta toimintaa voitiin kehittää haluttuun suuntaan.

Tutkimusprosessi oli konstruktivistinen, eli yksittäisestä yleiseen. Tämä ei ole tavanomaista toimintatutkimuksessa, mutta voidaan olettaa, että tutkimuksen tuloksena syntyvä toimintamalli on sinällään yleistettävissä/hyödynnettävissä myös muissa koulutusorganisaatioissa. Varsinainen kurssitarjonta on koulutuskeskuksessa ainutlaatuista, eikä sinällään monistettavissa.

#### 4.1 Menetelmä-, -aineisto-, ja teoriatriangulaatiot

Kehittämishankkeen toteutuksessa tarvittiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Kyseessä oli menetelmätriangulaatio. Kurssitarjonnan selvitystyö tapahtui käytännössä asiantuntijaryhmässä. Työskentelyssä käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä, jotka muodostuivat laadullisesta tiedosta. Aineistoa kerättiin havainnoimalla ja haastatteleamalla ryhmän jäseniä.

Opinnäytetyön implementointi vaiheessa suoritettiin asiakkaille markkinatutkimus, joka toteutettiin kvantitatiivisin eli määrällisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kysyntää ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kyseessä oli tapaustutkimus, koska kohteena oli yksi havaintoyksikkö ja yksi mittauskerta. Tavoitteena oli vahvistaa koulutuskeskuksessa yleisesti vallitseva käsitys siitä, että kursseille on olemassa ulkopuolista kysyntää. Tavoitteena oli myös toteuttaa virallinen objektiivinen tutkimus, joka oli koulutuskeskuksesta ja tutkijasta riippumatonta. Tutkimuksella pyrittiin ennakoimaan pilottikurssien kysyntää, sekä selvittämään potentiaalisten asiakkaiden käsitystä oppilaitoksestamme.

##### 4.1.1 Asiantuntijaryhmän työskentely

Kehittämishankkeessa tavoitteena oli asiantuntijavoimin yhteistyössä suunnitella mahdollisia kursseja, joten määrällinen kyselytutkimus ei olisi voinut menetelmänä tulla kysymykseen. Onnistunut lopputulos vaati aitoa dialogia. Opettajilta kysyttiin halukkuutta lähteä tähän hankkeeseen, ja keskustelujen pohjalta valikoitui pieni aktiivinen aiheesta innostunut asiantuntijaryhmä innovoimaan tarjontaa. Tutkittavan työyhteisön pienestä koosta johtuen näytekoko eli osallistujamäärä oli pieni. Pääsy todellisen tiedon lähteille oli projektin vetäjälle työyhteisöön kuuluvana helpompaa, kuin sellaisessa tutkimustyössä, jossa tutkija tulee organisaation ulkopuolelta. Projektipäällikön

esimiesasemasta oli konkreettista hyötyä hankkeen toteutuksessa, sillä hänellä oli mahdollisuus itsenäisesti suunnitella ja toteuttaa ryhmän kokoontumiset.

Näin saatu data eli tieto oli luonteeltaan hyvin subjektiivista ja rikasta. Asiantuntijoiden henkilökohtaiset tiedot, taidot ja kokemukset vaikuttivat luonnollisesti kerättyyn dataan. Asenteilla, arvoilla, ja senhetkisellä elämäntilanteella saattoi olla myös vaikutusta lopputulokseen. Organisaation sisäinen maailma vaikutti erittäin paljon siihen, mitä tehtiin, miten tehtiin ja kuinka näytettiin ulospäin.

Organisaatiokulttuurin muutokset ovat hitaita ja hankalia toteuttaa käytännössä. Henkilöstö onkin saatava sitoutumaan muutokseen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että heillä on oltava halu siihen. Koko työpaikan kulttuuri elää muutoksen aikaa, asetetaan organisaatiolle tulevaisuudessa entistä vaativampia haasteita, ja toisaalta työntekijöiden eläköitymisestä johtuva vaihtuvuus tulee olemaan yli 20 prosentin luokkaa lähivuosina.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla edistetään yksilöiden ajatusprosesseja, ja tämä saa aikaan oppimista. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta oli keskeistä, että työskentelyyn osallistuvat henkilöt olivat ”hengessä” mukana. Tärkeää oli osallistaa henkilöstö, siksi ryhmään valittiin aktiiviset yksilöt. Aktiivisella osallistumisella saatiin hyödynnettyä työyhteisön kognitiiviset resurssit. Tällä tarkoitetaan jaetun asiantuntemuksen hyödyntämistä. Jokaisen prosessiin osallistujan yksilökohtaisesti rajoitetut kognitiiviset resurssit voivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ”jalostua” enemmän kuin osiensa summaksi (Verkkotutor 2009).

Rutiiniasiantuntijuus, jossa sovelletaan vanhoja malleja uusissa tilanteissa, ei yksinomaan enää riittänyt. Kehittämishankkeen osallistujilta vaadittiin kehittyvää ja luovaa asiantuntijuutta, joka tarkoitti sekä entisten toimintamallien muokkausta että kokonaan uusien toimintamallien kehittämistä (Lokka 2004). Erikoisasiantuntijuuden pohjan

muodostavat tieto, taito, luovuus ja osin myös motivaatio. Erikoisosaaminen tekee palveluista asiantuntijapalveluita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Asiantuntijuutta ei saavuteta pelkästään pitkällä koulutuksella, vaan se vaatii myös vuosien työkokemuksen.

Innovaatioprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaation syntyyn. Innovaatioprosessissa resurssien ja osaamisen yhdistymisellä syntyy innovaatio. Kompetenssi-innovaatiomenetelmässä innovaatiot syntyvät lähinnä osaamisen perusteella. Innovatiivisuus on sisäinen voimavara, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista toiminnassa mukana olevista resursseista. Näitä ovat luovuus, kokemukset, osaaminen, oppiminen, työntekijät, koneet ja laitteet. (Barney 2002.)

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen yleiset kompetenssit muodostuivat niistä osaamisalueista, joita oppilaitoksesta valmistuvilta ammattilaisilta edellytetään. Keskeisiä opetusalueita ovat vankeinhoito, turvallisuus, uusintarikollisuuden vähentäminen, erilaiset psykologiset toimintaohjelmat (kognitiivis-behavioristiset), kuten motivoiva haastattelu, juridiikka, kriminologia, voimankäyttö ja itsepuolustus.

Asiantuntijaryhmän käyttö menetelmänä soveltui erinomaisesti tämänkaltaiseen asiantuntijaorganisaation kehittämishakkeeseen, jossa kaikki osanottajat ovat asiansa osavia ammattilaisia sanan varsinaisessa merkityksessä. Pyrkimyksenä oli selvittää opettajien tähänastisia kokemuksia aiheesta, sekä koota heidän kehittämisideoitaan. Avoimuus, visionäärisyys ja valmius käyttää mielikuvitusta olivat niin ikään tarvittavia ominaisuuksia.

#### 4.1.2 Markkinatutkimus

Markkinatutkimus tutkii markkinaolosuhteita. Se on tutkimus käytettävissä olevista markkinoista jollekin tuotteelle, ja se kohdistuu tiettyyn asiakaspotentialiin. Tavoit-

teenä oli toteuttaa virallinen objektiivinen tutkimus, joka oli sekä koulutuskeskuksesta että tutkijasta riippumatonta. Tutkimuksen kohteena oli yksi havaintoyksikkö ja yksi mittauskerta. Paradigmana oli positivismi, koska kyseessä oli sekä määrällinen data että menetelmä.

Tavoitteena oli vahvistaa koulutuskeskuksessa yleisesti vallitseva käsitys siitä, että kursseille on ulkopuolista kysyntää. Haluttiin myös selvittää, minkälainen mielikuva koulutuskeskuksella on sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa. Grönroosin (1998, 223) mukaan *mielikuva eli imago edustaa arvoja, joita asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, menetetyt asiakkaat ja muut ihmisryhmät liittävät organisaatioon*. Mielikuva voi vaihdella ihmisryhmien ja yksilöiden välillä, mutta organisaatiosta on kuitenkin vallalla jonkinlainen yleiskuva. Yleiskuva on joko selkeä ja tunnettu tai epäselvä ja tuntematon.

Tutkimuksen perusjoukkona olivat kuntasektorin sosiaalityön ammattilaiset. Kysely lähetettiin sosiaalityön ammattilaisille ja heidän esimiehilleen. Kyseessä oli harkinnanvarainen poiminta, jossa tutkija valitsee tutkimuskohteet. Näytteeksi valittiin Etelä-Suomen radanvarsikuntien sosiaalityön ammattilaisia yhteensä 202 henkilöä. Kysely lähetettiin Helsinkiin ja Vantaalle molempiin 60 eri henkilölle, Lahteen 28 henkilölle ja Hyvinkäälle, Järvenpäähän ja Keravalle kuhunkin 18 henkilölle. Etelä-Suomen radanvarsikunnat muodostivat erittäin potentiaalisen kohderyhmän sijaintinsa kannalta, sillä RSKK sijaitsee Tikkurilan rautatieaseman välittömässä läheisyydessä. RSKK:n erinomaista sijaintia pidettiin ryhmässä kilpailuetuna. Näyte valittiin harkitusti, ei sattumanvaraisesti. Harkinnanvarainen näyte sopi hyvin pienimuotoiseen sosiologiseen tutkimukseen, jossa tuloksia ei ollut tarkoitus yleistää suurempaan perusjoukkoon. Näytteen rakenne muotoutui tutkimusongelmasta käsin siten, että taloudelliset ja tekniset seikat otettiin huomioon.

Kysely toteutettiin web-pohjaisena, ja se lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kysymyslomake laadittiin e-lomakkeella. Suljetuilla kysymyksillä, joissa oli vastaus-

asteikko, pyrittiin saamaan laadullista tietoa. Esimerkiksi, kuinka kiinnostuneita vastaajat todella olivat, ja minkälainen mielikuva heillä oli RSKK: sta koulutuksen järjestäjänä. Graafisessa esityksessä käytettiin Excel-ohjelmaa. Tuloksien kuvauksessa käytettiin pääasiassa vastausten prosenttijakaumien tarkastelua. Kaikista suljetuiden kysymyksien vastauksista laadittiin taulukko, josta selvisi eri vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen (percent) jakautuminen. Joissakin vastauksissa hyödynnettiin ristiintaulukointia (crosstabulation) sekä korrelaatiota (correlations). Avoimilla kysymyksillä annettiin mahdollisuus antaa palautetta, toiveita tai kehittämisideoita RSKK: lle.

Tutkimuksessa esitetyt kysymykset pyrittiin esittämään niin selkeästi, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset oikein. Onnistumisen varmistamiseksi oppilaitoksen eri henkilöstöryhmien edustajat olivat mukana jo kysymysten suunnitteluvaiheessa. Tutkimusta tehdessä onnistuttiin hyödyntämään osallistujien kokemuksia, sekä heidän omien verkostojen kautta saatua hiljaista tietoa (tacit knowledge). Kulttuurin vaikutus otettiin huomioon, sillä yleisesti oli tiedossa, että sosiaalialan työntekijät suhtautuisivat liiketalouden termistöön kielteisesti. Esimerkiksi sanan markkinatutkimus sijasta saattekirjeessä ja kyselylomakkeessa käytettiin yksinkertaisesti kyselyä. Imagon tilalla käytettiin sanaa mielikuva.

Vastausaikaa päädyttiin antamaan vain kaksi viikkoa, jotta kysely ei unohtuisi lukuisien muiden joukkoon. Lyhyt vastausaika palveli myös tilaajan (RSKK) tarpeita paremmin, sillä tutkimustuloksia päästiin hyödyntämään nopeammin. Useat opettajat aloittivat kesälomansa jo kesäkuun puolivälissä, joten oli tarpeen saada tuloksia siihen mennessä. Vaikka vastausaika olisi ollut pitempi, koulutuskeskus uskoo, että kesälomakaudelle jatkuva tiedonkeruu ei varmasti olisi tuottanut merkittävästi parempaa vastausprosenttia. RSKK päätti arpoa nimellään vastanneiden kesken Haikon kartanon lahjakortin, jonka arvo oli 248 €. Tavoitteena oli arvostetun palkinnon avulla aktivoida kyselyn saaneita henkilöitä vastaamaan. Palkinnon voitti Merja Huhtiniemi-Anttonen Helsingistä.

Työ tehtiin virkatyönä, ja se vei arviolta yhden henkilön kolmen viikon työajan, eli noin 120 tuntia. Työaikaan laskettiin kyselylomakkeen suunnittelu ja tekninen toteutus, sähköpostiosoitteiden kerääminen, kyselyn lähettäminen, sähköpostin jakelulistan päivittäminen sekä muistutusviestin lähettäminen. Myös vastausten käsittely sekä SPSS -ohjelmalla että Excelillä, tulosten analysointi, tutkimusraportin kirjoittaminen, palkinnon hankinta, arvonta, tiedottaminen sekä arkistointi laskettiin työaika-arvioon mukaan. Palkkauskustannuksina se merkitsi noin 4600 euroa työntantajakuluineen, ja siihen lisättiin 20 prosenttia yleiskustannuksia, sekä 248 euron arvoinen palkinto. Markkinatutkimuksen kokonaiskustannukset koulutuskeskukselle olivat noin 5770 euroa.

#### 4.2 Tutkijan roolin identifiointi

Tutkijan rooli oli hyvin monipuolinen. *Puheenjohtajana* ja kehittämishankkeen vetäjänä hän ohjasi keskustelua, toimien samalla eräänlaisena *muutosagenttina*, tehden samanaikaisesti havaintoja. Hän toimi myös *sihteerinä*, kirjaten asioita ja ilmiöitä. Hän laati prosessikuvauksen, teki ja analysoi erilaisia taulukoita. Hän osallistui myös keskusteluun *asiantuntijana*, koska hänellä oli aiheesta substanssin osaamista. *Konsultin* rooli oli myös tärkeä, sillä ryhmällä oli tehtävänä ratkaista monia eri kysymyksiä, ja sen lisäksi aikaansaada toteuttamiskelpoinen kurssitarjonta.

Puheenjohtaja vaikutti myös tehtäviin esityksiin, joten tavoitteiden saavuttaminen edellytti sekä ryhmältä että vetäjältä yhteistyökykyä ja -halua. Tavoitteena oli saavuttaa ryhmän jäsenten luottamus ja analyttinen eli tutkiva ote. Fenomenologisessa toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimuksen kohdetta, ja tutkimus muuttaa aina sekä tutkittavaa organisaatiota sekä tutkijaa itseään. Opinnäytetyön kannalta tärkeintä oli kehittää projektinjohtamistaitoja ja projektinhallintaa.

## 5. TAUSTAA

### 5.1 Oppilaitoksen esittely

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus perustettiin oikeusministeriön alaisuuteen vuonna 1976 huolehtimaan vankeinhoitoalan ammatillisesta koulutuksesta. Nykyisin RSKK: n tehtävänä on antaa alan ammatillista peruskoulutusta (vankeinhoidon perustutkinto 53 opintoviikkoa) sekä rikosseuraamusalan ammattitaitoa ylläpitävää ja täydentävää koulutusta.

Rikosseuraamusalalla työskentelevät osallistuvat täydennyskoulutuksen, jonka selkeinä painopistealueina ovat:

- työyhteisön kehittäminen ja esimiestyö
- lähityö ja (uusinta)rikollisuuteen vaikuttaminen
- turvallisuus
- rikosseuraamusalan lainsäädäntö ja säädöspohja
- rikosseuraamusalan perusteet.

Laurea ammattikorkeakoulu ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskus järjestävät yhteistyössä rikosseuraamusalan koulutusohjelman. Koulutuksesta valmistuvien tutkintotutkimus on sosionomi - AMK. Koulutuksen kokonaislaajuus on 210 opintopistettä, josta koulutuskeskuksen osuus on 35 opintopistettä. Uutena jatkokoulutusväylänä toimii Joensuun yliopisto, jonka kanssa on aloitettu koulutusyhteistyö.



Koulutuskeskus sijaitsee Vantaan Tikkurilassa erinomaisten kulkuyhteyksien varrella, juna-aseman ja linja-autoaseman välittömässä läheisyydessä. Tiloja on kuudessa kerroksessa yli 4000 m<sup>2</sup>. Kurssihotelli, liikuntasali, Kriminologian erikoiskirjasto, auditorio ja muut opetustilat muodostavat kilpailukykyisen kokonaisuuden.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen viestintästrategiassa todetaan: ”Meidän tulee laajentaa koulutusyhteistyötämme muihin viranomaistahoihin, kuten poliisiin ja kunnallisiin sosiaaliviranomaisiin päin. Voimme tarjota myös heille turvallisuusalan koulutuspalveluita kilpailukykyiseen hintaan.”

## 5.2 Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen visio

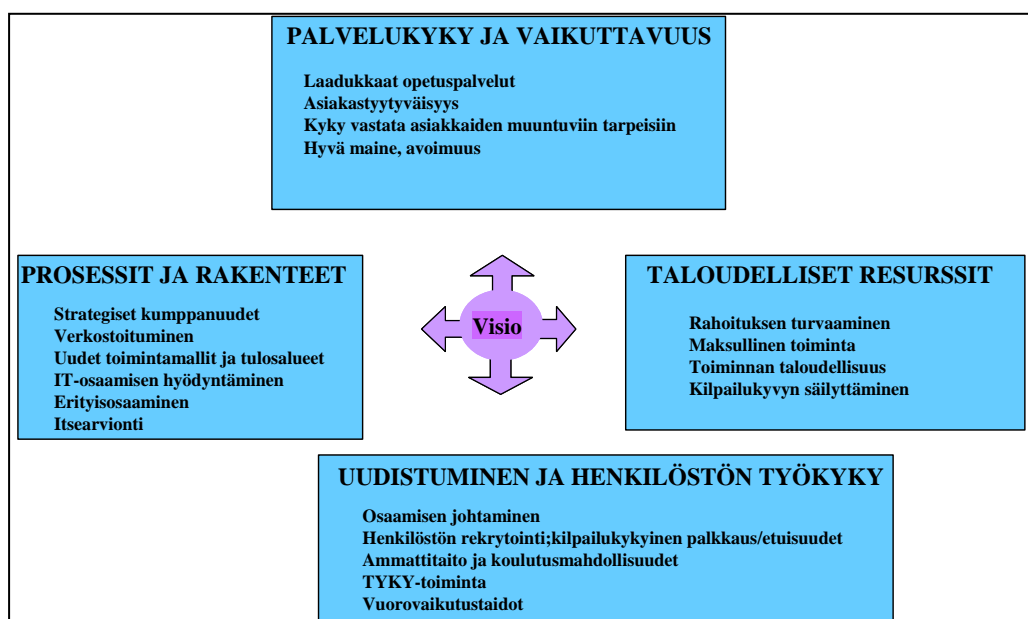
”RSKK on verkostoitunut ja innovatiivinen rikosseuraamusalan osaamisen tuottaja ja kehittäjä.” Edellä mainittua visiota on täsmennetty missiolla: ”RSKK: n tehtävänä on luoda rikosseuraamusalan kaikille työntekijöille valmiudet toteuttaa seuraamusten turvallinen ja rikoksetonta elämäntapaa mahdollistava täytäntöönpano.”

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen viestintästrategiassa on määritelty oppilaitoksen sidosryhmät. Sidosryhmillä tarkoitetaan sellaisia tahoja, joiden kanssa Rikosseuraamusalan koulutuskeskus tekee yhteistyötä, on muulla tavalla riippuvainen tai joiden toimintaan koulutuskeskuksen toiminnalla on merkittävää vaikutusta.

## 5.3 Toiminta-ajatus

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen tehtävänä on huolehtia asiakaslähtöisesti siitä rikosseuraamusalan henkilöstön tarvitsemasta moniammatillisesta ydinosaamisesta ja lisäkoulutuksesta sekä koulutusta tukevasta kehittämistyöstä, joka on rikosseuraamusalan erityisosaamista, ja jota ei ole saatavissa muiden oppilaitosten järjestämänä.

RSKK: n strategiseen johtamiseen on vaikuttanut balanced scorecard – tasapainotettu strategia. Tässä tulokorttiajattelussa mitataan myös ei-taloudellisia asioita, jotka edustavat laajalti koulutuskeskuksen arvoja. Balanced scorecard -mittaristo kerääkin oppilaitoksen eri alueiden toimintoja yhteen pyrkien sitouttamaan henkilöstön ja johdon toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Malli jakaantuu neljään eri näkökulmaan, joiden avulla strategiaa voidaan tarkastella.



KUVIO 2. RSKK: n tulokortti

Toiminta-ajatus on rakentunut yksinomaan palvelemaan rikosseuraamusalan henkilöstöä. Asiantuntijaryhmän opettaja jäsenet eivät näe mitään ristiriitaa, vaikka RSKK laajentaisi asiakaskuntaansa rikosseuraamusalan ulkopuolelle, mikäli tämä opetus rajataan opettajien opetusvelvollisuuden ulkopuolelle, ja sen määrä pidetään suhteellisen vähäisenä. Maksullisen opetuksen järjestäminen on nimenomaan koulutuskeskuksen strategian mukaista. Jokainen tulokortti on loogisesti yhteydessä esitettyyn toimintaan. Tulokortit liittyvät saumattomasti toisiinsa, ja onnistuminen edellyttää kaikkien osa-alueiden toimimista.

Taloudelliset resurssit tulee turvata, prosessien ja rakenteiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan tuottaa laadukkaita opetuspalveluita. Kaikki vaikuttaa kuitenkin kaikkeen, ei

voida onnistua, jos henkilöstö ei voi hyvin. On panostettava innovatiivisuuteen, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Strategiassa määritellyt taloudelliset tavoitteet luovat konkreettisia edellytyksiä parantaa koulutuskeskuksen taloudellista asemaa ja tulosta. Strategiset tavoitteet parantavat omalta osaltaan tuloksellisuutta, kun kilpailukyky paranee (Johansson 2006).

#### 5.4 Turvallisuusalan erityisvaatimukset

Turvallisuusala asettaa erityisvaatimuksia. Se rajoittaa myös kurssitarjontaa ja asiakkaita, eli mitä voidaan järjestää ja kenelle. Koulutuskeskuksen tiloihin on ulkopuolisilta pääsy kielletty. Tilojen käyttöä valvotaan infossa, sekä oppilaitoksen aulassa oppilaspäivystäjien voimin. Koulutuskeskuksen työntekijöistä ja opiskelijoista voidaan rekrytointivaiheessa pyytää Suojelupoliisia tekemään turvallisuusselvitys. Toimenpiteellä pyritään estämään epäluotettavien henkilöiden pääsy sellaisiin tehtäviin, joissa he voivat olla uhkana valtion turvallisuudelle. Selvityksessä näkyvät vankeusrangais-tukset, sakot, lähestymiskiellot sekä rikostutkinnat.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskukselle uuden maksullisen palvelutoiminnan asiakaspalvelu tulee olemaan erityinen haaste, sillä oikeusministeriön alaisena toiminta on hyvin byrokraattista ja viranomaiskeskeistä. Se, että asiakas otetaan näin vahvasti huomioon, on aivan uudenlainen asia. Viranomaiset ovat tottuneet antamaan määräyksiä ja noudattamaan pykälää sanatarkasti, tavoitteena on kuitenkin oppia ottamaan myös asiakasnäkökulma huomioon.

## 6. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Asiantuntijaryhmän osanottajat valittiin haastattelun perusteella. Näin pyrittiin tarkastelemaan heidän soveltuvuuttaan, motivaatiotaan ja motiivejaan osallistua varsinaiseen kehittämishankkeeseen. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen nähtiin pal-

velevan lähinnä rikosseuraamusalaa, mutta ryhmän jäsenet näkivät, että RSKK voisi palvella myös muuta julkishallintoa, yrityksiä sekä kaikkia koulutukseen osallistuvia. Ryhmän työskentely painottui toisaalta organisaation tarpeiden huomioon ottamiseen ja toisaalta yksittäisen työntekijän tarpeiden tiedostamiseen.

## 6.1 Asiantuntijaryhmän toiminta

### 6.1.1 Ryhmän jäsenet

Asiantuntijaryhmään valittiin yliopettajat Nina Nurminen, Sari Viikki-Ripatti ja Matti Laine, sekä opettaja Matti Niiniskorpi. Anita Lehto toimi ryhmässä sekä puheenjohtajana että sihteerinä. Seuraavassa esitellään ryhmän opettajajäsenet:

Yliopettaja Nina Nurmisen keskeisenä tehtäväalueena on vankien ja asiakkaiden kanssa tehtävän lähityön ja uusintarikollisuuteen vaikuttavien menetelmien opetus esimerkiksi kognitiivis-behavioraalisten toimintaohjelmien opetus sekä opetusalueen kehittäminen ja tutkimustoiminta. Hän toimii yhteistyössä vankeinhoitolaitoksen sijoittajayksiköiden ja kriminaalihuoltolaitoksen kanssa opettamalla heille rikosten tekijän arviointia.

Yliopettaja Sari Viikki-Ripatin opetusalueina ovat syrjäytyminen, mielenterveys ja päihteet. Lisäksi osaamisalueena on opetusmateriaalin tuottaminen opetusalueen kehittäminen sekä tutkimustoiminta. Hän opettaa vankeinhoidon perustutkinnon lisäksi täydennyskoulutuksessa sekä Laureassa rikosseuraamusalan ammattikorkeakoulu tutkinolla. Viikki-Ripatilla on laaja-alainen työ- ja kouluttajakokemus sekä julkisella että kolmannella sektorilla.

Yliopettaja Matti Laineen opetusalueena yhteiskunnalliset aineet, hän opettaa rangaistusjärjestelmien kehitystä, rikollisuutta ilmiönä sekä päihdeohjelmia ja päihdetyötä perustutkinnon opiskelijoille. Täydennyskoulutuksessa hän opettaa rikollisuuteen vaikuttaminen sekä rikosseuraamusalan perusteet kursseilla. Laureassa hän opettaa opintojaksolla – rikollisuus ilmiönä ja Joensuun yliopistossa kriminologiaa. Laurea - Rskk -ohjausryhmän jäsenenä hän osallistuu muun muassa rikosseuraamusalan opiskelijoiden valintaan. Laine on mukana järjestämässä Yhdysvaltojen Kentakyn yliopiston ja Laurean rikosseuraamusalan koulutusohjelman välistä opiskelijavaihtoa. Hän on tuottanut kriminologian oppikirjoja, alan artikkeleja sekä muuta opetusmateriaalia. Hän on myös RSKK: n johtokunnan jäsen.

Opettaja Matti Niiniskorpi on tieto- ja viestintätekniikan opettaja, joka opettaa hyötyohjelmien sekä sähköpostin käyttöä perustutkinnolla. Opetuksen lisäksi hän on toiminut perustutkinnolla myös tutor-opettajana. Lisäksi hän vastaa palosuojelukoulutuksen, ensiapukoulutuksen sekä Virve (virkamiespuhelin) koulutuksen järjestämisestä ja osallistuu harjoittelunohjaukseen yhteistyössä vankeinhoitolaitoksen ja Irlannin vankeinhoitolaitoksen kanssa. Työsuojeluvaltuutettuna Niiniskorpi kuuluu työsuojelutoimikuntaan, ja hän toimii RSKK: n suojelujohtajana.

### 6.1.2 Ryhmän jäsenten motivaatio

Motivoinnin avulla voi

1. ohjata käyttäytymistä ja selkiyttää päämääriä
2. parantaa, innostaa ja ylläpitää yrittämisen halua ja energisyyttä
3. parantaa yhteistyötä ja suorituskkyä.

Asiantuntijaryhmän ensimmäisellä kokoontumiskerralla mietittiin, mitä motivoinnilla voidaan saada aikaan (edellisellä sivulla), ja kerättiin tietoa osallistujien motivaatiosta osallistua kehittämishakkeeseen. Ryhmäläisten vastaukset on listattu tähän:

- ”ammattitaidon hyödyntäminen ja laajentaminen”
- ”mahdollinen saavutettava taloudellinen hyöty”
- ”uutta kuulijakuntaa/opiskelijoita, ei vain rikosseuraamusalan henkilöstöä”
- ”mahdollisuus hyödyntää olemassa olevia valmiita opetuspaketteja”
- ”arvokasta palautetta muiden alojen asiantuntijoilta, jotka toimivat ”peilinä” => perustutkinnon laadun parantaminen ja uudistaminen”
- ”mahdollisuus hyödyntää laajemmin omaa osaamistaan”
- ”halu haastavampaan opetustyöhön”
- ”oppilaitoksen tunnettuuden lisääminen”
- ”oppilaitoksen profiilin nosto ja maineen parantaminen”
- ”olemme asiantuntijoita harvinaisella alalla, tietävätkö muut kuinka hyviä olemme?”
- ”mahdollisuus verkostoitua ja löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia”

Listan perusteella voidaan todeta, että ryhmä oli erittäin motivoitunut. Koettiin, että osallistuminen tähän kehittämishankkeeseen oli monin tavoin hyödyllistä. Hyötyjä nähtiin sekä henkilökohtaisesti että koko oppilaitoksen tasolla.

## 6.2 Tutkiva oppiminen

Asiantuntijaryhmän työskentelyä kuvasi hyvin tutkivan oppimisen prosessi. Prosessi eteni vaiheittain, ensin luotiin konteksti, asiat ankkuroitiin aikaisempiin kokemuksiin. Tämän jälkeen ihmeteltiin ja aseteltiin kysymyksiä. Oppiminen tähtäsi asioiden ja ilmiöiden selittämiseen. Prosessi jatkui, kun osallistujat esittivät omia käsityksiään ja tulkintojaan asiasta. Sitten asiantuntijaryhmä arvioi kriittisesti yhdessä tuotettuja työskentelyteorioita. Tässä kehittämishankkeessa tämä toteutettiin SWOT-analyysin

muodossa. Uutta tietoa haettiin, ja muodostettiin uusia työskentelyteorioita, lopuksi asiantuntijuus jaettiin organisaation jäsenten kesken. Tällainen tutkimusprosessin ja sen osavaiheiden jakaminen muodostaa keskeisen osan tutkivan oppimisen tavoitetta. (Hakkarainen ym. 1999 b, 202–204, ref. Nurminen 2008.)



Kuvio 3. Tutkivan oppimisen prosessikuvaus (Hakkarainen ym. 1999 a,13, ref. Nurminen 2008)

### 6.3 SWOT-analyysi

Asiantuntijaryhmän toisella tapaamiskerralla käytiin läpi nelikenttäanalyysi, jonka tarkoituksena oli selvittää hankkeen hyödyt, haitat, uhkat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysin tavoitteena oli auttaa ryhmän jäseniä tarkastelemaan kattavasti projektin kannalta keskeisiä tekijöitä. Tämä vaihe edellytti osallistujilta vuorovaikutustaitoja.

Nelikenttäanalyysi oli erittäin hyödyllinen työväline, ja sen avulla saatiin tuotettua runsaasti arvokasta tietoa.

Käytännössä fläppitaulu jaettiin ensin yhdeksään osaan, ja mietittiin, mitkä ovat RSKK: n vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Seuraavassa vaiheessa käytiin lävitse mahdollisuudet, ja miten niitä voisi hyödyntää. Vastaavasti käsiteltiin uhkat, ja mietittiin, miten voitaisiin niiltä välttää. Mietittiin myös, mitä asioita pitäisi kehittää ja korjata, jotta kehittämishanke voisi onnistua. Listattiin myös ne asiat, joihin on varauduttava ja ennakoitava projektin edetessä.

Osallistujien kommentit kirjattiin taulukkoon. Ryhmä ei tyytynyt vain listaamaan asioita, vaan mietti aidosti keinoja, millä tavoin toimimalla voitaisiin onnistua tässä projektissa. Strategisista suunnitelmista koostettiin **SWOT**- eli nelikenttäanalyysi. Seuraavalla sivulla on mallin tarkempi esittely.



S= Strong points eli vahvuudet

W= Weak points eli heikkoudet

O= Opportunities eli mahdollisuudet

T=Threats eli uhat

	<b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tilat</li> <li>• sijainti</li> <li>• asiantuntijuus</li> <li>• hyvät valmiudet</li> <li>• halu</li> <li>• johdon tuki</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemuksen puute</li> <li>• riskiä ei ole, riittävä panostus?</li> <li>• sitoutumattomuus</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kysyntää/markkinoita on</li> <li>• lisäänsiomahdollisuus</li> </ul>	<b>HYÖDYNÄ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kokeilut mahdollisia</li> <li>• riskittömyys</li> <li>• alan vetovoimaisuuden lisääminen</li> </ul>	<b>KEHITÄ/KORJAA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asenne/kulttuuri</li> <li>• rahallinen korvaus opettajille</li> <li>• PT: n periodilukujärjestykset aikaisemmin</li> </ul>
<b>UHAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pelko siitä, onko kysyntää</li> <li>• liiallinen mielenkiinto =&gt;huomio pois perustehtävästä</li> </ul>	<b>VARAUDU/ENNAKOI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oikea hinnoittelu</li> <li>• todistukset suorituksista ei pelkästä läsnäolosta</li> <li>• hyvä suunnittelu etukäteen</li> <li>• toiminnan perustelu -&gt;</li> <li>• yleinen hyväksyntä</li> </ul>	<b>VÄLTÄ/TORJU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• että ei jää pelkäksi puheeksi</li> </ul>

KUVIO 4. RSKK: n maksullisen opetustarjonnan SWOT -analyysi

### 6.3.1 Vahvuudet

Ryhmä listasi vahvuuksina tilat, sijainnin, asiantuntijuuden, hyvät valmiudet, halun ja johdon tuen. RSKK:n opetustilat ovat asianmukaisesti varusteltuja, ja ne soveltuvat erinomaisesti opetukseen. Koulutuskeskuksessa on kaksi tyylikästä täydennyskoulutusluokkaa, auditorio sekä kirjasto, jotka osaltaan edesauttavat oppimista. RSKK on ylpeä myös erinomaisista liikuntatiloistaan. 52-paikkainen kurssihotelli koettiin myös vahvuudeksi, jos tullaan järjestämään sellaisia kursseja, joihin osallistujat tarvitsevat majoitusta. Sen lisäksi, että tilat soveltuisivat erinomaisesti myös maksullisten kurssien järjestämiseen, ovat ne iltaisin ja viikonloppuisin erittäin vähällä käytöllä. Nähtiin, että uuden konseptin käyttöönotto tulisi osaltaan parantamaan tilojen käyttöastetta.

Asiantuntijaryhmä piti koulutuskeskuksen sijaintia Tikkurilassa erinomaisena. Koulutuskeskus sijaitsee vain 300 metrin päässä Tikkurilan asemalta, jossa pysähtyvät kaikki kaukoliikenteen junat. Lentoasemalta on taksilla matkaa reilut viisi kilometriä, ja matkan voi kulkea myös linja-autolla. Kaikki palvelut ovat lähietäisyydellä, mutta halutessa pääsee junalla Helsinkiin kymmenessä minuutissa.

Opettajilla on sellaista asiantuntemusta, mitä ei muualla ole saatavissa. Erityisosaisalueita ovat kriminologia, vankeinhoito, päihdetyö, seksuaalirikollisuus, juridiikka ja itsepuolustus. Asiantuntijaryhmän opettajilla on hyvät valmiudet sekä halua opettaa myös muita kuin rikosseuraamusalan työntekijöitä.

Johdon tuki koettiin myös vahvuutena. Johtaja Kiehelä oli keskustellut kehittämishakkeesta etukäteen kaikkien ryhmäläisten kanssa. Ryhmän jäsenet olivat vakuuttuneita siitä, että tällä hankkeella oli aidosti ylemmän johdon tuki.

### 6.3.2 Ongelmanratkaisu

Asiantuntijaryhmän keskusteluissa päädyttiin listaamaan seuraavat asiat, jotka oli ratkaistava ennen kuin maksullisen alan ulkopuolisille tahoille järjestettävän opetuksen suunnittelu voitiin käynnistää:

- Opettajien rajalliset aikaresurssit pitäisi ottaa huomioon. Perustutkinnon periodilukujärjestykset tulee laatia nykyistä aikaisemmin, jotta opettajat tietävät milloin ovat kiinni perustutkinnon opetuksessa. Maksullisia kursseja on myös helpompi suunnitella ja markkinoida, kun tiedetään, milloin opetustilat esim. auditorio ovat käytettävissä.
- Tulee sopia pelisäännöt siitä, miten opettajille korvataan rahallisesti maksullisten kurssien opetustyö. Minkä suuruinen opetuspalkkio maksetaan, mitkä ovat palkkion maksun perusteet, paljonko korvataan tuntien valmistelusta ja opiskelijoiden tehtävien arvioinnista.
- Organisaation uudistumisvoiman liikkeelle saattaminen edellyttää johdolta visionääristä ja inhimillistä otetta sekä jämäkkää asiajohtamista (Pohjola 2006). Hankkeen onnistuminen edellyttää myös oppilaitoskulttuurin ja asenneilmaston muutosta, jotta henkilöstö hyväksyy hankkeen ja suhtautuu asiaan vähintäänkin varovaisen myönteisesti. Henkilöstö on saatava vakuuttumaan siitä, että kyseessä on puhtaasti vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta. Hankkeen toteutukseen osallistuville maksetaan opetuksesta erillinen korvaus, eikä se kuulu varsinaisiin virkatehtäviin. Osallistuminen tai osallistumatta jättäminen ei saa johtaa opetushenkilöstön eriarvoiseen kohteluun. Oppilaitoksella on oltava asialliset perustelut sille, miksi maksullista kurssitoimintaa yleensä on järkevä alkaa järjestämään rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa.

- Todettiin, että suurin haaste on kokemuksen puute, mutta sitä ei voida poistaa. RSKK: n on uskallettava yrittää, vaikka siltä puuttuu aikaisempi kokemus. Toisaalta kynnys kokeilla ei ole korkea, kun ei ole suurta menettämisen riskiä.

### 6.3.3 Hyödyt

Asiantuntijaryhmän keskusteluissa päädyttiin listaamaan seuraavat asiat, jotka puoltavat maksullisen alan ulkopuolisille tahoille järjestettävän opetuksen aloittamista:

- Oppilaitostasolla hyöty näkyisi vetovoimaisuuden ja tunnettavuuden lisääntymisellä. Ryhmä uskoo, että hake kohottaisi oppilaitoksen profiilia, ja sitä kautta oppilaitoksen maine ja imago myös paranisi. Ryhmän mielestä uusi kuulijakunta, ja siltä saatu palaute johtaisi todennäköisesti myös perustutkinnon opetuksen uudistamiseen ja laadun parantamiseen.
- Uuden toimintamallin käyttöön ottaminen vaikuttaisi suotuisesti myös alalle rekrytointiin, kun tietoisuus oppilaitoksesta lisääntyisi markkinoitaessa maksullisia kursseja uusille asiakkaille. Vaikutuksia olisi myös oppilaitoksen taloudellisuuteen ja tuotavuuteen, kun koulutettavapäivien ja suoritettujen opintopisteiden kokonaismäärä lisääntyisi. Kiinteiden kustannusten jakaantuessa myös näille maksullisille kursseille, vastaavasti oppilaitoksen varsinaisen rikosseuraamusalan opetuksen kustannukset pienenisivät.
- Yksittäisen opettajan kannalta hyötyinä nähtiin mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja ammattitaitoa laajemmin. Uusi kuulijakunta tuo toivottua vaihtelua arjen opetustyöhön ja samalla uusia haasteita, unohtamatta lisäänsiomahdollisuutta. Osa opettajista kokee lisäänsion tervetulleena, ja myös turvallisena ja

riskittömänä vaihtoehtona verrattuna siihen, että he itse lähtisivät markkinoimaan omaa osaamistaan.

- Vaikka opettajat tekevätkin yhteistyötä muiden oppilaitosten ja viranomaisten kanssa, mahdollisuus laajentaa verkostoa ja löytää sitä kautta uusia yhteistyömahdollisuuksia koettiin positiivisena.

#### 6.3.4 Uhkat

Todellisenä uhkana pidettiin pelkoa siitä, että kaikesta innostuksesta huolimatta ilmeneisi, että kysyntää ei olisikaan. Ryhmä tiedosti ikävän tosiasian, että taloudellisen taantuman aikana säästetään ensimmäisenä koulutuksesta. Todettiin kuitenkin, että RSKK:lla jos kellä on mahdollisuus onnistua, koska hanke ei sisällä taloudellista riskiä. Huomattavaa on myös se, että RSKK:n kohderyhmänä on julkishallinto, johon suhdannevaihtelut eivät vaikuta yhtä dramaattisesti kuin esimerkiksi rakennusalaan.

Uhkaksi nähtiin mahdollisuus, että tällainen uusi ja mielenkiintoinen juttu voi ”syödä” RSKK:n varsinaisia tehtäviä, eli jos suunnataan aktiivisuus ja huomio näihin, ja perustehtävät hoidetaan hätäisesti ”vasemmalla kädellä”.

Toisena uhkatekijänä nähtiin pelko siitä, että hanke jää pelkäksi puheeksi. Erilaisten kehittämishankkeiden jalkauttaminen on viime vuosina julkishallinnossa jäänyt liian usein uusien suunnitelmien jalkoihin, ja paperit ovat unohtuneet pöytälaatikkoon.

## 6.4 Benchmarking

Tammikuussa 2010 selvitettiin vertailuna järjestävätkö Rajavartiolaitos, Tullikoulu ja Pelastusopisto maksullista opetusta oman perustehtävänsä lisäksi. Kävi ilmi, että Rajavartiolaitos ja Tullikoulu eivät järjestä maksullisia opetuspalveluja. Tullikoulun päällikkö ratkaisee tapauskohtaisesti mahdolliset laitoksen ulkopuolelle suuntautuvat asiantuntijaluennot, sekä niiden palkkiot. Pelastusopisto sitä vastoin järjestää sekä maksullista opetusta että muuta toimintaa.

Helmikuussa 2010 puheenjohtaja vieraili Pelastusopistolla Kuopiossa, ja tapasi oppilaitoksen talouspäällikkö Lauri Kaanelan. Kaanela kertoi, että Pelastuslaitos tarjoaa maksullisia kursseja sekä yrityksille, yhteisöille että pelastusalan organisaatiolle. Maksullisesta toiminnasta saatavat tulot mahdollistavat osaltaan lakisääteisen kouluttamisvelvollisuuden toteuttamisen. Maksullinen toiminta on heillä mittavaa, tuloja kertyi yli 700 000 euroa vuonna 2009.

### 6.4.1 Pelastusopisto

Hinnoittelussa Pelastusopistolla oli käytössä Excel-pohjaan laadittu lomake, jossa otettiin huomioon opettajien palkkaus-, matka- ja majoituskustannukset, varuste- ja materiaalikustannukset, tilat, muonitus, harjoittelualueen harjoituskohteet, ajoneuvot, muut mahdolliset kurssikohtaiset erilliskustannukset sekä hallinnolliset kustannukset. Näin saatuun hintaa he vielä lisäsivät mahdollisen voittomarginaalin. Ohjelma laski tämän jälkeen hinnan/koulutettavapäivä. Merkittävin ero RSKK: n nähden on se, että Pelastusopistolla maksulliset opetuspalvelut toteutetaan normaalina virkatyönä. Ne sisältyvät opetusvelvollisuuteen, eikä niistä korvata erikseen. RSKK: n projekti on lähtenyt liikkeelle vapaaehtoisuudesta, ja opetustyöstä on tarkoitus maksaa erillinen korvaus, silloin kun opettaminen ei sisälly varsinaisiin virkatehtäviin.

RSKK: n tapaan Pelastusopisto tarjoaa myös vuokrauspalvelua. He vuokraavat majoitustiloja, ajoneuvoja, liikunta- ja koulutustiloja sekä erilaisia laitteita ja välineitä, kuten elvytysnukkeja ja painekammioita. Näiden palveluiden osalta on todettava, että toiminta oli mittavaa verrattuna RSKK: n tilojen vuokraamiseen. Benchmarking osoittautui kuitenkin erittäin hyödylliseksi. Vierailun pohjalta RSKK tarkisti tilavuokrien hintoja kesällä 2010, ja tulee tarkistamaan niitä vielä uudelleen vuonna 2011. RSKK: n hinnoittelu on ollut alhaisemmalla tasolla, vaikka keskeinen sijainti Pääkaupunkiseudulla varmasti edellyttäisi korkeampaa hintatasoa kuin Kuopiossa.

#### 6.4.2 Johtamistaidon opisto

Puheenjohtaja vieraili myös Kirkkonummella tutustumassa Johtamistaidon opiston (JTO) tuotteisiin ja palveluihin maaliskuussa 2010. Osallistuessaan työturvallisuuskorttikouluttajien täydennyskoulutukseen, hänellä oli oivallinen tilaisuus verrata JTO: n toimintaa RSKK: n toimintaan. Oppilaitosten asiakaskunta on aivan erilainen, mutta tietyt lainalaisuudet toimivat varmasti niin JTO: n kuin RSKK: n tarjoamissa palveluissa. JTO: n osaaminen perustuu asiantuntemukseen, ja he järjestävät maksullisia opetuspalveluita. RSKK: n tavoin he tarjoavat lisäpalveluina majoitusta.

RSKK: sta poiketen JTO: n majoitushintaan sisältyy aamiainen, toisaalta heidän sijaintinsa on erittäin syrjäinen. Ravintolapalvelut on pakko ostaa heiltä, ja ne on hinnoiteltu sen mukaisesti. Arkena lounas maksaa 17 €! Tosin ateriat ovat laadukkaita ja hintalaatusuhde on kohdallaan. Asiakkaan on kuitenkin aivan pakko ruokailla heillä, tai olla kokonaan syömättä. Kulkuyhteyksien osalta opisto on aivan ”motissa”, sinne ei ole mitään julkista kulkuvälinettä, liikkuminen tapahtuukin joko omalla autolla tai taksilla. JTO: n huoneet ovat tasoltaan hieman parempia, mutta vastaavasti niiden hinta hieman kalliimpi.

Molemmat oppilaitokset mielletään asiakkaidensa silmissä luotettaviksi. RSKK: n sijainti on selkeä kilpailuetu, äkkiä katsottuna heidän sijaintinsa vaikuttaisi

pikemminkin heikkoudelta, mutta ottaen huomioon kohderyhmän (johtajat), voidaan sanoa, että JTO on kääntänyt sen voitokseen. Johtajat liikkuvat joko työsuhteautoiltaan tai taksilla, ja heillä on varaa syödä hieman laadukkaammin. Vankilahenkilökunnalle matkakorvaukset sitä vastoin maksetaan halvimman julkisen kulkuneuvon mukaan, ja lounasta on heille oltava tarjolla kohtuulliseen hintaan.

## 6.5 Kilpailijat

Koulutuskeskuksella ei ole suoranaisia kilpailijoita. Benchmarking osiossa on vertailtu koulutusalojen parhaimmistoa, Pelastusopistoa ja Johtamistaidon opistoa. Molemmat ovat arvostettuja koulutuksen järjestäjiä, ja niillä on omat erikoisosaamisalueensa. Lisäksi ne ovat onnistuneet palveluidensa konseptoinnissa, ja molemmat tarjoavat koulutuspakettiratkaisuja.

Järvenpään sosiaalisairaala järjestää asiakastyön kursseja, jotka käsittelevät mm. päihteiden käyttöä. Seksuaalirikollisuutta käsitteleviä kursseja järjestetään jonkin verran, mutta niissä näkökulmana on ollut seksuaalisen hyväksikäytön uhri, ei rikosentekijä. Rikosseuraamusalalla ei ole muita oppilaitoksia, joten alan kurssit koostuvat juuri siitä erikoisosaamisesta, joka muodostaa rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen ydinosaamisen, eikä sitä ole muualta saatavissa. Yleisen turvallisuuden, kuten palo – ja pelastusalan ja työturvallisuuden kursseja järjestetään monissa paikoissa ympäri Suomea.

## 6.6 Asiakkaat

RSKK toimii oikeusministeriön alaisuudessa, ja sen tehtävänä on kouluttaa rikosseuraamusalalle henkilökuntaa, huolehtimaan osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta. Opiskelijoista ja henkilökunnasta teetetään suojelupoliisin turvallisuusselvitys. Näin pyritään varmistamaan työntekijöiden soveltuvuus turvallisuusosalalle. Toimialalla on



ilmeinen vaikutus organisaation verkostoitumisratkaisuihin ja määriteltyihin asiakkaisiin sekä suunniteltuihin yhteistyön toteuttamistapoihin. On huomattava, että turvallisusala asettaa omia lisävaatimuksia yhteistyötahoille. Yhteistyöhön kelpuutetaan vain luotettavia julkishallinnon organisaatioita ja yleishyödyllisiä yhteisöjä.

Asiakkaiden määrittelytyö lähti varovasti liikkeelle (baby step), kun ensin jouduttiin miettimään sitä, että voidaanko ylipäättään edes reagoida olemassa olevaan kysyntään. Toiminta on aivan uudenlaista ja edellyttää kulttuurin ja ilmapiirin muutosta avoimempaan suuntaan. Aktiivinen aiheesta kiinnostunut asiantuntijaryhmä sai paljon aikaan, ja kykeni tekemään esityksen toimintamallista, joka voi todella toimia.

Henkilöstöressurssien luonteella on myös vaikutusta suhteessa valikoituihin asiakkaisiin. Kun henkilöstöressursseina ovat opettajat, on luonnollista, että yhteistyötahoiksi valikoitui myös muita oppilaitoksia, joista osa toimii opetushallituksen valvonnan alaisina.

Asiakkaita ovat sekä käyttäjät, vaikuttajat että sisäiset asiakkaat. Toisin sanoen asiakkaita ovat opetuspalvelun käyttäjät eli kurssilaiset sekä heidän työnantajansa. Sisäisiä asiakkaita ovat koulutuskeskuksen omat työntekijät. Grönroosin mukaan (1998) sisäisen markkinoinnin päämääränä yrityksessä voidaan pitää seuraavia asioita:

- kiinnittää sopivia työntekijöitä yhteyshenkilöiksi, päällikön ja esimiehen asemaan
- sitouttavat hyvät työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa
- ohjata ja motivoida työntekijöitä niin, että nämä suuntautuvat asiakkaisiin, markkinointiin sekä myyntiin ja siten suorittavat mahdollisimman hyvän panoksen asiakkaita kohdatessaan.

## 7. TULOKSET

### 7.1 Potentiaaliset asiakkaat

Asiantuntijaryhmä määritteli seuraavat organisaatiot Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen asiakkaiksi:

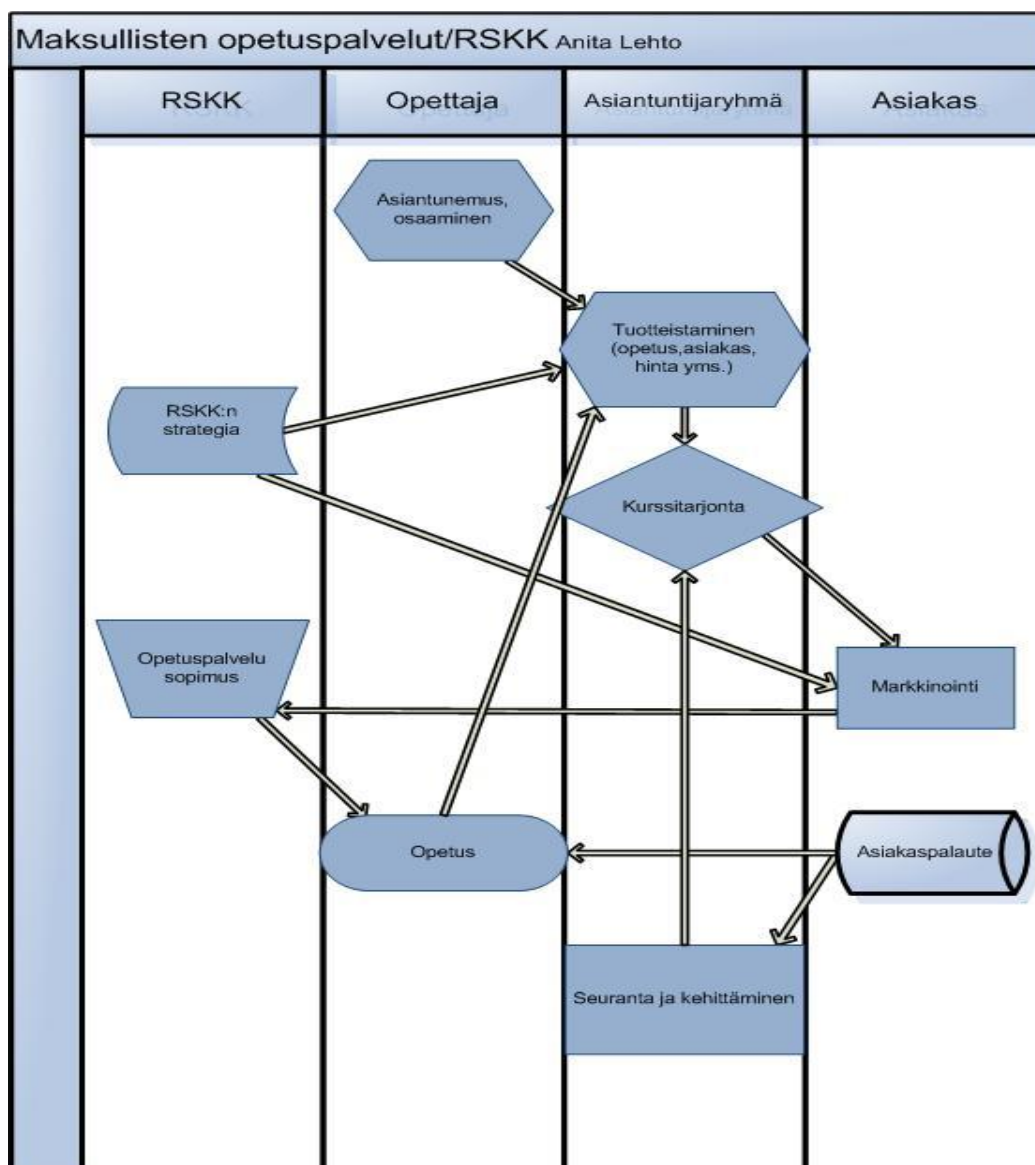
- Laurea -ammattikorkeakoulu (myös muille kuin rikosseuraamusalan koulutusohjelmalle)
- muut valtion oppilaitokset (Poliisikoulu, Pelastusopisto, Tullikoulu)
- muut jälkihoidon viranomaistahot, joita ovat esimerkiksi poliisi ja kunnan sosiaaliviranomaiset
- kolmannen sektorin yleishyödylliset yhdistykset ja järjestöt
- kunnat, kuntayhtymät ja seurakunnat.

Asiakkaiden määrittelyssä otettiin huomioon turvallisuusalan asettamat erityisvaatimukset, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.4.

### 7.2 Maksullisten opetuspalveluiden prosessi

Kurssitarjonta laadittiin tasapainotetun mittariston eli Balanc Score Card (BSC) -mallin pohjalta. Mallin avulla maksullinen opetus kytkettiin Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen toimintakokonaisuuteen. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen tulokortit on esitelty tarkemmin sivulla 36.

Opettajien kompetenssit, eli asiantuntemus ja osaaminen olivat edustettuna asiantuntijaryhmässä, joka tuotteisti maksullisen kurssitarjonnan. Ryhmä hinnoitteli ja määritteli asiakkaat, joille kursseja voidaan tarjota.



KUVIO 5. RSKK: n maksullisten opetuspalveluiden prosessikaavio

Toimintamallissa asiakas tilaa valmiin pilottikurssin koulutuskeskuksesta, joka laatii sopimuksen opetuspalvelusta. Vaihtoehtoisesti koulutuskeskus räätälöi asiakaslähtöisesti asiakkaan toiveiden mukaisen kokonaisuuden. Molemmissa tapauksissa kurssit toteutetaan vain, mikäli kurssikohtaisesti määritelty minimiopiskelijamäärä ilmoitetaan sitovasti määräaikaan mennessä. Taloudellisten riskien minimoimiseksi sekä turvallisuussyistä kursseja ei järjestetä lainkaan yksityishenkilöille, vaan ainoastaan yhdessä hyväksytyille organisaatioille. Mikäli kurssi kuitenkin peruuntuu, laskutetaan 50 prosenttia kurssiin budjetoiduista opetuskustannuksista suunnittelukustannuksina.

Kurssin toteutuksesta vastaa opettaja, joka räätälöi ja kehittää kurssin sisältöä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Seuraavaa kurssia suunnitellessa opettaja käyttää asiakaspalautteita tuotteistamisprosessissa. Palautteita käsitellään lisäksi asiantuntijaryhmässä, ja ne vaikuttavat sitä kautta myös koko kurssitarjontaan.

### 7.3 Pilottikurssit

Asiantuntijaryhmä tuotteisti ja hinnoitteli viisi erilaista kurssia. Jokainen ryhmän jäsen oli asiantuntija yhdessä kurssissa. Kursseja valikoitaessa päädyttiin yhteisesti siihen, että koulutuskeskus voi tarjota sellaisia kursseja, jotka edustavat RSKK: n erikoisosamalueita. Voidaan tarjota kursseja, jotka kuuluvat läheisesti toimialaamme, kuten sosiaalialan tai yleiseen turvallisuuteen liittyviä kursseja.

Studia sanctionalia, Rikosseuraamustyön PD -koulutusohjelma – kurssi sekä Rikosseuraamusalan asiakastyö kurssit edustavat puhtaasti alan erityisosaamista. Lapsen seksuaalisen hyväksikäyttäjän ammatillinen kohtaaminen ja kuntouttaminen – kurssi edustaa sosiaalialan osaamista, jollaista kurssia ei kuitenkaan muualta ole saatavissa. Muiden järjestämät kurssit on laadittu uhrin näkökulmasta, tämä RSKK: n tarjoama kurssi suunniteltiin hyväksikäyttäjän näkökulmasta.

Yleistä turvallisuutta edustavat alkusammutuskurssi sekä työturvallisuuskortti koulutus. Vaikka näitä kursseja opetetaan laajasti ympäri Suomea, kuuluvat ne myös osaltaan vankeinhoidon perustutkinnon opetussuunnitelmaan.

## 7.4 Hinnoitteluperiaatteet

Kansantaloustieteessä taloudellisuus mitataan vertaamalla aikaansaattua suoritemäärää siihen käytettyihin tuotannontekijöihin. Taloudellisuus paranee, jos tietyllä panoksella saadaan aikaan suurempi tuotos, tai jos tuotos aikaansaadaan pienemmällä panoksella. Tätä voidaan kutsua myös tehokkuudeksi. Operatiivisia laskelmia laadittaessa joudutaan ratkaisemaan erilaisia ongelmia, kuten: laajuus, mittaus, arvostus, kohdistaminen ja jaksotus. Käytännössä ratkaistiin, mitä kustannuksia ja tuottoja otettiin laskemiin mukaan, miten suoritteita mitattiin, miten yksikköhinta määriteltiin ja miten kustannukset kohdistettiin. Keskeinen operatiivisen laskentatoimen tehtävä on kustannuslaskenta, jonka tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. (Jyrkkiö & Riistama 2004.)

Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat usein myös muuttuvia, ja ne kohdistetaan suoraan suoritteisiin. Tyypillisiä välittömiä kustannuksia opetuspalveluissa ovat opetushenkilöstön palkat sekä opetusmateriaalit. Välillisten kustannusten kohdistamisessa käytettiin tiettyjä jakoperusteita, ja ne olivat luonteeltaan joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös yleiskustannuksiksi. Oppilaitoksissa näitä yleiskustannuksia ovat yleensä hallinnon palkat ja kiinteistömenot. (Jyrkkiö & Riistama 2004.)

Hinnoittelumallina sovellettiin kustannusperusteista mallia. Hinnoittelussa huomioitiin kaikki välittömät kustannukset sekä välilliset kustannukset koulutuskeskuksen järjestämien koulutettavapäivien tai opintopisteiden suhteessa vyörytettynä. Välittömiä kustannuksia olivat opettajan palkka työnantajakustannuksineen (sosiaalivakuutusmaksut ja eläkevakuutusmaksut yms.), mahdolliset matkakustannusten korvaukset ja/tai tilavuokrat, materiaalikustannukset (kansiot, monisteet), ravitsemuspalvelut sekä majoituspalvelut.

Välillisiä vyörytettäviä kustannuksia olivat yleishallinnon kustannukset, kuten hallinnon palkat, siivous, kiinteistönhoito ja kunnossapito, koneet ja laitteet sekä tietoliikenneyhteydet. Näitä vyörytyksiä kertyi yhteensä 60 €/opiskelija/opintopiste, josta tilavuokrien osuus oli noin 50 prosenttia. Vastaavasti koulutettavapäivän laskennallisiksi välillisiksi kustannuksiksi laskettiin 23 €/opiskelija.

Asiantuntijapalveluita voidaan tarjota joko matalampaan hintaan tai pyrkimällä parempaan laatuun, mutta ei yleensä molempia yhtä aikaa. Asiakkaat pitävät usein hintaa laadun indikaattorina, matala hinnoittelu voidaan asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa kokea negatiivisena. Koulutuskeskus pyrki tarjoamaan tarkkaan määritellylle asiakaskunnalleen sellaista koulutusta, jollaista muualta ei ole saatavana. Koulutuskeskuksen hinnoittelulle tämänkaltainen monopoliasema oli sekä etu että haitta. Hinta oli vapaammin määriteltävissä, mutta kuinka löytyi oikea taso, kun ei löytynyt suoranaista vertailukohdetta? Väärä hinnoittelu johtaisi liian suureen kysyntään, jota ei kyettäisi tyydyttämään. Vastaavasti liian korkea hinta voisi johtaa vähäiseen kiinnostukseen, ja sitä kautta koko hankeen jalkauttaminen olisi vaarassa epäonnistua.

Hinnoittelu on myös eettisesti herkkää, koska asiakkaan on vaikea etukäteen tietää, saako hän vastinetta rahoilleen. Koulutuskeskukselle tärkeämpi tavoite on varmasti asiakkaan auttaminen, kuin voiton maksimointi. Tuotteistamalla opetuspalvelut, hinnoittelusta tehtiin avointa, näin asiakas tietää paremmin, mistä maksaa. Asiakkaan kokeman laadun tulee aina vastata koulutuspalvelusta maksettua hintaa.

Varsinaista voittoprosenttia ei laskettu. Työryhmä totesi, että välilliset kustannukset olisivat joka tapauksessa koulutuskeskuksen maksettavia, vyöryttämällä niitä myös maksulliselle toiminnalle hinnoittelun perusteena, palautuu koulutuskeskukselle niistä osa tulojen muodossa. Nettobudjetoituna yksikkönä näin saatuja ylimääräisiä tuloja vastaava euromäärä voidaan käyttää varsinaisen perustehtävän laadun parantamiseen tuottavuusohjelman mukaisesti.

## 7.5 Opetuspalveluiden markkinointi RSKK: ssa

Markkinointi ei ole sarja yksittäisiä tapahtumia, vaan kyseessä on jatkuva prosessi. RSKK: n markkinoinnin tulee painottua sisäiseen markkinointiin sekä asiakassuhde-markkinointiin. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan henkilökunnan sitoutuminen esimerkiksi koulutuksen ja motivoinnin avulla.

Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla RSKK pyrkii sitouttamaan ostaneet, tai muuten vuorovaikutuksessa olleet asiakkaat kanta-asiakkaiksi. Näiden uskollisten asiakkaiden uskotaan suosittelevan palveluita myös muille. Kun asiakkaat otetaan huomioon, on mahdollista saada uskollisia asiakkaita, tai jopa voittaa takaisin jo kertaalleen menetettyjä asiakkaita.

Asiakkaalla tulee olla merkittävä rooli sekä palvelun kehittämisessä, itse tuotannossa että markkinoinnissa ja myynnissä. Kaikkein tärkeimpänä pidettiin kuitenkin palvelun suunnittelua, sillä jos palvelu ei miellytä asiakasta, niin asiakassuhdetta ei synny lainkaan. Toisaalta jo tuotannossa olevan palvelun osalta on asiakaslähtöisyys otettava huomioon tuotekehittelyssä, markkinoinnissa ja myynnissä. Aina on tärkeä saada tietää, missä on onnistuttu kilpailijoita paremmin. Kriittinen palaute on ilmaista tietoa, jota kannattaa hyödyntää kehittämistyössä. Asiakasta on aina muistettava kiittää palautteesta!

Koulutuspalveluiden markkinointikanavina RSKK tulee käyttämään nettisivuja ja Laurea ammattikorkeakoulun markkinointikanavia (yhteistyökurssien osalta). Koulutuskeskus luottaa myös uskollisten asiakkaiden suositteluun eli ”puskaradioon”. Hyvämaineisuus on tärkeä tavoite, jotta voidaan säilyttää kilpailukyky. Kilpailukyky tässä tapauksessa tarkoittaa oppilaitoksen vetovoimaisuutta koulutusmarkkinoilla.

Ulkoinen viestintä edellyttää profilointia, jonka avulla voidaan määritellä tavoitekuva eli tavoiteprofiili. Puhuttaessa profiloinnista eli maineen rakentamisesta, tarkoitetaan

sillä johdonmukaisuutta sanoissa ja teoissa sekä visuaalisessa ilmeessä. (Juholin, 2001, 149.) Maineeseen voidaan vaikuttaa monella tavalla, kuten julkisella keskustelulla ja onnistuneella markkinointiviestinnällä. Markkinointiviestinnän tulee olla oikea-aikaista, ja se on osattava suunnata oikealle kohderyhmälle. Viestintävälineiden tulee olla nykyaikaisia, että ne toimivat maksullisten kurssien mainonnan yhteydessä halutulla tavalla.

Käytännössä RSKK: n tulee huolehtia siitä, että myynnin tukimateriaali on ajantasaisista. Nettisivuja tulee kehittää jatkuvasti, ja niitä on päivitettävä säännöllisesti. Myös oppilaitoksen esitteiden tulee olla ajan tasalla. Uusia välineitä ja viestintäkanavia on otettava tehokkaasti käyttöön. Viimeksi viestintäryhmä panosti ”roll up” mainoksiin, jotka ovat helposti liikuteltavissa esimerkiksi messuille. Internetissä on käytetty Google-mainontaa, ja koulutuskeskukseen on asennettu wan-lan infotaulujärjestelmä, jota voidaan tiedottamisen lisäksi käyttää markkinointikanavana. Mahdollisia tulevaisuuden hankkeita ovat uudistettu oppilaitoksesta kertova elokuva sekä radiomainonta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perinteistä sanomalehtimainontaakaan ei pidä väheksyä.

Oppilaitoskulttuuri vaatii vielä muutosta, osa asiantuntijoista ei pidä markkinointia sopivana. Heidän mielestään se jopa alentaa heidän työnsä arvoa. Sisäisen markkinoinnin avulla koulutuskeskuksen johto voi ohjata henkilöstöä uskomaan uuteen palvelukonseptiin, sekä edellyttää henkilöstöä käyttäytymään asianmukaisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.)

### 7.5.1 Kilpailutilanne

Erilaista koulutustarjontaa on runsaasti, ja koulutuksen järjestämisessä vallitsee myös kova kilpailu. Tarjontaa on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Koulutusta järjestetään niin kohdennettuina koulutuksina, kuin valmiina koulutuspaketteina. Tyyty-



väisistä asiakkaista toivotaan tulevan uskollisia asiakkaita, jotka ostavat koulutusta myös jatkossa RSKK: lta.

Järvenpään sosiaalisairaalaan voitaneen pitää Rikosseuraamusalan asiakastyön kilpailijana. Alkusammutuskursseja järjestävät palolaitokset eripuolella Suomea ja työsuojelukorttikoulutuksen peruskursseja järjestävät useat eri työturvallisuuskeskuksen valvomat tahot ympäri Suomea.

Lapsen seksuaalisen hyväksikäyttäjän ammatillinen kohtaaminen ja kuntouttaminen kurssille ei löydetty varsinaisesti kilpailevia kursseja. Löytyi joitakin sellaisia kursseja, joissa näkökulmana oli seksuaalisen hyväksikäytön uhri, ei rikoksentekijä. Aihetta käsitellään myös muiden opintojaksojen sisällä, mutta varsinaisia erillisiä opintojaksoja ei ole tarjolla. STUDIA SANCTIONALIA on sellainen kurssi, jolle ei myöskään löydy kilpailevia tarjoajia. Kurssi koostuu juuri siitä erikoisosaamisesta, joka muodostaa rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen ydinosaamisen, eikä sitä ole muualta saatavissa.

#### 7.5.2 Palvelun brändi ja asemointi

RSKK: n palvelujen brändi on asemoitu markkinoille tyydyttämään julkishallinnon tarpeita. Palvelut on asemoitu tietyille julkishallinnon kohderyhmille. Opetuspalveluita tuotetaan valtionhallinnon ja kuntasektorin sosiaali-, terveys- ja turvallisuusaloille sekä Laurea ammattikorkeakoululle. Tilapalveluita (liikunta-, luokka-, ja hotellitilojen vuokraus) tarjotaan Tikkurilassa RSKK: n läheisyydessä toimiville julkishallinnon yksiköille, kuten Metsähallitukselle, KRP:lle, CPS – Coloursille ja Vantaan kaupungille. Hinta-laatusuhteessa RSKK asemoituu jonkin keskitasolle. Koulutuskeskus ei pyri olemaan yksi halvimmista, mutta ei myöskään missään tapauksessa yksi kalleimpia. Julkishallinto kamppailee tuottavuusohjelman kynsissä, ja RSKK: n tulee pystyä tarjoamaan palveluita asiakkailleen kilpailukykyiseen hintaan myös jatkossa.

### 7.5.3 Kilpailuedut

**Sijainti on kilpailuetuna ehdoton valtti**, RSKK sijaitsee Tikkurilassa noin 300 metristä juna – ja linja-autoasemalta. Kaikki kaukoliikenteen junat pysähtyvät Tikkurilassa, josta on jatkoyhteys kymmenen minuutin välein lentokentälle, jonne taksillakin matkustaen on vain noin kuuden kilometrin matka. Koulutuspalveluihin on siis helppo tulla. Tilapalveluissa sijainti on myös tärkein kilpailuetu, sillä suurin osa RSKK:n asiakkaita on Tikkurilasta.

Lisäpalveluina tarjottu majoitus on toinen kilpailuetu. Koulutukseen, kokoukseen ja seminaariin tulevan ei tarvitse siirtyä paikasta toiseen, vaan hän saa kaikki palvelut saman katon alta. Myös luotettavuus on tärkeä kilpailuetu, RSKK toimii oikeusministeriön alaisuudessa, asiakkaina Metsähallitus, Laurea ammattikorkeakoulu ja Keskusrikospoliisi. Yhteistyö edellä mainittujen tahojen kanssa on omiaan lisäämään RSKK:n luottamusta.

Koulutuspalveluissa erikoisasiantuntemus ja majoituspalveluissa edullisuus ovat myös kilpailuetuja. Koulutuspalveluissa osaaminen on laadukasta, ja kurssit hinnoiteltiin valtakunnallisen keskiarvohinnan yläpuolelle, koska kyseessä on harvinainen/poikkeuksellinen osaamisalue. Kurssihotellin hinnoittelu on sitä vastoin yleisen hintatason alemmasta päästä, mutta linjassa saatuihin palveluihin nähden. Huoneet ovat peruskuntoisia, ja niukasti varusteltuja, eikä hintaan sisälly aamiaista eikä muitakaan ravintolapalveluita.

Opettajien verkostoituminen on tärkeä kilpailuetu koulutuskeskukselle. Verkostosuhteet ovat tärkeitä asiantuntijapalveluiden tuottajille, koska kaikki liiketoiminnan aloittamiseen, jatkuvuuden turvaamiseen ja kehittämiseen tarvittavat resurssit eivät ole koskaan organisaation omassa hallinnassa. Suhteiden verkostoissa toimijoina ovat yritykset ja organisaatiot. Kyky luoda, pitää yllä ja johtaa verkostosuhteita on olennainen osa organisaation kilpailukykyä. Organisaatio ja sen sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan. Verkostosuhteet ovat asiantuntijoiden ja muun henkilöstön välisiä

suhteita, jotka yhdistävät organisaatioita. Verkosto-osaaminen on osa asiantuntijapalveluita tuottavan organisaation osaamista ja henkilöstön ammattitaitoa.

## 7.6 Markkinatutkimus

Markkinatutkimus (market research) tutkii markkinaolosuhteita. Se on tutkimus käytävissä olevista markkinoista jollekin tuotteelle, toisin sanoen tiettyyn asiakaspotentiaaliin kohdistuva tutkimus. Markkinatutkimuksella oli tarkoitus selvittää, pitääkö hypoteesi: ”RSKK: n kurssitarjonnalle on kysyntää” paikkansa? Opinnäytetyön implementointivaiheessa haluttiin selvittää myös asiakkaiden mielipide, jolla on ratkaiseva merkitys, kun tehdään päätöstä siitä, kannattaako kursseja ryhtyä markkinoimaan? Nämä tiedot hankittiin toteuttamalla potentiaalisille asiakkaille kvantitatiivinen markkinatutkimus.

Samalla, kun selvitettiin potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta tarjoamaamme kohtaan, voitiin tiedottaa ja piilomainostaa pilottikursseja. Piilomainonnalla pyrittiin vaikuttamaan kohderyhmään ilman, että he tiedostivat kaupallisia tavoitteita. Etuna oli se, että mainonnasta ei tarvinnut maksaa, ja että se toimi alitajuisesti. Kiinnostuksen ja ostohalukkuuden lisäksi tavoitteena oli saada luotettava kuva siitä, minkälainen yritys-kuva eli imago koulutuskeskuksella oli kurssien järjestäjänä. Imagolla tarkoitetaan markkinoilla vallitsevaa käsitystä tai mielikuvaa organisaatiosta tai tuotteesta. Usein puhutaan myös maineesta tai julkisuuskuvasta samaa asiaa tarkoittaen.

### 7.6.1 Tutkimuksen toteutus

Markkinatutkimus toteutettiin osana kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät – kurssia, joka kuului pakollisena opintona Metropolia ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Kysely toteutettiin web-pohjaisena, ja se lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Sähköpostin mukana lähetettiin saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin ky-

selystä tarkemmin, sekä annettiin ohjeet vastaamisesta. Heti saatekirjeen alussa kerrottiin, että RSKK toimii oikeusministeriön alaisuudessa, tavoitteena oli herättää luotamusta vastaajien keskuudessa. Koulutuskeskuksen johto allekirjoitti saatekirjeen, jotta se vaikutti mahdollisimman asialliselta ja viralliselta.

Kysely laadittiin e- lomakkella (liite 2), joka Metropolia ammattikorkeakoulussa oli opiskelijoilla oppilaitoksen lisenssillä käytettävissä. Lomakkeen alussa kerrottiin kyselyn tarkoitus, sekä kenelle tutkimus oli suunnattu. Muistutettiin, että vastaaminen kestää vain noin 5 minuuttia, ja että joku vastaajista voittaa palkinnon. Vakuutettiin myös, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Suljetuilla kysymyksillä, joissa oli vastausasteikko (1 - 5), pyrittiin saamaan laadullista tietoa. Lomakkeen alussa oli ohjeistettu valitsemaan vaihtoehdoista yksi. Lomake oli laadittu siten, että vastaaja pakotettiin vastaamaan jokaiseen suljettuun kysymykseen. Ohjeessa kehoitettiin myös välttämään ”en osaa sanoa” vaihtoehtoa, ja vastaamaan rohkeasti **mielikuvan** perusteella. Avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus antaa palautetta, toiveita tai kehittämisideoita.

Kysymyslomake laadittiin toukokuun aikana, ja se lähetettiin suunnitelman mukaisesti 28.5.2010 sähköpostitse vastaanottajille. Lähetetyistä 202 viestistä, 43 palautui heti tavoittamatta vastaanottajaa. 7.6. poistettiin nämä 43 nimeä (peittovirhe) jakelulistalta, sekä kaikkien niiden 66 jo vastauksensa jättäneiden sähköpostiosoitteet. Tämän jälkeen lähetettiin muistutuskirje niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Vastausaika päättyi 11.6., jonka jälkeen tiedot siirrettiin SPSS -ohjelmaan ja laadittiin taulukoita analyysin tueksi. Varsinainen analysointivaihe oli tämän jälkeen.

#### 7.6.2 Tutkimusaineisto

E-lomakkeella kerätty empiirinen tutkimusaineisto siirrettiin SPSS -ohjelmaan, jota käytettiin tiedon käsittelyssä ja analysoinnissa. Kuvaajien piirtäminen tapahtui Excel taulukkolaskentaohjelmalla. Tutkimuksen luonne oli staattinen, tarkoituksena oli karottaa tutkimuksen toteutushetkellä vallitseva tilanne. Tutkimuksen tuloksien kuvaus-

menetelmänä käytettiin vastausten prosenttijakaumien tarkastelua. Vastauksia markkinatutkimukseen tuli yhteensä 82 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 41. Mikäli peittovirhe (43 tuntemattomana palautunutta) kyselyä voitaisiin vähentää näytteen koosta, olisi vastausprosentti noussut 52 prosenttiin. Tulosta voidaan pitää hyvänä, kun otetaan huomioon vastaajien toimiala. Sosiaalialalla työskentelee runsaasti nuoria hyvinkoulutettuja naisia, ja vaihtuvuus on alalla keskimääräistä suurempaa. Ammattiryhmä on myös erittäin varovainen vastaamaan tämäntyyppisiin kyselyihin.

### 7.6.3 Vastaajien taustatiedot

Markkinatutkimuksessa toisena kysymysryhmänä olivat ”Taustatiedot”, jotka kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät – kurssin ohjeiden mukaisesti jätettiin itse tutkimuksessa kyselyn loppuun. Tässä opinnäytetyössä nämä taustakysymykset vastauksineen esitetään kuitenkin ensin. Taustakysymykset käsittelivät muun muassa vastaajan sukupuolta, asemaa organisaatiossa sekä ulkoisessa koulutuksessa käyntien määrää.

Taustakysymykset alkoivat tiedustelemalla vastaajien työnantajana toimivaa kuntaa (taulukko 1 seuraavalla sivulla). Vastausvaihtoehtoina olivat Helsinki, Vantaa, Kerava, Järvenpää, Hyvinkää ja Lahti. Vastausten perusteella vastaajat jaettiin 6 ryhmään. Vantaalaiset vastasivat tutkimukseen aktiivisemmin, heidän osuutensa kaikista vastauksista oli 40 prosenttia. Vantaalta vastauksia tuli peräti 33 kappaletta, 55 prosenttia kyselyn saajista vastasi siihen. Muiden kuntien vastausprosentti vaihteli 22 prosentin 39 prosentin välillä. Vantaalaisten aktiivisuus selittyy varmasti sillä, että oppilaitos sijaitsee Vantaalla, ja että ensimmäinen pilottikurssi toteutettiin yhteistyössä Vantaan kaupungin sosiaalitoimen kanssa.

TAULUKKO 1. Missä kunnassa olet töissä?

Missä kunnassa olet töissä?		Vastaajien lukumäärä	%
	Helsingissä	21	25,6
	Vantaalla	33	40,2
	Keravalla	4	4,9
	Järvenpäässä	7	8,5
	Hyvinkäällä	7	8,5
	Lahdessa	10	12,2
	Yhteensä	82	100,0

Taulukossa 2 on esitetty vastausten jakautuminen sukupuolen perusteella. Kuten taulukosta käy ilmi, vastaajista peräti 91,5 prosenttia oli naisia. Sosiaaliala on naisvaltainen, mikä näkyy selvästi myös tästä kyselystä. Miehiä vastaajista oli vain 8,5 prosenttia, eli 7 vastaajaa.

TAULUKKO 2. Vastaajan sukupuoli

Vastaajan sukupuoli		Vastaajia	%
	nainen	75	91,5
	mies	7	8,5
	Yhteensä	82	100,0

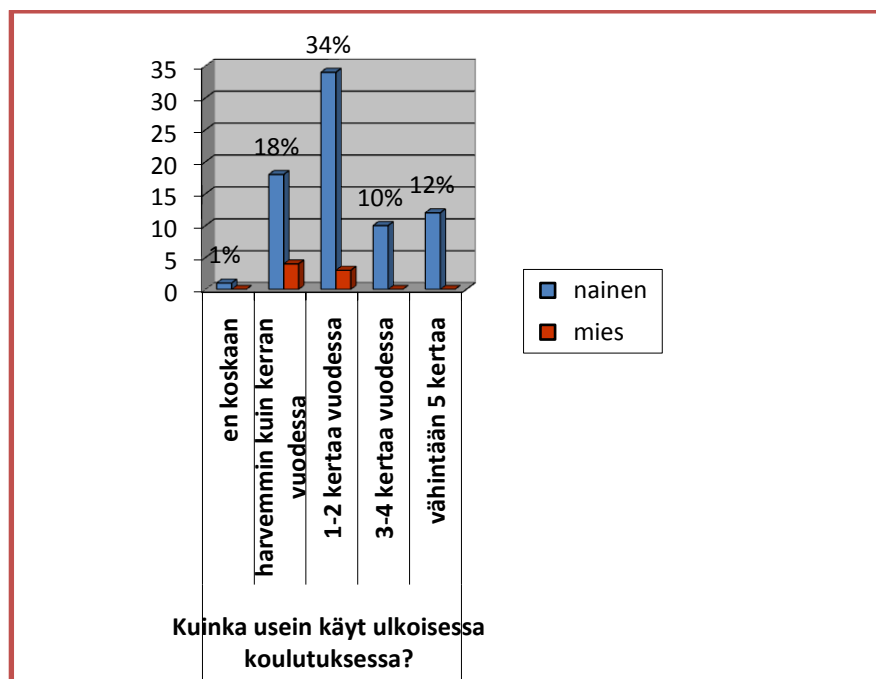
Kysyttäessä vastaajien aktiivisuutta käydä ulkoisessa koulutuksessa (koulutuksen järjestää joku muu kuin oma työnantaja, ja osallistujat ovat eri kunnista), enemmistö vastaajista eli 45,1 prosenttia käy 1 - 2 kertaa ulkoisessa koulutuksessa vuosittain. Toisaalta peräti 26,8 prosenttia vastaajista käy vähintään 3 kertaa vuodessa ulkoisessa koulutuksessa. Koulutuskeskuksen kannalta potentiaalisia kursseilla kävijöitä on vastaajista 72 prosenttia, koska he käyvät vuosittain ainakin kerran ulkoisessa koulutuksessa työpaikan ulkopuolella (taulukko 3 seuraavalla sivulla).

TAULUKKO 3. Kuinka usein käyt ulkoisessa koulutuksessa?

Kuinka usein käyt ulkoisessa koulutuksessa?		Vastaajia	%
	en koskaan	1	1,2
	harvemmin kuin kerran vuodessa	22	26,8
	1-2 kertaa vuodessa	37	45,1
	3-4 kertaa vuodessa	10	12,2
	vähintään 5 kertaa	12	14,6
	Yhteensä	82	100,0

Tutkittaessa sukupuolen vaikutusta koulutuksessa käyntiin, näyttäisi siltä, että sukupuolella ei ole merkittävää vaikutusta koulutuksessa käymiseen (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vaikuttaako vastaajien sukupuoli koulutukseen osallistumisen määrään vuosittain?



Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty vastaajien jakautuminen sen mukaan, minkälainen on heidän asema organisaatiossa. Organisaation johtoon kuuluvat ne vastaajat, jotka esimerkiksi toimivat sosiaalityöntekijöiden esimiehinä. Asiantuntijoiksi luokiteltiin muut vastaajat, kuten sosiaalityöntekijät. Vastaajista 71 prosenttia oli asiantuntijoita ja 29 prosenttia johtavassa asemassa.

TAULUKKO 5. Vastaajan asema organisaatiossa?

Vastaajan asema organisaatiossa?		Vastausten lukumäärä	%
	johtavassa asemassa	24	29,3
	asiantuntija	58	70,7
	Yhteensä	82	100,0

Seuraava kysymys esitettiin vain organisaation johdolle. Heiltä kysyttiin tilaavatko he asiantuntijoita kouluttamaan henkilökuntaansa/järjestävätkö he sisäistä koulutusta? Kuten taulukosta 6, käy ilmi, 78 prosenttia johtavassa asemassa olevista vastaajista järjestää koulutusta alaiselleen henkilöstölle. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että taustakysymyksillä vastaajat pystyttiin jakamaan eri ryhmiin.

TAULUKKO 6. Tilaatteko asiantuntijoita kouluttamaan henkilökuntaanne/järjestättekö sisäistä koulutusta?





#### 7.6.4 Vastaajien tiedot RSKK: sta

Markkinatutkimuksessa ensimmäinen kysymysryhmä oli ”Tiedot RSKK: sta”, jossa oli kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään vastaajan tietämystä, kokemusta sekä kuvaa/mielikuvaa oppilaitoksesta. Seuraavassa esitellään, tämän ryhmän kysymykset sekä vastausten prosentuaalinen jakautuminen.

Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakautuminen sen mukaan, oliko vastaaja kuullut RSKK: sta aikaisemmin vai ei. Kuten taulukosta käy ilmi, 63,4 prosenttia vastaajista oli kuullut oppilaitoksesta ennen tätä kyselyä.

TAULUKKO 1. Oletko kuullut RSKK: sta aikaisemmin?



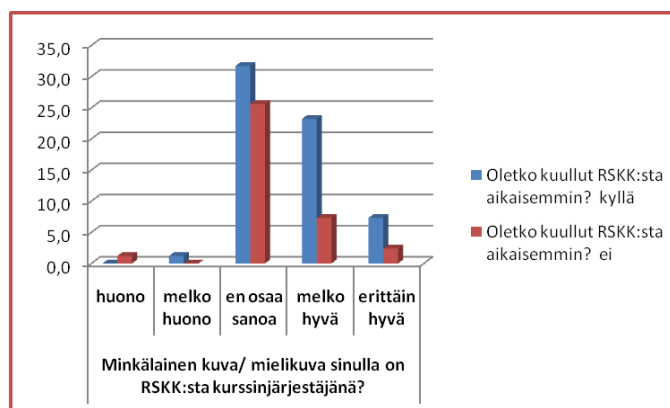
Ainoastaan 10 henkilöä vastanneista eli 12,2 prosenttia oli osallistunut RSKK: n järjestämälle kurssille (taulukko 2 seuraavalla sivulla). Näin alhainen osallistujamäärä selittyy sillä, että ainoastaan yksi pilottikurssi on järjestetty rikosseuraamusalan ulkopuoliselle henkilöstölle.

TAULUKKO 2. Oletko osallistunut RSKK: n järjestämälle kurssille?



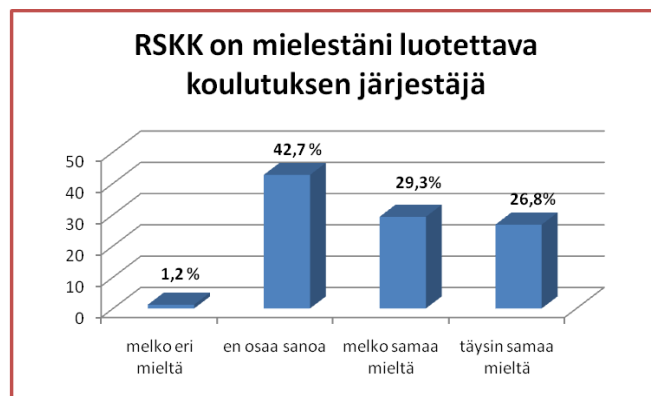
Niillä vastaajilla, jotka olivat kuulleet RSKK: sta aikaisemmin, oli oppilaitoksesta positiivisempi kuva, kuin niillä, jotka eivät olleet kuulleet aikaisemmin. Ristiintaulukko on kaksiulotteinen taulukko, jonka rivimuuttujan luokat ovat taulukon riveinä ja sarakemuuttujan luokat taulukon sarakkeina. Ristiintaulukon 3 tuloksen perusteella RSKK: n voidaan jossain määrin katsoa onnistuneen positiivisen mielikuvan luomisessa oppilaitoksesta. Huomattavaa on kuitenkin, että vaikka vastaajat muodostuivat Etelä-Suomen sosiaalialan ammattilaisista, joiden työtä ainakin jossain määrin sivuaa rikosseuraamusala, ja/tai sen asiakaskunta, vastaajista 30 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään lainkaan. Ns. suuri yleisö ei vielä tiedä RSKK:sta.

TAULUKKO 3. Miten mielikuvaan RSKK: sta kurssinjärjestäjänä vaikutti se, että vastaaja oli kuullut RSKK: sta aikaisemmin?



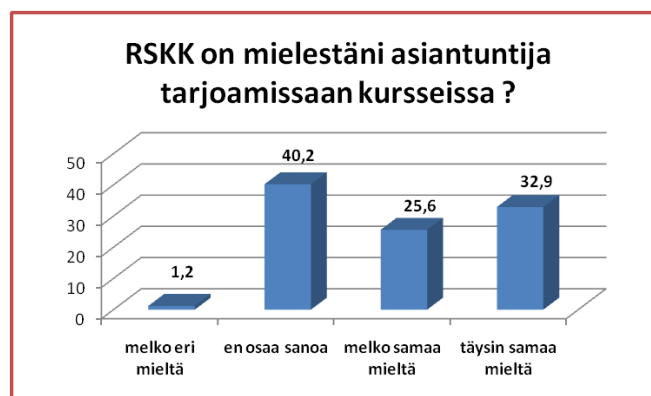
56,1 prosenttia vastaajista piti RSKK: ta luotettavana kurssinjärjestäjänä (taulukko 4). 42,7 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään, mikä on luonnollista kun vastaajista ainoastaan 12,2 prosentilla oli kokemusta RSKK: sta. 87,8 prosenttia vastaajista vastasi kysymyksiin pelkän mielikuvan perusteella.

TAULUKKO 4. RSKK on mielestäni luotettava koulutuksen järjestäjä?



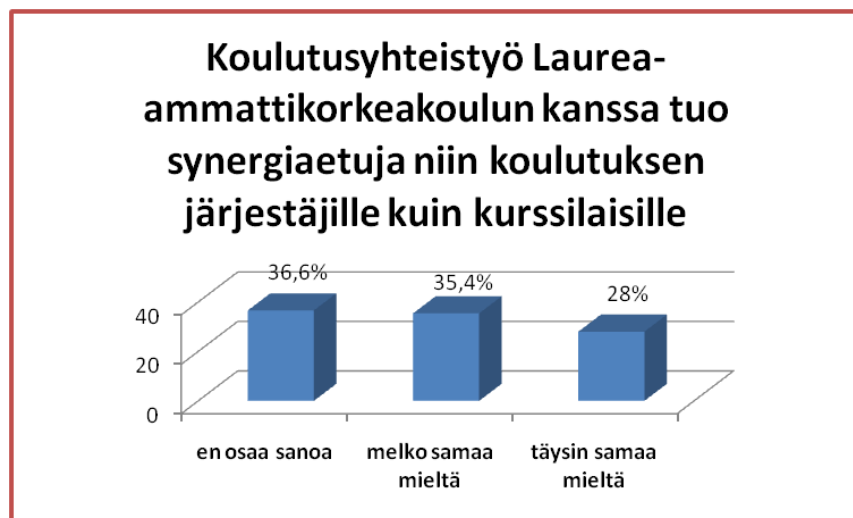
Taulukossa 5 on esitetty vastaajien näkemykset siitä, onko RSKK asiantuntija tarjoamissaan kursseissa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että ne vastaajat, joilla ylipäättään oli mielipide RSKK: n asiantuntijuudesta, olivat sitä mieltä, että RSKK on asiantuntija. Ainoastaan yksi vastaajista (1,2 %) oli melko eri mieltä. Arvioon vaikuttanut se, oliko vastaaja osallistunut kurssille vai ei.

TAULUKKO 5. Onko RSKK asiantuntija tarjoamissaan kursseissa?



Kysyttäessä tuoko koulutusyhteistyö Laurea ammattikorkeakoulun kanssa synergiaetuja niin koulutuksenjärjestäjille kuin kurssilaisillekin, tulosten mukaan vastaajista peräti 72 prosenttia pitää koulutusyhteistyötä hyödyllisenä, loppuilla vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä. Kukaan vastaajista ei myöskään ollut eri mieltä väittämästä (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Koulutusyhteistyö Laurea ammattikorkeakoulun kanssa tuo synergiaetuja niin koulutuksenjärjestäjille kuin kurssilaisillekin?



Taulukossa 7 nähdään vastausten jakautuminen, kun kysyttiin, kiinnostaako RSKK: n kurssitarjonta minua/organisaatiotani? 63 prosenttia vastaajista ilmaisi kiinnostuksensa, 27 prosenttia ei osannut sanoa, ja vain 10 prosenttia ei ollut kiinnostunut. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat olivat kiinnostuneita RSKK: n kursseista.

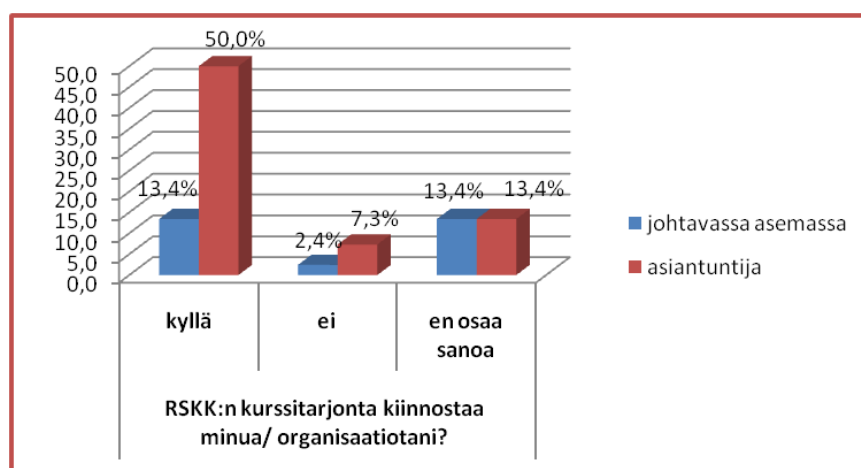
TAULUKKO 7. Kiinnostaako RSKK: n kurssitarjonta minua/organisaatiotani?



Asema organisaatiossa vaikutti RSKK: n kurssitarjonnan kiinnostavuuteen (taulukko 8). Vain 46 prosenttia johtavassa asemassa olevista vastaajista oli selvästi kiinnostuneita kursseista, mutta asiantuntijoista peräti 71 prosenttia oli kiinnostunut. Tämä selittyy varmasti sillä, että käytännön asiakastyössä asiantuntijat eli sosiaalityöntekijät joutuvat kohtaamaan vankilasta vapautuneita henkilöitä esimiehiään useammin.

Oli tärkeää, että asema kysyttiin kyselyssä, sillä nyt sosiaalityöntekijät ovat paremmin tietoisia RSKK: n olemassa olost, ja osaavat tuoda koulutustarpeensa esille kehityskeskusteluissaan omien esimiestensä kanssa.

TAULUKKO 8. Miten asema organisaatiossa vaikutti kiinnostukseen RSKK: n kursseja kohtaan?



Kysyttäessä mielikuvaa RSKK: n kurssien hinta-laatusuhteesta (taulukko 9 seuraavalla sivulla) vastaukset jakautuivat seuraavasti: 2,2 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hinta-laatusuhde on huono, 74,4 prosenttia ei osaa sanoa, 20,7 prosentin mielestä hinta-laatusuhde on melko hyvä, ja 2,4 prosenttia vastaajista piti sitä erittäin hyvänä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että hinta-laatusuhde on melko hyvä.

TAULUKKO 9. Minkälainen mielikuvasi on RSKK:n kurssien hinta-laatusuhteesta?



Taulukko 10 kertoo, miten kursseilla käynnin tiheys vaikutti mielipiteeseen kurssien hinta-laatusuhteesta. Tulosten mukaan niillä, joilla asiasta yleensä on mielipide (23 % vastaajista), pitivät hinta-laatusuhdetta melko hyvänä tai hyvänä. 2,4 prosenttia vastaajista piti hinta-laatusuhdetta erittäin hyvänä. Nämä vastaajat olivat samoja henkilöitä, jotka käyvät ulkoisessa koulutuksessa vähintään viisi kertaa joka vuosi.

TAULUKKO 10. Miten kursseilla käynnin tiheys vaikutti mielipiteeseen kurssien hinta-laatusuhteesta?

Ristiintaulukko						
Ristiintaulukko kursseilla käynnin tiheydestä ja hinta- laatu suhteesta?		Minkälainen mielikuvasi on RSKK: n kurssien hinta-laatusuhteesta?				Total
		melko huono	en osaa sanoa	melko hyvä	erittäin hyvä	
<b>Kuinka usein käyt ulkoisessa koulutuksessa?</b>	en koskaan	0	1	0	0	1
	harvemmin kuin kerran vuodessa	0	17	5	0	22
	1-2 kertaa vuodessa	1	28	8	0	37
	3-4 kertaa vuodessa	0	7	3	0	10
	vähintään 5 kertaa	1	8	1	2	12
Yhteensä		2	61	17	2	82

Taulukossa 11 on esitetty vastausten jakautuminen, kun kysyttiin haluavatko vastaajat lisätietoja RSKK: sta? 57,3 prosenttia vastaajista haluaa lisätietoja RSKK: sta, ja he olivat jättäneet sähköpostiosoitteensa yhteydenottoa varten. 13,4 prosenttia ei halunnut lisätietoja, mutta jotkut heistä ilmoittivat todelliseksi syyksi työnantajakuntiansa huonon taloudellisen tilanteen. Jos rahaa ei koulutukseen liikene, ei haluta ”vaivata turhaan”.

TAULUKKO 11. Haluan/organisaationi haluaa lisätietoja RSKK: sta?



#### 7.6.5 Sanallinen palaute

Vastaajilta pyydettiin myös sanallista palautetta. Tähän on listattu kaikki vastaajien antamat terveiset ja kehittämisideat:

- ”Kiitos kyselystä, tässä vaiheessa ei tarvitse lähettää lisätietoja”
- ”En ole osallistunut ko. kursseille, eikä niitä ole tarjottu, niin siten ei voi arvioida.”
- ”Kurssitarjonta kiinnostaa minua asunnottomina vankilasta vapautuvien kanssa työskentelevänä sos. työntekijänä.”

- ”Tämä kysely oli hankala, koska en oikeasti osannut sanoa mielipidettäni, koska en ollut kuullutkaan aikaisemmin RSKK: sta.”
- ”RSKK on minulle täysin vieras kouluttajana, mutta olen kiinnostunut teidän koulutustarjonnastanne.”
- ”Olen ollut töissä Vaasan vankilassa ja kokemukseni on sieltä eli 1990-luvun puolivälistä.”
- ”Pyrin välttämään vastata en osaa sanoa, mutta minun oli vaikea vastata annettuihin vaihtoehtoihin, koska tietoni RSKK on vähäiset. Siksi osakseni vastasin, että olen melko eri mieltä, koska RSKK ei ole onnistunut siinä, että olisi onnistunut itsensä esille tuomisessa. Koulutusyhteistyön vastasin, että melko samaa mieltä, koska tunnen Laurea – amk ja sitä kautta luotan teidänkin yhteistyöhön. Tämä siis kannustavana palautteena ja tiedoksi, että kaupungin sos. työntekijänä todella vähän tiedän toiminnastanne. ”
- ”Kunnilla on näin laman myötä hyvin vähän resursseja, joten varsinkin kalliit koulutukset jäävät sen vuoksi ilman osallistujia - ei ole varaa kouluttaa ja sisäistä koulutusta on melko paljon. Aikuissosiaalityössä kaivattaisiin koulutusta kuitenkin etenkin siitä, kuinka viedä petosasioita eteenpäin (toimeentulotuessa huijaavat) jne.”
- ”Vastaukset pelkästään esimerkkikoulutusten synnyttämän mielikuvan perusteella! ”
- ”Organisaatiossa ei ole varoja maksaa ulkoisia koulutuksia, joten niille ei tällä hetkellä pääse, enkä siten halua lisää tietoa koulutuksista, koska niille osallistuminen ei ole mahdollista.”
- ”Kyllä vankilaoloista yleistiedot voisi olla tarpeen. oppisin ymmärtämään paremmin asiakkaiden elämäntilannetta. ”



Avovastauksissa näkyi selvästi se, että monet vastaajista eivät olleet kuulleet RSKK:sta aikaisemmin. Vastaajat kokivat vaikeana vastata, kun olisi pitänyt vastata pelkän mielikuvan perusteella. Eräs vastaajista totesikin, että hän haluaa antaa kannustavaa palautetta, koska RSKK ei ole osannut tuoda itseään tarpeeksi esille. Yleisesti ottaen kurssuja pidettiin kuitenkin hyödyllisenä, koska monet vastaajista tapaavat työssään vankilasta vapautuneita. Kuntatalouden ahdinko kunta - ja palvelurakennemuutoksen kourissa näkyi myös vastauksissa, kun jotkut vastaajista kertoivat, etteivät he kuitenkaan pääse maksullisiin koulutuksiin.

#### 7.6.6 Tulosten analysointi

Markkinatutkimuksessa valittu harkinnanvarainen näyte toimi erinomaisesti otantana, ja tutkimuksen kohderyhmän valinta oli onnistunut. Myös mittauksen ajankohdassa onnistuttiin, ja tutkimusaineiston hankintatapana sähköpostikysely soveltui erinomaisesti juuri tähän tutkimukseen. Valitulla menetelmällä tutkimus pysyi myös mahdollisimman objektiivisena, kun tuloksiin ei päässyt vaikuttamaan haastattelijan ja haastateltavan välinen henkilökemia.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että RSKK sai juuri sellaista tietoa, mitä oli lähdetty hakemaan. Tutkimuksella osoitettiin hypoteesi: ”RSKK: n kurssitarjonnalle on kysyntää” oikeaksi. Markkinatutkimus osoitti, kurseista ollaan kiinnostuneita, ja RSKK: ta pidetään sekä asiantuntevana että luotettavana koulutuksen järjestäjänä. Vastaajista yli 70 prosenttia käy vuosittain ulkoisessa koulutuksessa. Sekä asiantuntijat, että heidän esimiehensä olivat kiinnostuneita saamaan lisätietoa kurseista. Tulokset osoittavat kiistatta, että kurssuja kannattaisi ryhtyä markkinoimaan, ja niille näyttäisi olevan kysyntää. Työ loi uuden toiminnan aloittamiselle hyvät lähtökohdat.

## 7.8 Tuloksellisuus ja taloudellisuus

Uudenlaisen opetuspalvelun tuottamisen yksi keskeisistä tavoitteista oli tuloksellisuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Opetuspalveluiden markkinoinnilla tuotetaan lisäarvoa sekä koulutuskeskukselle että asiakkaalle. Samalla kun pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet, parannetaan taloudellista tulosta. Toiminnan volyymin lisääntyessä, tuotetaan enemmän suoritteita ja tilojen käyttöaste paranee, näin toiminta on myös taloudellisempaa.

Nettobudjetti mahdollistaa tulojen hankkimisen. Varsinaiset opetuksen yksikkökustannukset alenevat hankkeen myötä, kun kiinteät (tilavuokrat ja hallinnon palkat) kustannukset vyörytetään maksullisille kursseille koulutettavapäivien suhteessa. Maksulliset kurssit hinnoiteltiin ns. omakustannushintaan. Ne eivät varsinaisesti tuota voittoa, mutta parantavat osaltaan koulutuskeskuksen taloudellisuutta. Nettobudjetointi mahdollistaa näin hankittujen tulojen käyttämisen varsinaiseen perustehtävään eli perustutkimuksen kehittämiseen. Tuloksellisuus paranee kun kyetään järjestämään uusia koulutuksia, ja voidaan laskea kaikki niihin osallistuvat henkilöt tilastoissa opiskelijoiksi. Vastaavasti kaikki uudet opiskelupäivät voidaan laskea koulutettavapäiviksi.

Asiantuntijaryhmän työskentelyn laskennalliset kokonaiskustannukset olivat 8 478 euroa. Vaikka työ tehtiin virkatyönä, kustannuksiin laskettiin asiantuntijaryhmän, johtajan sekä projektipäällikön palkat sosiaali- ja eläkekuluineen, yhteensä 6 450 euroa. Työskentelyyn kuului SWOT-analyysin teko, prosessikuvaus, pilottien tuotestaminen, hinnoittelu sekä asiakkaiden määrittely. Kokoustilojen ja kahvitusten osuus oli 790 euroa. Lisäksi huomioitiin projektipäällikön Kuopion matkan kustannukset 400 euroa sekä 20 prosentin yleiskustannuslisä.

Markkinatutkimus tehtiin projektipäällikön virkatyönä, arviolta 120 tuntia. Henkilöstökustannusten osuus oli noin 4 600 euroa. Lisäksi arvottiin 248 euron arvoinen lahja tutkimukseen vastanneiden kesken. Yleiskustannuslisä (20 %) huomioiden, markkina-

tutkimuksen laskennalliset kustannukset olivat 5 770 euroa. Kehittämishankkeen kokonaiskustannukset olivat 14 248 euroa.

Kehittämishanke tuotti myös ennalta – arvaamattomia tuloksia. Benchmarking osoittautui erittäin hyödylliseksi. Pelastusopiston vierailun pohjalta tarkistettiin RSKK:n kurssihotellin hintaa 1.7.2010 alkaen 8 prosentilla. Hintaa tullaan tarkistamaan vielä jatkossa ylöspäin, koska hinnoittelupolitiikkamme on ollut huomattavasti alhaisempi kuin Kuopion Pelastusopistolla, vaikka RSKK sijaitsee keskeisellä paikalla Pääkaupunkiseudulla. Toisena bonuksena voidaan todeta, että olemme aloittaneet kansainvälisen yhteistyön maksullisten kurssien järjestämisessä. Sisekaitseakademiasta Virosta on osallistuttu jo kahdelle RSKK:n järjestämälle maksulliselle kurssille.

Edellä mainituista seikoista huolimatta projektille on mahdotonta laskea takaisinmaksuaikaa, sillä työllä luotiin pelisääntöjä ja kartoitettiin lähinnä mahdollisuuksia ryhtyä toimimaan uudella tavalla. Käytäntö osoittaa pitkällä tähtäimellä, kuinka hyödylliseksi projekti osoittautuu.

## **8. JOHTOPÄÄTÖKSET**

### **8.1 Tutkimuksen luotettavuus**

#### **8.1.1 Tutkimuksen validiteetti**

Validissa tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on haluttu mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen eli asiantuntijaryhmän työskentelyn osalta validiteetti eli pätevyys oli tarkka ja luotettava, sillä se oli sisäisesti (RSKK:ssa) todennettavissa. Ulkoinen validiteetti on usein haaste, mutta tässä tutkimuksessa se oli hyvä, koska tulokset ovat menettely-

tapojen osalta yleistettävissä (induktiivinen) ja hyödynnettävissä myös muissa oppilaitoksissa.

Kvantitatiivisessa markkinatutkimuksessa otanta ja mittareiden valinta oli keskeisessä asemassa, jotta tutkimuksella saatiin oikeanlaista tietoa. Tässä markkinatutkimuksessa valittu harkinnanvarainen näyte toimi erinomaisesti otantana, myös tutkimuksen kohderyhmän valinta oli onnistunut. Mittauksen ajankohdassa onnistuttiin, kun tutkimus saatiin suoritettua ennen kesälomakauden alkua. (KvantiMOTV 2010.)

Sosiaalityöntekijät tekevät asiakastyötä, joten sähköpostikysely oli onnistunut toteutustapa, kun jokainen vastaaja pystyi vastaamaan haluamanaan ajankohtana. Esimerkiksi haastattelututkimus, jolla yleensä saadaan hyviä vastausprosentteja, ei olisi soveltunut tälle kohderyhmälle. Valitulla menetelmällä tutkimus pysyi mahdollisimman objektiivisena, kun tuloksiin ei päässyt vaikuttamaan haastattelijan ja haastateltavan välinen henkilökemia.

Tutkimuksessa esitetyt kysymykset tulee olla esitetty selkeästi, siten että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein. Onnistuminen pyrittiin varmistamaan jo suunnitteluvaiheessa, kun oppilaitoksen eri henkilöstöryhmien edustajat olivat mukana suunnittelussa. Tutkimuksessa onnistuttiin hyödyntämään osallistujien kokemuksia sekä heidän omien verkostojen kautta saatua hiljaista tietoa (tacit knowledge). Kulttuurin vaikutus oli otettava huomioon, sillä sosiaalialan työntekijät suhtautuvat liiketalouden termistöön kielteisesti. Tästä johtuen markkinatutkimuksen sijasta saatekirjeessä ja kyselylomakkeessa puhuttiin yksinkertaisesti kyselystä.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että RSKK sai juuri sellaista tietoa, mitä oli lähdetty hakemaan. Esimerkiksi vastaajien kiinnostus RSKK: ta kohtaan ennustaa, että he todennäköisesti ovat RSKK: n potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi vastaajista yli 70 prosenttia käy ulkoisessa koulutuksessa vähintään kerran vuodessa. Mittariksi valittu aseman organisaatiossa oli myös onnistunut valinta, sillä tulosten mukaan juuri

nämä johtavassa asemassa olevat henkilöt palkkaavat kouluttajia ja ovat mukana järjestämässä sisäistä koulutusta sosiaalityöntekijöille.

### 8.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetillä eli pysyvyydellä tarkoitetaan käytännössä käyttö- ja toimintavarmuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta. Tutkimusprosessin johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkimuksen rakenteen, tutkimusaineiston hankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan loogisuutta. (KvantiMOTV 2010.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus on fenomenologiassa haasteellista. Kvalitatiivisen tutkimusosuuden reliabiliteetti oli kuitenkin hyvä, koska esitettyihin tavoitteisiin ja puutteisiin saatiin selkeitä ja konkreettisia ehdotuksia. Operalisoinnin voidaan siis katsoa onnistuneen.

### 8.2 Asiantuntijaryhmän toiminnan arviointi

Asiantuntijaryhmän työskentely osoittautui onnistuneeksi ja toimivaksi tavaksi tämänkaltaisessa asiantuntijaorganisaation kehittämishakkeessa, jossa kaikki osanottajat ovat asiansa osaavia ammattilaisia sanan varsinaisessa merkityksessä. Pyrkimyksenä oli selvittää opettajien tähänastisia kokemuksia aiheesta, sekä koota heidän kehittämisideoitaan.

Asiantuntijaryhmän toimintaa voisi luonnehtia innovatiiviseksi ja dynaamiseksi. Innovatiivisuutta tarkasteltiin koulutuskeskuksen tasolla sisäisenä resurssina, joka voi ohjata oppilaitoksen strategisia valintoja kuten kurssitarjontaa sekä käsitystä opetuksen laadusta. Kaikki ryhmän jäsenet olivat motivoituneita ja innokkaasti mukana kehittämistyössä. Avoimuus, visionäärisyys ja valmius käyttää mielikuvitusta olivat niin

ikään tarvittavia ominaisuuksia. Aihetta käsiteltiin ryhmässä rehellisesti, avoimesti ja objektiivisesti.

Työ eteni sille asetetussa aikataulussa, ja hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin. Lopputulos on pätevä ja toteuttamis- ja kehittämiskelpoinen. Asiantuntijaryhmä esitteli konkreettisesti kuusi maksullisen opetuksen kurssiehdotusta, jotka myös tuotteistettiin ja hinnoiteltiin.

Ryhmä loi hinnoittelulle pelisäännöt sekä sovittiin siitä, miten maksullisten kurssien opetustyö korvataan rahallisesti opettajille. Aihe oli ajankohtainen, ja opinnäytetyön tulokset on yleistettävissä/monistettavissa mihin tahansa oppilaitokseen Suomessa. Työ antaa valmiita vaihtoehtoisia toimintamalleja opetusvelvollisuuden ylittävän opetuksen järkevälle organisoinnille eri oppilaitoksissa. Se kertoo miten ylimääräinen opetustyö voidaan korvata opettajille taloudellisesti ja järkevästi. Oppilaitokset ovat hoitaneet nämä asiat kukin parhaaksi katsomallaan tavalla. Jotkut eivät ole korvanneet näitä tunteja lainkaan, toiset ovat maksaneet ylityötunneista korvausta, toiset taas ovat edellyttäneet, että opettajalla on yritys, jonka kautta opetuspalvelu hankitaan. On myös niitä oppilaitoksia, jotka ovat kieltäneet opetusvelvollisuuden ylittävän opetuksen, jos kyseessä ei ole ollut varsinainen perustehtävä. Oman erikoisuutensa muodostaa virka-aikana muissa oppilaitoksissa annettava opetus. Asiantuntijoille on saatettu maksaa kaksinkertainen palkka, kun sekä vakituinen työnantaja että luennoitsijan tilaava yksikkö ovat molemmat olleet palkanmaksajina.

### 8.3 Implementoinnin arviointi

Impelemenointivaiheessa suoritettiin potentiaalisille asiakkaille markkinatutkimus, jolla selvitettiin asiakkaiden mielikuvia RSKK:sta, sen vaikuttavuudesta, hinta-laatusuhteesta sekä kiinnostuksesta kurssijamme kohtaan. Näytteeksi valittiin Etelä-Suomen radanvarsikuntien sosiaalityön ammattilaisia. Näytteen valinta onnistui hyvin,

vastaajista peräti yli 70 prosenttia käy vuosittain ulkoisessa koulutuksessa työpaikkansa ulkopuolella.

Markkinatutkimuksesta saatiin hyödyllistä tietoa, ja RSKK: ssa saatiin vahvistus hypoteesille, että kursseille on olemassa ulkopuolista kysyntää. Tutkimuksella saatiin selville potentiaalisten asiakkaiden mielipide RSKK: sta ja pilottikursseista. Harkinanvarainen näyte toimi otantana, ja tietoa saatiin juuri siltä kohderyhmältä, jolta haluttiinkin. Tutkimus osoitti, että kursseista ollaan kiinnostuneita, ja RSKK: ta pidetään sekä asiantuntevana että luotettavana koulutuksen järjestäjänä. Markkinatutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja työ eteni aikataulun ja budjetin mukaisesti.

Sekä asiantuntijat, että heidän esimiehensä ovat ilmaisseet kiinnostuksensa, ja he ovat halukkaita saamaan lisätietoa RSKK: sta. Vastaukset osoittivat, että oli järkevää kysyä vastaajan asemaa organisaatiossa. Näin voidaan tarvittaessa kohdentaa mainontaa joko asiakkaille tai heidän esimiehilleen, jotka tekevät asiasta päätöksen. Sosiaalityöntekijät itse kokivat kurssit tarpeellisempina kuin johto, minkä selittää heidän käytännön asiakastyö vankilasta vapautuneiden asiakkaiden kanssa. Näissä tilanteissa tarvitaan/tai vähintään olisi eduksi rikosseuraamusalan asiakastyön osaaminen/ymmärtäminen. Markkinatutkimuksesta on kerrottu enemmän kappaleessa 7.6.

#### 8.4 Tulevaisuuden haasteita

Tutkimustuloksena saatiin niiden henkilöiden sähköpostiosoitteet, jotka haluavat RSKK: n ottavan heihin päin yhteyttä. Näin saatiin aikaan potentiaalisten asiakkaiden rekisterin, jota voidaan jatkossa hyödyntää maksullisten opetuspalveluiden tarjoamisessa ja markkinoinnissa. Tulokset osoittavat kiistatta, että kurseja kannattaisi ryhtyä markkinoimaan, ja niille näyttäisi olevan kysyntää. Työ loi uuden toiminnan aloittamiselle hyvät lähtökohdat.

Tutkimustyön tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti myös jatkossa. Laurea ammattikorkeakoulun ohjausryhmään on jo viety tulokset, jotka osoittavat yhteistyön hyödylliseksi kaikkien osapuolten kannalta. Jatkossa keskustellaan varmasti myös ammatillisen täydennyskoulutuksen järjestämisestä yhteistyössä.

Tutkimustulokset ovat merkittäviä myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta. On tärkeää, että kansalaisilla on koulutuskeskuksesta positiivinen ja luotettava mielikuva eli imago. RSKK:lla on koko yhteiskunnan kannalta vaativa tehtävä kouluttaa turvallisuusalan ammattilaisia haasteellisiin tehtäviin. Se, että ollaan uskottavia ja arvostettuja kantaa pitkälle arjen vaativassa opetustyössä.

Kehittämishanketta seuraa käytännön toteutusvaihe. Paljon riippuu siitä, miten opettajat ja muu henkilökunta toimivat arjessa. Maksullinen kurssitoiminta onnistuu vain, jos työntekijät hyväksyvät sen käytännössä. Osa asiantuntijoista ei hyväksy tuotteistamis- ja markkinointiajattelua, koska heidän mielestään työn arvo kärsii siitä. Markkinointi on usein mielletty sopimattomaksi. Tämä johtuu osin varmasti siitä, että alan tieteellinen tutkimus ja oppikirjatuotanto ovat olleet varsin vähäisiä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13). Hankkeen suurin haaste tulee olemaan strategian konkretisointi eli jalkauttaminen. Johdon tehtävänä on päättää, miten suunnitelma viedään käytäntöön. Samassa yhteydessä tulee selvittää, mitä tehtäviä työntekijät tekevät, ja miten asiakaskontaktit yhdistetään tukitoimiin (vrt. blueprinting). Oheispalveluiden toiminta tai toimimattomuus on yleensä niitä tekijöitä, jotka erottavat palveluyritykset toisistaan. Jos asiakas kokee palvelun miellyttävänä, ja toimittaja on huomionut hänen erityistoiveensa, on todennäköistä, että hän tulee uudelleen. (Lahtinen & Isoviita 1998.)

Toteutuksen onnistuminen tulee vaatimaan sekä henkilökunnan että johdon sitoutumista. Asiantuntijaryhmä uskoo uusien toimintamallien kuitenkin lyövän itsensä läpi ja parantavan koulutuskeskuksen tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Muun muassa kehittämishankkeen jalkauttaminen, ja asiakastyytyväisyyden selvittäminen tulevat olemaan mielenkiintoisia mahdollisia jatkokehittämishankkeita.



## 8.5 Toiminnan seuranta ja arviointi

Kurssitarjonta on laadittu tasapainotetun mittariston eli Balanc Score Card (BSC) -mallin pohjalta. Mallin avulla maksullinen opetus on kytketty Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen toimintakokonaisuuteen. Tämä johdonmukainen malli antaa työkaluja opetuksen tavoitteiden toteutumisen seurantaan, itsearviointiin sekä johtamiseen. Auditointi eli arviointi hankkeen toteutuksesta voidaan suorittaa sekä itsearviointina että asiakaspalautteidenkin pohjalta.

Toiminnan käynnistyttyä, pyydetään maksullisen kurssitoiminnan asiakkaita arvioimaan meidän toimintaamme laaja-alaisesti. Vaikuttavuuden arviointi tulee olla aina osana RSKK:n asiakastyytyväisyyskyselyä. Tavoitteena on pyrkiä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, parantamalla samanaikaisesti koulutuskeskuksen tuloksellisuutta sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

## 8.6 Henkilökohtainen kehittyminen

Henkilökohtaisena tavoitteena oli opinnäytetyön tekeminen siten, että se on samanaikaisesti aito kehittämishanke työpaikallani sekä toisaalta osoitus kyvyistäni soveltaa teoriaa käytännön kehittämisprosessissa. Pyrin kytkemään kehittämishankkeen sekä luotettavaan tieteelliseen että kokemusperäiseen tietoon. Opinnäytetyön kannalta tavoitteena oli tehdä prosessista läpinäkyvä. Tavoitteena oli myös perustella metodologiset ratkaisut ja käytetyt teoriat. Työpaikalla tärkeintä oli saada aikaan toteuttamiskelpoinen ratkaisu.

Kehittämistehtävän haasteita olivat monimuotoinen tutkijanroolini sekä työn, perheen ja opiskelun yhteensovittaminen. Lisäksi opinnäytetyö koostui sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta, ja itse tehtävän vaativuustaso oli korkea. Pitkästä 25 vuoden liiketalouden työurasta, ja sitä kautta hankitusta kokemusperäisestä oppi-

misesta oli selkeästi hyötyä näissä haasteissa. Hyvästä organisointikyvystä oli selkeästi hyötyä silloin kun tehtäviä oli priorisoitava tai kiinnitettävä erityistä huomiota ajanhallintaan. Opiskelusta on muodostunut minulle jonkinlainen elämäntapa, sillä viimeiset seitsemän vuotta olen opiskellut työn ohessa. Kaikki opiskelu on ollut työelämälähtöistä, ja olen toiminut kehittäjän ja kouluttajan rooleissa sekä erilaisten projektien vetäjänä.

Aina on mahdollista oppia uutta, ja joka päivä olen saanut oivaltaa tämän uudelleen ja uudelleen. Opinnäytetyötä tehdessäni olen käyttänyt monia eri tietokoneohjelmia, joista osa oli ennestään tuttuja, kuten Word ja Excel. Haasteena näiden ohjelmien käytössä oli kuitenkin se, että oppilaitoksessa, työpaikalla ja kotona oli jokaisessa eri versio käytössä. Uutena olen opiskellut Visio-ohjelman käyttöä, laatiessani sillä prosessikaavion. Markkinatutkimus toteutettiin e-lomakkeen ja SPSS -ohjelman avulla, enkä tuntenut näitäkään ohjelmia entuudestaan. E-lomakkeella laadin markkinatutkimuksen kyselylomakkeen, ja SPSS: llä analysoin tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön tekeminen oli välillä hyvin vaativaa, ja aika ajoin jopa rankkaa. Olen kuitenkin luonteeltani määrätietoinen ja rakastan haasteita. Mielestäni olen onnistunut kehittämishankkeen toteutuksessa erinomaisesti, ja tulokset ovat osin hyödynnettävissä myös muissa oppilaitoksissa.

## LÄHTEET

Barney, J. 2002. Gaining and sustaining competitive advantage. 2th ed. Prentice hall. New Jersey, 552.

Bergström Seija & Leppänen Arja, 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L., Morgan Felicia N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review. Vol. 50, No 3. Spring 2008.

Denzin, Norman & Lincoln, Yvonna, 2000. Handbook of Qualitative Research. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 3.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4 uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hakkarainen, K., Lipponen, L., Ilomäki, L., Järvelä, S., Lakkala, M., Muukkonen, H., Rahikainen, M. & Lehtinen, E. 1999 a. Tieto- ja viestintätekniikka tutkivan oppimisen välineenä. Tutkiva oppiminen – periaatteet ja soveltaminen. Multiprint. Helsinki. Luettavissa: [http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/to\\_opas.pdf](http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/to_opas.pdf). Luettu 26.3.2010.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999 b. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY. Porvoo, ref. Nurminen Sanna, 2008. Uusien opettajien perehdyttämisprosessi Haaga-Heliassa, Helsinki, 10.

Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Johansson, Jan-Erik 2006. Strategisen johtamisen luento. Helsingin yliopisto, valtiotieteiden tiedekunta. [Http://www.valt.helsinki.fi/staff/johansso/luento.1.ppt](http://www.valt.helsinki.fi/staff/johansso/luento.1.ppt). Luettu 9.8.2009.

Juholin Elisa, 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Helsinki, 149.

Jyrkkiö Esa & Riistama Veijo, 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WS Bookwell Oy, Porvoo, 38 - 62.

Kiikari Mika & Ylikoski Petri, 2004. *Tiede tutkimuskohteena - Filosofinen Johdatus tieteen tutkimukseen*. Gaudeamus, Helsinki. ISBN 951-662-926-10-8048-3536-5.

Koivisto Mikko, 2007. Mitä on palvelumuotoilu, Taiteen maisterin lopputyö.

Kulla, H. 2008, Hallintomenettelyn perusteet. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lahtinen Jukka & Isoviita Antti, 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi, Avaintulos, Tampere.

Lehtinen Uolevi & Niinimäki Satu, 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

McDonald Malcolm & Payne Adrian, 2006. Marketing Plans for Service Businesses. Elsevierdirect, Oxford : Butterworth-Heinemann.

Parantainen J. 2008, Rakenna palvelusta tuote – Tuotteistaminen, TalemtnMedia Oy, 38 - 43.

Pohjola Jukka, 2006. Innovaatioiden johtaminen on rohkeutta poiketa totutuista kaavoista, Sitran tiedote 27.11.2006

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina – Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

Saffer, Dan. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders, 175.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. WSOY. Porvoo.

Sperryn, Anna. Palvelumuotoilu. Ohjelmistoliiketoiminta. Palveluiden markkinointi. Luentomateriaali. Metropolia-ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Trott, P. 2008. Innovation management and new product development. 4. painos. England:Prentice Hall.

<http://www.helsinki.fi/cea/palvelut/interventio-ohjelmat.htm> (sivu ladattu 29.12.2009)

[http://www.hameenkesayliopisto.fi/itk06/esitykset/lokka\\_kirsi.pdf](http://www.hameenkesayliopisto.fi/itk06/esitykset/lokka_kirsi.pdf) (sivu ladattu 8.3.2010)

[http://www.stat.fi/meta/kas/hark\\_var\\_nayte.html](http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html) (sivu ladattu 30.9.2009)

<http://www.uko.fi/kompetenssi> (sivu ladattu 1.9.2009)

<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/tvtoimijat.htm> (sivu ladattu 18.9.2009)

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20070326Julkis/B\\_Turunen\\_Tuottavuusseminaari\\_230307.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20070326Julkis/B_Turunen_Tuottavuusseminaari_230307.pdf) (sivu ladattu 16.11.2009)

**LIITTEET**

Liite 1. MARKKINATUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Liite 2. MARKKINATUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

**ARVOISA VASTAANOTTAJA**

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus (RSKK) valtion oppilaitos, joka toimii oikeusministeriön alaisuudessa. RSKK järjestää rikosseuraamusalalla sekä ammatillista että ammattitaitoa ylläpitävää ja täydentävää koulutusta.

Useat kunnat ovat ilmaisseet kiinnostustaan kurssitarjontaanamme kohtaan. Valtion tuottavuusohjelma on innostanut meitä ottamaan haasteen vastaan, ja opettajamme ovat innovoineet kurssveja, jotka on suunnattu lähinnä kuntien sosiaalityöntekijöille. Teemme koulutusyhteistyötä myös Joensuun yliopiston ja Laurea – ammattikorkeakoulun kanssa. Olemme mukana järjestämässä mm. rikosseuraamusalan sosionomiopintoja.

Tällä kyselyllä haluamme selvittää, onko oppilaitoksemme kursseille kysyntää ja laajempaa ammatillista tarvetta. Olemme kiinnostuneita siitä, minkälainen mielikuva sinulle syntyy oppilaitoksestamme. Tarjoamme valmiita koulutuspaketteja tai voimme räätälöidä kurssin asiakkaan tarpeisiin (pilottikurssi toteutui 11/2009). RSKK: n kurssitarjontaan voit tutustua laajemmin nettisivuillamme [www.rskk.fi](http://www.rskk.fi). Koulutuskeskus sijaitsee Vantaan Tikkurilassa erinomaisten kulkuyhteyksien varrella, juna-aseman ja linja-autoaseman välittömässä läheisyydessä. RSKK: ssa toimii Kriminologian erikoiskirjasto, ja meillä on oma kurssihotelli.

Seuraavilla sivuilla on esitelty 2 kurssia, jotka on suunniteltu kuntien sosiaalityöntekijöille.

Toivomme, että tutustut niihin ja vastaat sen jälkeen alla olevan nettilinkin kautta kyselyyn.

Vastaaminen vie noin 5 minuuttia ajastasi. Vastausaikaa on torstaihin 10.6.ästi.

Arvostamme palautettasi, ja pyrimme kehittämään kurssitarjontaanamme toiveiden mukaisesti. Tämä viesti on lähetetty osalle Helsingin, Vantaan, Hyvinkään ja Lahden kaupungin sosiaalitoimen johtajista ja sosiaalityöntekijöistä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen. Sähköpostiosoitteensa jättäneiden kesken arvomme Haikon kartanoon kartanoloman 2:lle (arvo 248 €).

Lämmin kiitos etukäteen vaivannäöstäsi!

Vantaalla 28.5.2010

Hannu Kieheliä  
johtaja

Anita Lehto  
talousjohtaja

Kyselyyn pääset tästä linkistä (tarvittaessa kopioi selaimeesi):

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/2054/lomake.html>



1) Lapsen seksuaalisen hyväksikäyttäjän ammatillinen kohtaaminen ja kuntouttaminen

**Paikka:** RSKK Tikkurila, Vernissakatu 2 A, kouluttajana yliopettaja, psykologi  
Nina Nurminen

**Osallistujamäärä** 15 - 25 henkilöä

**Tavoitteet:** Lapsen seksuaalisen hyväksikäytön ilmiön teoreettinen jäsentely *tekijän* näkökulmasta. Lapsen seksuaalisen hyväksikäyttäjän ammatillinen kohtaaminen ja kuntouttaminen.

**Sisältö:**

- Sallittua vai laitonta? Mitä laki sanoo lapsen seksuaalisesta hyväksikäytöstä?
- Miksi jotkut käyttävät lapsia seksuaalisesti hyväkseen? Lapsen seksuaalista hyväksikäyttöä selittäviä teorioita ja tekijän motiivit teon taustalla
- Ennustavia riskitekijöitä lapsen seksuaalisen hyväksikäytön taustalla kansainvälisten tutkimusten mukaan
- Voiko lapsen seksuaaliseen hyväksikäyttäjään vaikuttaa? Kuntoutuksen tavoitteet ja menetelmät

**Toteutus:** Kaksi lähiopetuspäivää (yhteensä 15 tuntia), 1,5 op

**Suoritus sääntö:**

Lähiopetuspäiville osallistuminen ja kirjallisuuteen perehtyminen (kirjallisuuden voi suorittaa oppimistehtävällä)

Opiskelijoille jaetaan luentomateriaalikansiot.

**Hinta:** 236 € /osallistuja (286 € sis. majoitus kurssihotellissa 1hh), alv 0 %

**Vaihtoehtoinen toteutus:**

Kaksi lähiopetuspäivää (15 tuntia)

**Paikka:** Tilaaajan tiloissa, tilaaja saa määrittää osallistujamäärän

**Suoritus:** Lähiopetukseen osallistuminen, kirjallisuuden suorittaminen esseillä

Opetusmateriaali toimitetaan tilaajalle, tilaaja huolehtii materiaalin kopioinnista

**Hinta:** 3450 €/kurssi, alv 0 %



**Rikosseuraamusasiakkaan kohtaaminen (3 op)**

Aika: Syksy 2010

Paikka: RSKK Tikkurila, Vernissakatu 2 A, *kouluttajana yliopettaja  
Sari Viikki-Ripatti*

Osallistujamäärä vähintään 20 henkilöä

Kohderyhmä: Koulutus soveltuu henkilöille, jotka työskentelevät rikosseuraamusasiakkaiden kanssa ja haluavat syventää valmiuksiaan kohdata asiakkuuteen liittyviä erityispiirteitä sekä laajentaa osaamistaan interventioiden käytössä.

Tavoite: Koulutuksen päätyttyä osallistuja tunnistaa rikosseuraamusasiakkaan kohtaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja osaa huomioida niitä vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi osallistuja osaa käyttää tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia interventioita asiakkaan elämäntilanne huomioiden.

Sisältö: Rikollisen käyttäytymisen selitysmalleja

Rikosseuraamusasiakas ja asiakkuuteen liittyviä erityispiirteitä

Päihde- ja mielenterveysongelmat

Kohtaaminen

Vaikuttava vuorovaikutus

Osallistava yhteistyösuhde

Asiakkaalle merkityksellinen toiminta

Palveluohjaus

Syrjäytymisen ennaltaehkäisy

Asiakkuuden haasteet ja työntekijän jaksaminen

Toteutus: Lähiovetusta 20 h, viisi lähijaksoa 1 x kk (4h/kerta) klo 17.15 - 20.30.

Itsenäinen työskentely ja kirjallisuuteen perehtyminen 60 h. Osallistajat tekevät työelämälähtöisen oppimistehtävän, jonka kysymyksenasettelu palvelee heidän nykyisen tehtäväkuvan asiakastyöskentelyn kehittämistä.

Hinta: 300 €/osallistuja, alv 0 %





Tällä kyselyllä pyritään selvittämään, onko Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen (RSKK) kursseille rikosseuraamusalan ulkopuolista kysyntää. Kysely on lähetetty osalle Helsingin, Vantaan, Keravan, Järvenpään ja Hyvinkään ja Lahden kaupungin sosiaalitoimen johtajista ja sosiaalityöntekijöistä. Vastaaminen vie aikaa vain noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Sähköpostiosoitteensa jättäneiden kesken arvomme Haikon kartanon kartanoloman 2:lle (arvo 248 €)

Valitse vastausvaihtoehdoista (1) parhaiten kuvaava vaihtoehto. Mikäli mahdollista, niin pyri välttämään "en osaa sanoa" vaihtoehtoa, vastaa rohkeasti asiasta syntyneen mielikuvan perusteella. Lisätietoja kyselystä Anita Lehdolta puh. 050 517 1051 tai sähköposti [anita.lehto@om.fi](mailto:anita.lehto@om.fi).

#### A. TIEDOT/MIELIKUVA RSKK:STA

##### 1. Oletko kuullut RSKK:sta aikaisemmin?

- ☐ Kyllä (1)  
☐ En (2)

##### 2. Oletko osallistunut RSKK:n järjestämälle kurssille?

- ☐ Kyllä (1)  
☐ En (2)

##### 3. Minkälainen kuva/mielikuva sinulla on RSKK:sta kurssinjärjestäjänä?

	Erittäin hyvä (5)	Melko hyvä (4)	En osaa sanoa (3)	Melko huono (2)	Huono (1)
Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 4. RSKK on mielestäni luotettava koulutuksen järjestäjä?

	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä (5)
	<input type="radio"/> Melko samaa mieltä (4)
Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto	<input type="radio"/> En osaa sanoa (3)
	<input type="radio"/> Melko eri mieltä (2)
	<input type="radio"/> Täysin eri mieltä (1)

**5. RSKK on mielestäni asiantuntija tarjoamissaan kursseissa?**

- Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto
- ☐ Täysin samaa mieltä (5)
  - ☐ Melko saamaa mieltä (4)
  - ☐ En osaa sanoa (3)
  - ☐ Melko eri mieltä (2)
  - ☐ Täysin eri mieltä (1)

**6. Koulutusyhteistyö Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa tuo synergiaetuja niin koulutuksenjärjestäjille kuin kurssilaisillekin?**

- Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto
- ☐ Täysin samaa mieltä (5)
  - ☐ Melko saamaa mieltä (4)
  - ☐ En osaa sanoa (3)
  - ☐ Melko eri mieltä (2)
  - ☐ Täysin eri mieltä (1)

**7. RSKK:n kurssitarjonta kiinnostaa minua/organisaatiotani?**

- ☐ Kyllä (1)
- ☐ Ei (2)
- ☐ En osaa sanoa (3)

**8. Minkälainen mielikuvasi on RSKK:n kurssien hinta-laatusuhteesta?**

- |                                      | <b>Erittäin<br/>hyvä (5)</b> | <b>Melko<br/>hyvä (4)</b> | <b>En osaa<br/>sanoa (3)</b> | <b>Melko<br/>huono (2)</b> | <b>Huono<br/>(1)</b>  |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> |

**9. Haluan/organisaationi haluaa lisätietoja RSKK:sta?**

- ☐ Kyllä (1)
- ☐ En/ei (2)
- ☐ En osaa sanoa (3)

Mikäli vastasit "Kyllä", muista jättää sähköpostiosoitteesi kohtaan "Arvonta"

## 10. Anna palautetta ja terveisiä RSKK:lle

Kirjoita tähän tekstiä

## B. TAUSTATIEDO

### 1. Missä kunnassa olet töissä?

--Valitse tästä--

Vaihtoehtoina Helsinki, Vantaa, Kerava, Järvenpää, Hyvinkää ja Lahti.

### 2. Vastaja sukupuoli

- ☐ Nainen (1)
- ☐ Mies (2)

### 3. Kuinka usein käyt ulkoisessa koulutuksessa? (koulutuksen järjestää joku muu kuin oma työnantaja, ja osallistujat ovat eri kunnista)

--Valitse tästä--

### 4. Vastajan asema organisaatiossa?

- ☐ Organisaation johto (esim. sosiaalityöntekijöiden esimies)
- ☐ Asiantuntija (esim. sosiaalityöntekijä)

Seuraava kysymys vain organisaation johdolle

### 5. Tilaatteko asiantuntijoita kouluttamaan henkilökuntaanne/järjestätte sisäistä koulutusta?

Kyllä Ei

☐ ☐

### C. ARVONTA

Jos haluat osallistua arvontaa, anna tähän sähköpostiosoitteesi

Sähköpostiosoitteensa jättäneiden kesken arvotaan Haikon kartanon 1 vrk:n kartanoloma 2:lle (arvo 248 €)

### Osittainen tallennus

☐ Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

### Tietojen lähetys

Kiitos vastauksestasi ja onnea arvontaan!