



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

SATTUMA VAI OSUMA

Asiakaskokemus osana ammatillisen koulutuksen työ-
elämässäoppimista

TEKIJÄT: Miiia Moilanen
Anna Ranta

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Miia Moilanen ja Anna Ranta			
Työn nimi SATTUMA VAI OSUMA - Asiakaskokemus osana ammatillisen koulutuksen työelämässäoppimista			
Päiväys	28.9.2020	Sivumäärä/Liitteet	158/15
Ohjaaja(t) Tarvainen Minna ja Nina Huotari			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä, Savon ammattiopisto			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuoden 2018 alussa voimaan tullut lakiuudistus muutti ammatillisen koulutuksen rahoitusta ja toimintaa historiallisella tavalla. Ammatillisen koulutuksen uudistuessa työelämässäoppimisesta tuli yksi toiminnan keskeinen elementti ja samalla työpaikkojen merkitys yhteistyökumppanina kasvoi merkittävästi. Työelämässäoppimisen lisääntyessä myös asiakaskokemus sai uudenlaisen merkityksen koulutuksen järjestäjien toiminnassa ja ajattelutavoissa. Lisäksi siitä tuli yksi talouden mittari. Tämän myötä nousi tarve tutkia kuinka työelämän edustajat kokevat työelämässäoppimisen palveluna ja millainen asiakaskokemus toimeksiantajan toiminnasta syntyy työelämän suuntaan. Lähestymistapa opinnäytetyössä on laadullinen tapaustutkimus, jonka avulla haettiin lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustehtäväksi muodostui asiakaskokemuksen muodostuminen työelämässäoppimisen palveluprosessissa ja sen ymmärryksen jalkauttaminen henkilöstölle Savon ammattiopistossa.</p> <p>Toiminnan uudistumisen kannalta keskeistä oli lisätä asiakasymmärrystä, jotta ajattelutavoissa ja toiminnassa syntyy haluttua muutosta. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi aineistoa kerättiin teemahaastatteluilta työelämän edustajilta sekä kuvaamalla prosessin nykytila Service Blueprintin avulla. Haastatteluaineistoa hyödynnettiin henkilöstölle järjestetyssä osallistavassa työpajassa, jonka avulla asiakasymmärrystä jalkautettiin osallistavan 3x3x3-malli avulla. Työpajan tavoitteena oli lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä organisaation toiminnassa ja saada alku muutokselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään asiakaskokemukseen palveluliiketoiminnassa sekä muutokseen ja muutoksen johtamiseen. Tutkimuksen ja teoriaosuuden perusteella voidaan todeta asiakaskokemuksen rakentumisen olevan moniulotteinen asia. Vaikka asiakaskokemus on moniulotteinen ilmiö, arvioi asiakas usein kokemustaan näkyvien vuorovaikutteisten palvelutilanteiden perusteella, joiden kautta tässä tutkimuksessa asiakaskokemusta erityisesti tarkastellaan. Tutkimuksen tulosten mukaan suurimpana asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä työelämässäoppimisen prosessissa ovat palvelua tuottavat ihmiset. Haastatteluuden perusteella asiakkaat odottavat toiminnalta ammattitaitoista, joustavaa asiakkaan tarpeet huomioivaa palvelua sekä sujuvaa vuorovaikutusta palvelutilanteissa. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy haastateltavien käsityksissä aitoudesta sekä henkilökohtaisuudesta, jotka syntyvät pienistä asiakkaan tarpeet huomioivista teoista. Näiden avulla luodaan myös kilpailuetua.</p> <p>Asiakaskokemuksen kehittämisessä merkityksellistä on ymmärtää, että jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen. Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaatiossa on kehittämisen lisäksi paljon hyvää osaamista työelämässäoppimiseen liittyen. Kehittäminen edellyttää muutosta toiminta- ja ajattelutavoissa. Perehtymällä muutokseen ja sen johtamiseen saatiin käsityksiä siitä, miten henkilöstö otetaan muutokseen mukaan, jotta muutosta alkaa tapahtua kohti tavoitetta. Haastatteluista sekä työpajoista saadun aineiston perusteella tehtiin kehittämisohjeita työelämäyhteistyön lisäämiseen, haasteellisten lomakkeiden avaamiseen sekä säännölliseen asian esillä pitämiseen. Lisäksi vuorovaikutuskoulutus voisi tukea muutosta. Kehittämisohjeiden avulla voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeisiin, asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä rahoitukseen.</p>			
Avainsanat asiakaskokemus, asiakasymmärrys, muutos, muutosjohtaminen, työelämässäoppiminen, ammatillinen koulutus, palvelu, vuorovaikutus, jalkauttaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Miia Moilanen and Anna Ranta			
Title of Thesis HIT OR MISS - Customer Experience In Vocational On-The-Job Learning			
Date	28.9.2020	Pages/Appendices	158/15
Supervisor(s) Tarvainen Minna and Nina Huotari			
Client Organisation /Partners Savo Consortium for Education, Savo Vocational College			
<p>Abstract</p> <p>At the beginning of 2018, a legislative Act on Vocational Education revised the funding and the functions of vocational education on a historical scale, effectively making previous procedures and policies in vocational schools outdated. Work-based on-the job learning became a central element of activity, which in turn lead to a remarkable change in the significance of workplaces as co-operation partners for vocational schools. As on-the-job learning increased, customer experience also ascended to a new kind of standing in affecting how education providers must function and think. It also became a financial performance measure. Along with this change, a need emerged to study how the representatives of working life experience on-the-job learning as a service, and what kind of a customer experience develops from the vantage point of working life. This thesis addresses that particular question with a qualitative case study that was developed to help acquire more understanding of the new situation. The research task thus became examining how customer experience develops within the service process of on-the-job training, and how to introduce the findings into practical implementation and use for the personnel of Savo Vocational College.</p> <p>With the aim of revising methods and policies, it was pivotal to improve the understanding of customers in order to achieve the desired change in their thinking and actions. In order to study customer perceptions, themed interviews of working life representatives were employed for collecting data and the current process state described with a Service Blueprint. The resulting material was utilized in an inclusive workshop that helped to implement customer understanding among the personnel. Moreover, the goal of the workshop was to increase the appreciation of the importance of customer experience in the functions of the organization and instigate a change of working methods.</p> <p>In the theory section the emphasis is on customer experience in service business, change and change management. Based on the study and the theory section it can be stated that the development of a customer experience is a complex issue. Yet, although it is a multifaceted phenomenon, the customers often assess their experiences based only on actual, visible service situations, which are also the focus of this study. According to the results, the most significant factors affecting customer experiences are the people who provide the service. In conclusion, based on the interviews, customers expect professional, communicative and flexible service interactions. A superb customer experience is generated, according to the interviewees, with authenticity and personal touch in the service, and it arises from small acts that show appreciation of customer needs. These are the specific factors that also generate competitive advantage.</p> <p>In developing customer experience, the importance lies in understanding that everyone can affect it with their own actions. The study shows that the organization under scrutiny has plenty of good know-how for on-the-job learning as well as evolution in the processes. Further development requires a change in policies as well as ways of thinking. Studying the change and how it has been managed provided insight into how to include the personnel in order to generate progress towards the goals. The data acquired from the interviews and workshops provided the basis for development suggestions, such as further increasing working life co-operation, clarifying the use of challenging forms, and keeping regular contact. In addition, providing interaction training could help support the change. The development suggestions help with meeting customer needs in the best possible manner and crafting a good customer experience while considering funding.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customer experience, customer understanding, change, change management, on-the-job learning, vocational education, service, interaction, implementation</p>			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	9
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS	11
2.1	Savon Koulutuskuntayhtymä	11
2.1.1	Savon Koulutuskuntayhtymän perustehtävä, visio ja arvo	12
2.2	Kuntayhtymän strategia	14
2.3	Savon ammattiopisto, liiketalouden yksikkö	16
3	TYÖELÄMÄSSÄOPPIMINEN AMMATILLISESSA KOULUTUKSESSA.....	18
3.1	Työelämässäoppiminen	19
3.2	Työelämässäoppimisen suunnittelu	20
3.3	Työpaikka oppimisympäristönä	21
3.4	Työelämässäoppimisen prosessi toimeksiantajan yksikössä.....	21
3.5	Työelämässäoppiminen globaalissa kontekstissa	23
3.6	Ammatillisen koulutuksen rahoitus	24
3.6.1	Perusrahoitus.....	25
3.6.2	Suoritusrahoitus.....	26
3.6.3	Vaikuttavuusrahoitus	26
3.6.4	Strategiarahoitus.....	27
3.6.5	Muu rahoitus	27
4	ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS PALVELULIIKETOIMINNASSA	29
4.1	Asiakasymmärrys.....	29
4.2	Asiakaskokemuksen määrittely.....	32
4.3	Asiakaskokemuksen rakentuminen	34
4.4	Vuorovaikutuksellisten kohtaamisten merkitys asiakaskokemuksessa.....	38
4.5	Visualisointi asiakasymmärryksen lisäämiseksi	42
4.5.1	Toimintamallikanvaasi	44
4.5.2	Palvelupolku	44
4.5.3	Service Blueprint	45
5	ASIAKASYMMÄRRYKSESTÄ KOHTI MUUTOSTA	46
5.1	Mitä muutos on?	46

5.2	Muutoksen johtaminen	48
5.3	Muutoksen kohtaaminen ja muutoksen vastustus.....	53
5.4	Muutokseen osallistaminen	55
5.5	Menetelmiä muutoksen jalkauttamiseen	57
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	61
6.1	Opinnäytetyöprosessin eteneminen	61
6.2	Tutkimusotteen määrittely	62
6.3	Tapaustutkimus	63
6.4	Hypoteesittomuus, eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus	64
6.5	Haastattelu.....	65
6.5.1	Erilaiset haastattelumenetelmät	66
6.5.2	Haastateltavien valinta	70
6.6	Teemoittelu	72
6.7	Tutkimusaineiston käsittely, analysointi ja tulkinta	73
6.8	TEO-prosessin nykytilan ja asiakasymmärryksen visualisointi Service Blueprintin avulla	75
6.9	Jalkauttaminen ja sen toteutus	79
7	EMPIIRISEN AINEISTON TULOKSET, TULKINTA JA SOVELTAMINEN	85
7.1	Teema 1 Työelämässäoppiminen prosessina	85
7.2	Teema 2 Asiakaskokemuksen rakentuminen.	92
7.3	Teema 3 vuorovaikutus opettajan kanssa prosessin aikana.....	93
7.4	Teema 4 Odotukset ylittävä asiakaskokemus	100
7.5	Teema 5 Kehittäminen	106
7.6	Muutokseen osallistaminen ja työpajatyöskentely	111
7.6.1	Yhteistyö	114
7.6.2	Lomakkeet ja arviointikriteerit	117
7.6.3	Vuorovaikutus palvelutilanteessa	119
8	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	124
8.1	Kehittämisehdotukset.....	129
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	132
9	POHDINTA.....	134
10	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	136
	LIITE 1: TYÖELÄMÄSSÄ OPPIMISEN PAIKAN EHDOTUSLOMAKE.....	144

LIITE 2: KOULUTUSSOPIMUS	146
LIITE 3: LOMAKE ARVIOINTIKRITEEREISTÄ	149
LIITE 4: OMAN OSAAMISEN OSOITTAMISEN SUUNNITELMA	152
LIITE 5: ARVIOINTILOMAKE.....	153
LIITE 6: SÄHKÖINEN PALAUTEKYSELY OHJAAJALLE.....	154
LIITE 7: TEEMAHAASTATELUN RUNKO.....	155
LIITE 8: TYÖPAJAN PEREHDYTYSMATERAALI	156

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yhä useampi organisaatio pohtii keinoja erottautuakseen muista alati kiristyvässä kilpailutilanteesta ja miettii uusia keinoja luoda kilpailuetua. Asiakaskokemuksesta on tullut yksi parhaimmista keinoista erottua kilpailijoista ja sen merkitys on noussut yhdeksi merkittäväksi kulmakiveksi erottautumiskeinona. Organisaation muuttaessa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota asiakkaiden kokemuksiin, niin että ne vastaisivat asiakkaiden odotuksiin. Asiakasymmärryksen avulla kerrytetään tietoa siitä, mitä asiakkaat ylipäättään ovat (Korkiakoski 2019, 194).

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemuksen maailmaa raotetaan ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Ammatillisen koulutuksen uudistuessa oppimista siirtyy yhä enemmän työpaikoille ja samalla työpaikkojen rooli yhteistyökumppanina kasvaa. Vuoden 2018 alusta voimaantulleen ammatillisen koulutuksen reformin myötä asiakaskokemuksen merkitys myös oppilaitosorganisaation toiminnassa nousee aiempaa enemmän keskeiseksi tekijäksi.

Asiakaskokemus on jotain, joka jää mieleen toisin kuin fyysiset tavarat, jotka kuluvat, ja jotka unohtuvat ajan myötä. Kokemus säilyy sen sijaan muistoissa, joista voidaan kertoa tarinoita eteenpäin, niin hyvässä kuin pahassa. Kokemus palvelusta syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä vuorovaikutuksesta, jota on vaikea monistaa toisin kuin aineellisia kilpailukeinoja. Vuorovaikutusosaaminen on isossa roolissa puhuttaessa asiakaskokemuksesta ja sen ylivertaisuudesta. Positiivisella tavalla poikkeava toiminta synnyttää jotain sellaista, mitä kilpailijan on hankala monistaa. Palveluntuottajan positiivisesta pääomasta syntyy vastavuoroisuutta mikä puolestaan auttaa positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kilpailuedun syntyminen edellyttää ensin ymmärrystä asiasta organisaation sisällä, josta syntyy uudenlaista ajattelua ja sen jälkeen toimintaa. Prosessin tekeminen riittävän yksinkertaisiksi ja läpinäkyväksi mahdollistaa kokonaisuuden ja oman toiminnan merkityksen ymmärtämisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Fischer ja Vainio 2014, 101-103.)

Asiakaskokemusta ei voida kuitenkaan rajata yksittäisiin organisaation osa-alueisiin, vaan se koskettaa kaikki yrityksen toimintoja. Asiakastyytyvyydellä on suora vaikutus yrityksen menestykseen. Asiakaskeskeinen palveluajattelu vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja johtamista monilla aloilla. Jotta uudenlainen ymmärrys asiakaskeskeisemmästä tavasta toimia syntyy, tarvitaan muutosta ihmisten ajattelumaailmoissa, jotka tukevat organisaation muutosta kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. (Löytänä ja Korteso 2011, 15-16.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Suomen suurimpia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä, joka tarjoaa ammatillista toisen asteen peruskoulutusta, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä ison joukon erilaisia lyhytkoulutuksia.

Opinnäytetyö käsittelee ammatillisen koulutuksen työelämässäoppimisen prosessia. Työelämässäoppiminen on yksi keskeisempiä ja tärkeimpiä elementtejä ammatillisessa toisen asteen koulutuksessa sekä kohdeorganisaation strategiassa. Opiskelijan työelämässäoppiminen tapahtuu erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Oppilaitoksen puolelta opettaja on tiiviissä yhteistyössä koko prosessin ajan työelämän edustajien kanssa. Näin ollen työelämässä toimivat erilaiset organisaatiot ja yritykset ovat hyvin merkittävä yhteistyökumppani organisaatiolle ja sen jatkuvalla toiminnalle.

Työelämässäoppimisen prosessi ja siinä organisaationa onnistuminen on merkittävä asia myös uudistuvan ammatillisen koulutuksen rahoituksen kannalta. Osa rahoituksesta tulee jatkossa muodostumaan työelämästä saadun palautteen ja toiminnasta syntyneen asiakaskokemuksen perusteella.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka työelämän edustajat kokevat työelämässäoppimisen palveluna ja millainen asiakaskokemus toimeksiantajan toiminnasta syntyy työelämän suuntaan. Toisena työn tavoitteena on saada lisättyä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä organisaation toiminnassa ja jalkautettua se henkilöstölle. Tavoitteena on, että näitä tuloksia voidaan hyödyntää, kun toimintaa kehitetään vastaamaan tulevaa rahoitusmallia ja pyrkimykseen olla haluttu yhteistyökumppani.

Tällä hetkellä työelämässäoppimisesta kerätään palautetta työelämän edustajilta sähköisen kyselyn avulla. Kysely ei kuitenkaan tuo esille konkreettisia asioita prosessin haasteista, puhumattakaan asiakaskokemuksesta. Työelämästä saadun suullisen palautteen mukaan asiakkaiden kokemukset vaihtelevat. Sen perusteella poikkeamia näyttäisi olevan yhteisesti sovituissa toimintatavoissa sekä vuorovaikutuksessa, joiden kehittämiseen työn uskotaan tuottavan tietoa. Tämä tieto on merkittävää, jotta toimintaa voidaan kehittää tasalaatuisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on määritelty edellä kuvatun ja tulevan rahoitusuudistuksen pohjalta. On sanomattakin selvää, että palvelusta syntyvään asiakaskokemukseen on kiinnitettävä jatkossa aiempaa enemmän huomioita. Jotta toimintaa voidaan uudistaa, täytyy henkilöstön ymmärrystä asiasta lisätä. Työssä on tarkoitus tarkastella työelämässäoppimisen prosessia ja siitä syntyvää asiakaskokemusta. Lisäksi sitä, kuinka ymmärrys oman toiminnan merkityksestä asiakaskokemuksen rakentumiseen ja muutoksen tavoitteet jalkautetaan henkilöstölle. Ymmärryksen syntyminen on edellytys muutokselle. Ymmärryksen lisääminen vaatii jokaisen prosessiin osallistuvan ajattelutavassa muutosta. Tutkimusongelmaan pyritään hakemaan ratkaisua seuraavan tutkimustehtävän avulla: *Asiakaskokemuksen muodostuminen työelämässäoppimisen palveluprosessissa ja sen ymmärryksen jalkauttaminen henkilöstölle Savon ammattiopistossa.*

Tähän tutkimustehtävään haetaan vastausta laadullisen tapaustutkimuksen, aiheeseen liittyvän teorian ja erilaisten, työssä myöhemmin esiteltyjen menetelmien avulla. Tässä opinnäytetyössä asiakkailla tarkoitetaan yrityksiä, jotka toimivat työelämässäoppimisen paikkoina kohdeorganisaation opiskelijoille.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön toisessa luvussa on kuvattu toimeksiantajaa ja kuinka työelämässäoppimisen prosessi liittyy sen strategiaan ja toimintaan. Kolmannessa luvussa esitellään ammatillista koulutusta ja työelämässäoppimista. Myös ammatillisen koulutuksen uudistunut rahoitus on olennainen asia tämän työn kannalta, joka on esitelty luvussa kolme.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee asiakasyymmärrystä ja asiakaskokemusta kokonaisuutena sekä millaisista asioista se rakentuu, edeten vuorovaikutteisiin kohtaamisiin asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemuksen merkitys oppilaitosorganisaatiossa ja ammatillisessa koulutuksessa nähdään aiempaa tärkeänä, myös kohdeorganisaation toiminnassa. On tärkeää ymmärtää mistä asiakaskokemus työelämässäoppimisen prosessissa muodostuu.

Toisena teoreettisena viitekehysenä on muutos, muutosjohtaminen sekä muutoksen jalkauttaminen. Muutosta käsitellään, koska yhtenä tämän työn tavoitteena on luoda henkilöstölle ymmärrystä mistä asiakaskokemus muodostuu työelämässäoppimisen prosessissa ja mikä merkitys sillä on toiminnan rahoituksen kannalta. Lisäksi tavoitteena on saada ymmärrys, kuinka omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa palvelun tuottamiseen ja asiakaskokemukseen. Mahdollinen uudistumisen tarve vaatii siis hyvät perustelut, koska ketään ihmistä ei voi pakottaa ajattelemaan uudella tavalla ja vielä vaikeampaa on vaikuttaa suoraan asenteisiin. Pääsääntöisesti ihminen ei sitoudu uuteen tapaan toimia tai edes halua kokeilla uutta tapaa, jos hän ei ymmärrä miksi näin tehdään. (Laamanen, Räsänen, Juutilainen 2016, 196.)

Asiaa tarkastellaan myös kohdeorganisaation näkökulmasta. Erilaisia teoreettisia malleja on sovellettu toimeksiantajan toimintoihin ja erityisesti työelämässäoppimisen prosessiin. Teoriaosuuden ja empirian välille on pyritty löytämään tiivis yhteys ja vuorovaikutus, jotta teoriasta syntyy lukijalle luonteva silta käsiteltävään aiheeseen. (Kananen 2017, 73.) Luvuissa neljä ja viisi esitetyt teoriat sovelletaan käsiteltävään tutkimustehtävään samalla kun käsitellään empiirisen aineiston tuloksia ja tulkintoja luvussa seitsemän.

Työelämässäoppimisen prosessi on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä prosesseista uudistuneessa ammatillisessa koulutuksessa ja kohdeorganisaatiossa. Tässä työssä keskitytään organisaation yhden yksikön toimintaan. Opinnäytetyössä on tehty useita rajauksia liittyen kuvattuun prosessiin ja toimeksiantajan yksikköön. Työtä on rajattu yhden yksikön, yhden tutkinnon ja kohdennetun joukon toimintaan. Tarkemmin rajaukset on kuvattu toimeksiantajan yksikön esittelyssä kappaleessa 2.3.

Aineistonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelua sekä myöhemmin työssä esitettyä visuaalista kuvausta nykytilan selvittämiseksi sekä osallistava menetelmä, jota käytetään jalkauttamisessa. Luvussa kuusi on kuvattu käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutusta ja analysointia. Empiirinen aineisto, sen tulokset, tulkinta ja soveltaminen esitetään teoriaan peilaten luvussa seitsemän. Lopuksi luvussa kahdeksan esitetään johtopäätökset, kehittämissuhteudet sekä

jatkotutkimusehdotukset. Teoriaan on perehdytty lukemalla alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä tutustumalla aiheeseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin. Myös ammatillisen koulutuksen lakia ja asetuksia sekä opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja on käytetty tietolähteinä.

Asiakaskokemuksen merkityksestä ammatillisen koulutuksen työelämässopimisesta ei juurikaan löydy aiempia tutkimuksia. Ylipäätään ammatillisen koulutuksen asiakaslähtöisyyden tieteellisten tutkimusten määrä on kovin vähäistä. Syynä tähän lienee osittain se, että asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen toiminta ovat osa uudistunutta ammatillista koulutusta ja kansallista ammatillisen koulutuksen koulutuspolitiikkaa. Näin ollen ne ovat varsin uusia käsitteitä ammatillisen koulutuksen kentässä, kuten myös asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen merkitys on noussut puheenaiheeksi vasta hiljattain rahoitusuudistuksen myötä, jossa se liittyy vaikuttavuusrahoitus osuuteen.

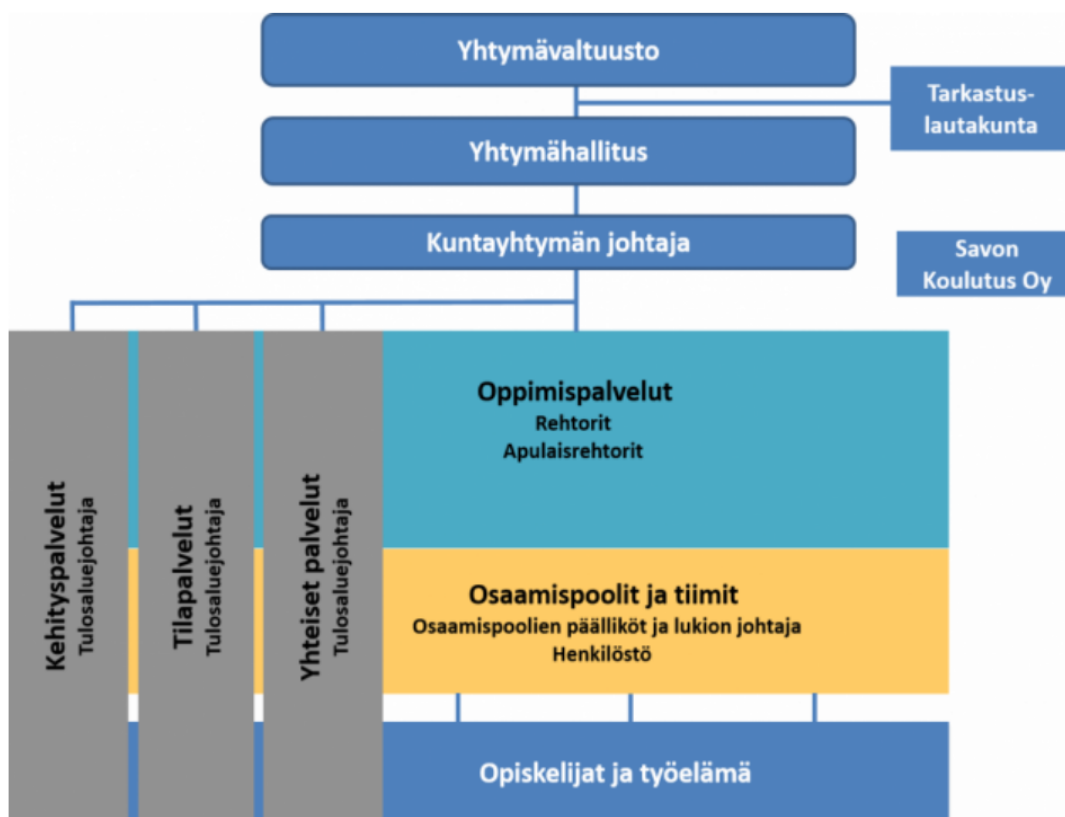
Riitta Karusaari (2020) on tutkinut väitöskirjassaan asiakaslähtöisyyttä ammatillisessa koulutuksessa ja sitä, miten se ymmärretään eri osapuolten (koulutuksen järjestäjä, opiskelija ja työelämä) käsityksissä. Myös Karusaari (2020) toteaa, että ammatillisen koulutuksen asiakaslähtöisyyden tieteellisen tutkimuksen määrä on vähäistä. Lisäksi hän mainitsee, että asiakaslähtöisyyttä ei ole määritelty lainkaan ammatillisen koulutuksen reformisanastossa. Asiasta löytyy blogeja ja kirjallisuudessa on joitain kuvauksia asiasta, näiden lisäksi asiasta on ylläpidetty keskustelua.

2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Luvussa kaksi kuvataan opinnäytetyön toimeksiantaja, sekä yksikkö johon työ kohdistuu. Yksikön kuvauksen yhteydessä on esitetty työn rajaukset kappaleessa 2.3. Savon koulutuskuntayhtymä on maakunnallinen ja monialainen eri koulutusmuotoja tarjoava nuorten ja aikuisten koulutuksen järjestäjä. Lisäksi se osallistuu toiminnallaan alueen työelämän kehittämiseen. Kuntayhtymä järjestää ammatillista perus-, lisä-, oppisopimus-, työvoima- ja henkilöstökoulutusta kaikilla koulutusaloilla sekä lukiokoulutusta ja erilaisia työelämän kehittämishankkeita.

2.1 Savon Koulutuskuntayhtymä

Kuntayhtymän omistaa 17 pohjoissavolaista kuntaa. Savon koulutuskuntayhtymä ylläpitää Savon ammattiopistoa, Savon oppisopimuskeskusta ja Varkauden lukiota. Savon koulutuskuntayhtymän toimipisteet sijaitsevat Kuopiossa, Iisalmessa, Varkaudessa ja Siilinjärvellä. Opiskelijoita kuntayhtymän eri yksiköissä on vuosittain noin 18 000, kuntayhtymä työllistää noin 720 henkilöä. Kuntayhtymän johtajana toimii Heikki Helve. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.) Savon koulutuskuntayhtymän alla toimii myös Savon Koulutus Oy, joka tarjoaa toisille organisaatioille maksullisia koulutuksia.



KUVA 1. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatio (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.)

Organisaatiokaavion ylimpänä on yhtymävaltuusto, joka käyttää kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa ja on kuntayhtymän ylin päättävä toimielin. Yhtymähallitukselle kuuluu vastuu kuntayhtymän hallinnosta ja taloudesta. Kuntayhtymän johtajana toimii Heikki Helve. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.)

Kuntayhtymän johtajan alaisuuteen kuuluvat kuvassa 1 esitetyt neljä eri tulosaluetta. Kuntayhtymän tulosalueet ovat jaettu seuraavalla tavalla:

- Oppimispalvelut, jota johtavat rehtorit.
- Kehityspalvelut, jota johtaa tulosaluejohtaja.
- Tilapalvelut, jota johtaa tulosaluejohtaja.
- Yhteiset palvelut, jota johtaa tulosaluejohtaja.

Tämä opinnäytetyö liittyy organisaatiokaaviossa kuvattuun oppimispalveluiden tulosalueeseen Savon ammattipiston liiketalouden osaamispooliin ja sen Kuopion yksikköön. Oppimispalveluiden johtajina toimivat rehtorit sekä apulaisrehtorit. Heidän alaisuudessaan toimivat eri alojen osaamispoolit ja strategiset tiimit. Osaamispoolien esimiehinä työskentelevät koulutuspäälliköt. Oppimispalvelujen tulosalue muodostuu seuraavista osaamispooleista:

- Hyvinvointi
- Liikenne
- Liiketalous
- Lukio
- Matkailu ja ravitseminen
- Metsä, maatalous ja puutarha
- Rakentaminen, sähkö ja turvallisuus
- Teollisuus

Oppimispalvelujen tulosalue toteuttaa kuntayhtymän perustehtävää järjestämällä ammatillista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintokoulutuksia, työvoimakoulutusta, henkilöstökoulutusta ja eitutkintoon johtavia VALMA- ja TELMA-koulutuksia. Lisäksi oppimispalvelujen tulosalueella järjestetään lukiokoulutusta ja aikuisten perusopetusta Varkauden toimipisteessä. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a ja 2020b.)

2.1.1 Savon Koulutuskuntayhtymän perustehtävä, visio ja arvo

Tuulaniemen (2013, 30) mukaan organisaation perustehtävänä on luoda arvoa asiakkaalle. Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on lisätä nuorten ja aikuisten osaamista, vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Lisäksi perustehtävään kuuluu työllisyyden, yrittäjyyden ja hyvän elämän edistäminen. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.)

Perustehtävänsä Savon koulutuskuntayhtymä toteuttaa laajasti tarjoten koulutusta nuorille, aikuisille sekä yrityksille. Nuorille tarjotaan valmentavaa koulutusta sekä ammattiin valmistavaa koulutusta. Lähes kaikille alueen vuosittaisen ikäluokan nuorille on tarjota opiskelupaikka, mikä vähentää

syрjäytymisen riskiä ja edesauttaa työllisyyttä. Työllisyys puolestaan mahdollistaa hyvän elämän. Aikuisille on tarjolla ammatillista peruskoulutusta sekä jatko- ja täydennyskoulutusta. Maahanmuuttajille puolestaan tarjolla on kotoutumiskoulutusta sekä suomen kielen opetusta. Yrittäjien tarpeisiin vastataan räätälöidyillä yrityksen tarpeista lähtevällä koulutuksella sekä rekrytointikoulutuksilla. Lisäksi Savon koulutuskuntayhtymässä toimii useita erilaisia projekteja yritys- ja työelämäyhteistyöhön liittyen.

Tulevaisuus muuttuu tämän päivän teoilla ja toiminnan täytyy olla uudistavaa. Savon koulutuskuntayhtymän visiona on olla kestävä tulevaisuuden tekijä. Tulevaisuus tarkoittaa myös rohkeutta olla edelläkävijä ja kykyä sopeutua muutoksiin. Organisaatiossa on tavoitteena lisätä ihmisten valmiuksia hankkia erilaista osaamista tarpeiden mukaisesti ja vaihtaa tarvittaessa työuraa. Sekä nyt ja tulevaisuudessa organisaation haluaa olla aktiivisesti mukana työelämän ja yrittäjyyden uudistamisessa sekä työelämän tarpeisiin reagoiva monialainen kouluttaja. Myös kansainvälisyys on tavoitteellinen osa toimintaa. Tekijänä organisaatio haluaa olla avoin, aktiivinen ja aloitteellinen toimija, innovatiivinen ja haluttu yhteistyökumppani sekä osaamisen kehittäjä. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020b.)



KUVA 2. Savon koulutuskuntayhtymän visio (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020b.)

Arvona Savon koulutuskuntayhtymällä on luottamus, jonka tulisi näkyä kaikessa toiminnassa. Arvo on kuvattu seuraavalla tavalla: "Arvostamme yhteisiksi sovittuja toimintatapoja ja toisiamme. Toimimme avoimesti, oikeudenmukaisesti ja annetuista lupauksista kiinni pitäen. Toimimme luottamuksen arvoisesti. Palvelemme kaikella toiminnallamme opiskelijoita ja työelämää." Jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulisikin ymmärtää, että omalta osaltamme olemme mukana kehittämässä alueen toimintaa ja toimintamme tulee olla laadultaan sellaista, jotta olemme luottamuksen arvoisia ja haluttu yhteistyökumppani nyt ja tulevaisuudessa. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a ja 2020b.) Arvolupaus on merkittävä asia myös työelämässä oppimisen toteuttamisessa.

2.2 Kuntayhtymän strategia

Kamensky (2010, 17) kirjoittaa, että kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään ihmisten tai toisten organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttäen siihen erilaisia resursseja. Strategian avulla organisaatiot pystyvät parantamaan toimintaansa ja kohdentamaan toimintaansa oikeisiin asioihin: tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan oikeanlaista resurssien kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2010, 17.) Tämän työn tuloksista toivotaan olevan apua myös ennakoitaessa tulevaa muutosta ammatillisen koulutuksen rahoituksessa ja kohdentamaan resursseja sekä osaamista oikeisiin kohteisiin.

Kuntayhtymän strategia 2022 on: Tulevaisuus muuttuu tämän päivän teoilla. Muuttuva toimintaympäristö asettaa huomioimaan toiminnassa globalisaation, yhteiskunnalliset muutokset ja nopeasti muuttuvat lähiympäristön tarpeet. Savon koulutuskuntayhtymä haluaakin olla aktiivinen yhteiskunta-vaikuttaja ja työelämän kehittäjä. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020b.)

Toimintaympäristön muutoksiin liittyy kasvava verkostojen, vuorovaikutuksen ja kokeilukulttuurin merkitys sekä kansainvälisyys. Tämän kestäväen tulevaisuuden tekemisessä tarvitaan myös uutta osaamista. Uuden osaamisessa ja osaamisen kehittämisessä hyödynnetään rohkeasti digitalisaatiota ja kehittyviä teknologioita. Koulutuksessa tuetaan vahvasti myös yrittäjyyttä ja valmiuksia yrittäjämäiseen toimintaan. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020b.)

Toimintaa kehitetään koko ajan pitkäjänteisesti. Opetuksen tasosta annetaan laatutakuu palvelulupausten muodossa ja näin turvataan opiskelijoiden jatko-opintokelpoisuus. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020b.) Kuvassa 3 on esitelty yksi Savon Koulutuskuntayhtymän strategian keskeisimmistä osa-alueista, joka liittyy olennaisesti tässä työssä käsiteltyyn työelämässäoppimisen prosessiin. Se on kolmen oppimisympäristön kokonaisuus, joka koostuu oppilaitoksesta, verkosta sekä työelämästä. Henkilöstölle on määritelty jokaisen oppimisympäristön tavoitetila, eri tehtävien työnkuvat ja toimitatavat sekä toimintaympäristöissä vaadittava osaaminen. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.) Kaikki kolme oppimisympäristöä yhdessä tukevat yksilöllistä ja jatkuvaa oppimista. Opiskelijan ohjauksen merkitys korostuu kaikissa näissä kolmessa strategiassa määritellyssä oppimisympäristössä. Opinnäytetyö liittyykin tiiviisti organisaation strategiaan, kolmen oppimisympäristön kokonaisuuteen sekä tulevaisuuden visioon.

Organisaation strategiassa kuvattu kolmen oppimisympäristön kokonaisuus ohjaa myös työn erikoistumiseen. Yksi erikoistumisen osa-alueista on työelämä ja siellä tapahtuva oppiminen ja sen ohjaus. Niin opetuksen taso kuin työelämässäoppiminen ja ohjaus tulee olla monipuolista ja laadukasta, jotka on kuvattu palvelulupauksien avulla. Opinnäytetyön sivutuotteena toivotaan saatavan vastauksia myös siihen, kuinka työpaikat näkevät työssäoppimisen ohjauksen keskittymisen vain tietyille toimijoille.



KUVA 3. Savon Koulutuskuntayhtymän strategiassa määritellyt kolme oppimisympäristöä (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a.)

Palvelulupaukset ja niiden mittarit on kuvattu opiskelijan, työelämän sekä henkilöstön näkökulmasta. Nämä kolme ryhmää ovat kaikki keskeisiä toimijoita kolmen oppimisympäristön kokonaisuudessa ja tässä työssä kuvatussa työelämässäoppimisen prosessissa. Palvelulupaukset ovat seuraavanlaiset:

Palvelulupaus opiskelijalle

- Tarjoamme laadukkaan, yksilön tarpeet huomioivan, ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön antaman opetuksen ja ohjauksen terveellisissä, turvallisissa ja nykyaikaisissa oppimisympäristöissä. Otamme opiskelijaksi joustavasti. Meiltä valmistuu osaavia ja ammattilaisia.

Opiskelijalle annetun palvelulupauksen mittarit

- opiskelijapalaute
- työllistyminen sekä jatko-opintoihin siirtyminen
- tutkintojen ja tutkinnon osien määrät

Palvelulupaus työelämälle

- Toimimme työelämän aktiivisena kumppanina osaavan työvoiman kouluttamiseksi läpi työuran. Kehitämme maakuntaa ja työelämää verkostoituen muiden toimijoiden kanssa.

Työelämälle annetun palvelulupauksen mittarit

- työelämäpalaute
- työelämässäoppimisen määrä ja laatu
- Työllistyminen

Henkilöstölle annettu palvelulupaus

- Tuemme henkilöstöä palvelulupausten toteuttamisessa mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, tarjoamalla terveellisen, turvallisen ja nykyaikaisen työympäristön, jossa johtaminen on avointa, tasapuolista ja vuoropuhelua edistävää.

Henkilöstölle annetun palvelulupauksen mittarit

- Työyhteisökyselyt
- sairauspoissaolot
- Henkilöstön kehittämismenot

Edellä esitettyjä opiskelijan ja työelämän palvelulupauksiin liittyviä mittareita avataan tässä työssä luvussa 3.6, jossa käsitellään ammatillisen koulutuksen rahoitusta.

2.3 Savon ammattiopisto, liiketalouden yksikkö

Koska organisaatio on suuri ja siinä on useita eri organisaation tasoja ja yksiköitä, on työ rajattu koskemaan vain yhtä yksikköä. Tämän opinnäytetyön tekijät toimivat ammatillisina opettajina valitussa yksikössä. Opinnäytetyö liittyy Savon ammattiopiston Kuopion toimipisteen Liiketalouden yksikköön ja sen toimintaan. Liiketalouden Kuopion yksikkö tarjoaa liiketoiminnan perustutkintokoulutusta, tutkintonimikkeellä merkonomi. Lisäksi liiketalouden yksikössä voi opiskella ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Koska ammatti- ja erikoisammattitutkintojen osalta tässä työssä kuvattu työelämässäoppimisen prosessi poikkeaa perustutkinto-opiskelijoiden prosessista, rajataan ne tämän työn ulkopuolelle. Toki tutkimuksen lopputuloksia voidaan hyödyntää kaikkien liiketaloudentutkintojen toimijoiden kesken.

Yksikön asiakkaina on myös toisia yrityksiä, joiden tarpeisiin räätälöidään erilaisia koulutuksia. Niiden järjestämisestä vastaa Savon Koulutus Oy. Näiden koulutusten rahoitus ja toteutustapa on hyvin erilainen kuin tutkintotavoitteisten koulutusten. Myös nämä koulutukset on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Kuopion liiketalouden yksikkö on yksi Savon ammattiopiston suurimmista yksiköistä. Yksikön esimiehenä toimii koulutuspäällikkö Matti Laakkonen. Henkilökuntaa liiketalouden yksikössä on 50, joista

opettajia on 42. Tästä joukosta 38 opettajan työhön liittyy perustutkinto-opiskelijoiden työelämässä-oppimisen prosessi. 38:sta opettajasta 34:n opettajan työhön kuuluu tässä työssä rajattujen asiakaspalvelun – ja myynnin tutkinnonosien työelämässäoppimisen prosessin ohjaus. (Laakkonen 2020.)

Liiketalouden yksikössä on vuosittain opiskelijoita noin 1500, joka vastaa noin yhdeksääsataa opiskelijatyövuotta. Perustutkinto-opiskelijoiden määrä koko kokonaisuudesta on opiskelijatyövuosina noin 600. Myös tämä lukumäärä puoltaa työn rajausta, koska opiskelijatyövuosina yli puolet asiakkaista on perustutkinnon suorittajia. (Laakkonen 2020.)

Liiketalouden yksikössä perustutkinto-opiskelija voi opiskella taloushallinto –tai asiakaspalvelu- ja myynti painotteisesti. Tämä työ rajataan koskemaan asiakaspalveluun- ja myyntiin keskittyneitä tutkinnonosia, koska suurin osa opiskelijoista, lähes 70% on valinnut tämän suuntauksen. Opiskelijoiden tekemät tulevaisuuden valinnat osoittavat saman suuntauksen jatkuvan. (Hakonen 2020.) Myös työelämästä saatu palaute tukee tätä, myynnin- ja asiakaspalvelun osaajille on tarve. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis myynnin- ja asiakaspalvelun tutkinnonosien työelämässäoppimisen tarkasteluun, niiden suuren määrän ja suosion vuoksi.

Työelämässäoppimisen prosessi koskee siis kaikkia opettajia, jotka opettavat ja ohjaavat perustutkintoasiakkaita. Kokonaisuudessa liiketalouden yksikössä toteutuu vuosittain 49 työelämässäoppimisen toteutusta. Yhden toteutuksen laskennallinen keskiarvo on 25 opiskelijaa, jolloin työelämässäoppimisen jaksoilla liiketalouden yksikössä on 1225 opiskelijaa vuodessa. Asiakaspalvelun ja myynnin työelämässäoppimisen toteutuksia on vuodessa 31 kappaletta ja niissä opiskelijoita on tämän laskentatavan mukaan 775.

3 TYÖELÄMÄSSÄOPPIMINEN AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA

Tämän luvun tavoitteena on kertoa Suomessa järjestettävästä ammatillisesta koulutuksesta ja työelämässä oppimisesta yleisesti sekä siitä, kuinka se toteutuu toimeksiantajan yksikössä. Työelämässä oppiminen on yksi uudistuneen ammatillisen koulutuksen keskeisimmistä peruspilareista, jossa työelämän merkitys on suuri. Työelämässäoppiminen vaikuttaa myös ammatillisen koulutuksen rahoitukseen, joka on kuvattu tässä luvussa. Luvun lopussa on kerrottu, miten koulutusta ja työelämässäoppimista toteutetaan muualla Euroopassa. Ammatillinen koulutus on tarkoitettu perusopetuksen päättäneille sekä niille henkilöille, jotka ovat vailla ammatillisesti suuntautunutta tutkintoa, myös työelämässä oleville. Ammatillista koulutusta tarjotaan ja järjestetään ammatillisissa oppilaitoksissa ympäri Suomea. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2020.)

Koulutuksen järjestäjät voivat itse päättää koulutuksen sisällöstä ja toteuttamisesta. Niiden täytyy kuitenkin olla opetushallituksen määrittelemien tutkinnonperusteiden mukaisia. Opetus- ja kulttuuriministeriö valmistelee ammatilliseen koulutukseen liittyvän lainsäädännön, lisäksi se ohjaa ja valvoo toimialaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö antaa ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvan koulutuksen järjestäjille koulutuksen järjestämistä varten. Opetus- ja kulttuuriministeriössä ammatillisen koulutuksen osasto vastaa Suomessa tapahtuvasta ammatillisesta koulutuksesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Vuonna 2019 ammatillisen koulutuksen järjestäjiä oli Suomessa 162. Näistä koulutuksen järjestäjistä kuntia on 9, kuntayhtymiä 34 ja yhdistyksiä, säätiöitä tai osakeyhtiöitä 118. Lisäksi valtio voi ylläpitää oppilaitoksia. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2020.) Savon koulutuskuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen tuottajista Suomessa ja vahva vaikuttaja alueellaan (Savon koulutuskuntayhtymä, 2020a). Ammatillisia tutkintoja ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot. Yhteensä ammatillisia tutkintoja Suomessa on tällä hetkellä vähän yli 160. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2020.)

Ammatillisten tutkintojen laajuus ilmaistaan osaamispisteinä. Ammatilliset perustutkinnot ovat laajuudeltaan 180 osaamispistettä, kuten myös tässä työssä käsitelty liiketoiminnan perustutkinto. Tutkinnot koostuvat pakollisista ja valinnaisista ammatillisista tutkinnon osista. Ammatillisissa perustutkinnoissa ammatillisten tutkinnonosien laajuus on 145 osaamispistettä. Sen lisäksi yhteisiä tutkinnon osia opiskellaan 35 osaamispisteen laajuisesti. Yhteiset tutkinnonosat koostuvat kaikilla aloilla tarvittavasta osaamisesta ja perustaidoista. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2020.)

Kaikissa tutkinnoissa on käytössä yksi yhtenäinen tapa osoittaa ja arvioida osaaminen. Osaaminen osoitetaan näyttämällä se pääsääntöisesti käytännön työtilanteissa työpaikoilla. Osaamisen osoittamisesta työpaikoilla on Savon koulutuskuntayhtymässä strategiassa asetettu tavoite. Strategisena tavoitteena on, että kaikissa Savon ammattiopiston järjestämissä perustutkinnoissa keskimäärin 50 % opinnoista tapahtuisi työelämässä. Kuopion liikelatouden yksikössä ollaan tässä 50%:n tavoitteessa jo tällä hetkellä.

Ammatillisten tutkinnonosien opiskeluun liiketoiminnan perustutkinnossa Savon ammattiopistossa liiketalouden yksikössä liittyy aina työelämässäoppimisen jakso. Jokaista toteutunutta ammatillista tutkinnonosaa kohden on työelämässäoppimisenjakso, joka on noin puolet osaamispistemäärästä, eli strategisen tavoitteen mukainen. Osaaminen osoitetaan käytännön työtehtävissä siihen soveltuvassa työpaikassa. Näin ollen työelämä on hyvin merkittävä yhteistyökumppani organisaatiolle ja edellytys sen toiminnalle.

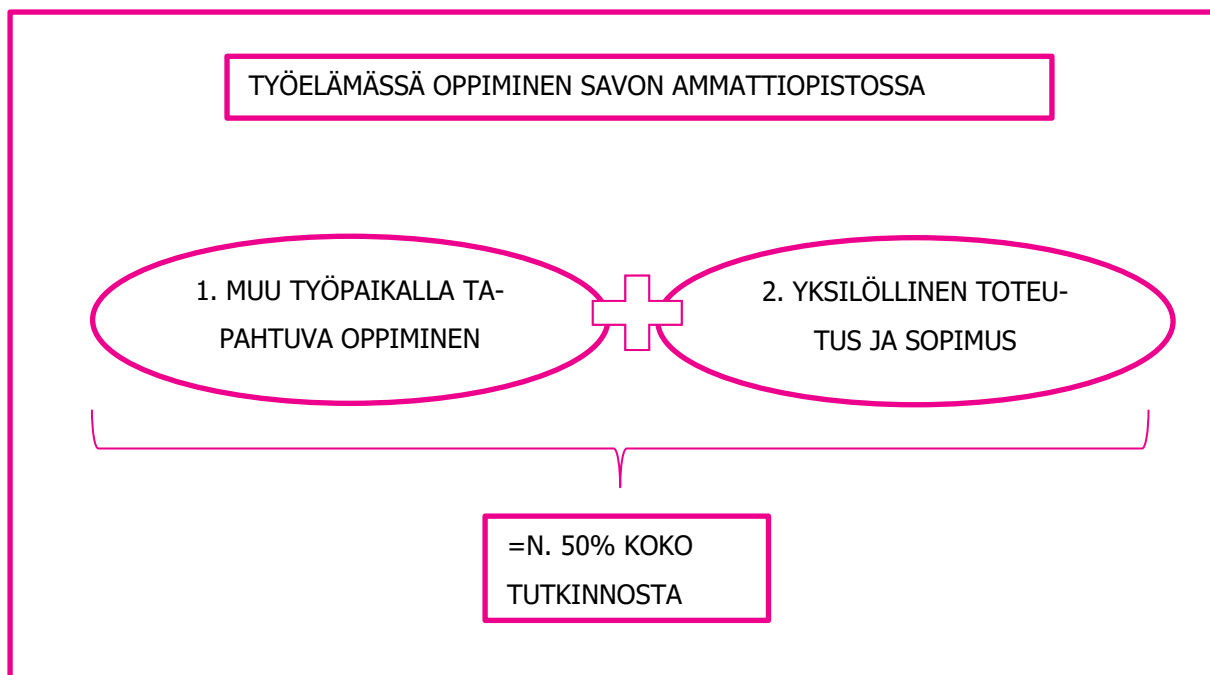
Jokaisella ammatillisen koulutuksen opiskelijalla on kuitenkin yksilöllinen opintopolku, sillä opiskelijan opinnot henkilökohtaistetaan ja laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma, josta käytetään valtakunnallisesti nimitystä HOKS. Henkilökohtaistaminen on määritelty laissa ja koulutuksen järjestäjä vastaa HOKSin laatimisesta, hyväksymisestä ja päivittämisestä. HOKS liittyy olennaisesti ammatillisen koulutuksen rahoitukseen ja tässä työssä kuvattuun työelämässäoppimisen prosessiin.

3.1 Työelämässäoppiminen

Opetushallitus on määritellyt työelämässäoppimisen näin: *Työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää koulutusta kutsutaan työelämässä oppimiseksi* (Opetushallitus 2020). Työelämässä oppiminen on keskeinen tekijä opiskelijan osaamisen, taitojen ja identiteetin rakentamisessa ammatillisessa mielessä. Työelämässä oppiminen perustuu oppi- tai koulutussopimukseen tai näiden yhdistelmiin.

Savon ammattiopistossa työelämässäoppimisesta käytetään lyhennettä TEO, jota käytetään myös tässä työssä. Työelämässäoppimista Kuopion liiketalouden yksikössä ja Savon ammattiopistossa voi toteutua opiskelun aikana kahdella seuraavalla tavalla. Nämä on kuvattu alla olevan lisäksi kuviossa 1.

1. TEO toteutuu opintojakson aikana vierailuiden, havainnointien, erilaisten käytännön työtehtävien tai projektien muodossa opiskelijaryhmässä, jossa opettaja on mukana ohjaamassa yhdessä työpaikan edustajien kanssa. Opettaja sopii käytänteet yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Käynnit ovat yleensä kertaluontoisia ja lyhyitä kestoilta.
2. Opiskelija lähtee TEO-jaksolle osoittamaan osaamistaan käytännön työtehtävissä opintojakson teoriaosuuden jälkeen tai teoriajakson kanssa limittäin oppilaitoksessa tai verkossa tapahtuvan opiskelun rinnalla. Kolmantena vaihtoehtona on, että opiskelija opiskelee pääsääntöisesti työpaikalla, jota kaksi muuta oppimisympäristöä tukevat. Opiskelija hankkii itsenäisesti osaamistavoitteita vastaavan paikan. TEO-jakso on noin puolet tutkinnonosan osaamispistemäärästä. Kesto vaihtelee yhdestä kuukaudesta kolmeen kuukauteen kunkin HOKSiin tehdyn suunnitelman mukaisesti. TEO-jaksolle nimetään ohjaava opettaja sekä ohjaaja työelämästä. TEO-jaksosta sovitaan oppisopimuksella tai koulutussopimuksella.



KUVIO 1. Työelämässäoppiminen ja sen kaksi toteutustapaa Savon ammattiopistossa.

Tässä työssä keskitytään jälkimmäisenä esitettyyn vaihtoehtoon, joka on kuvattu edellä kuvion 1, kohdassa kaksi. Sopimuksen muodolla ei ole tässä työssä merkitystä, TEO-prosessi etenee samalla tavoin, olipa kyseessä oppi- tai koulutussopimus. Työelämässäoppiminen suunnitellaan kuitenkin aina yhdessä työpaikan edustajan kanssa, joka on osa opiskelijan HOKSia. Koulutuksen järjestäjä on vastuussa tavoitteellisesta ja ohjatusta koulutuksesta myös TEO-prosessissa. Opiskelijalle tulee nimetä aina työpaikalta vastuullinen työpaikkaohjaaja.

Kuten edellä on kirjoitettu ja kuvattu, sisältää jokainen tutkinnonosa Kuopion liiketalouden yksikössä työelämässäoppimista joko teoriajakson aikana tai viimeistään teoriajakson päätyttyä työelämässäoppimisen jaksolla, eli TEO-jaksolla. Työssä puhutaan myös Wilmasta, joka on organisaation CRM, jonne kaikki tieto opiskelijasta kirjataan.

3.2 Työelämässäoppimisen suunnittelu

Työelämässäoppiminen tapahtuu aina suunnitellusti yhdessä opiskelijan, työnantajan edustajan ja koulutuksen järjestäjän edustajan kanssa osana opiskelijan HOKSia. Lähtökohta TEO-prosessille on opiskelijan osaamistarve suhteessa tavoitteena olevaan tutkintoon, koulutukseen tai tutkinnon osiin. Osaamistarvetta arvioitaessa tulee selvittää myös opiskelijan aiemmin hankkima osaaminen, joka voidaan tunnistaa ja tunnustaa osaksi suoritettavaa tutkintoa tai tutkinnon osaa. (Opetushallitus, 2020.)

Opiskelijan suunnitelmaa tehtäessä on muistettava varmistaa, että eri oppimisympäristöissä tapahtuva oppiminen muodostaa kokonaisuuden. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että jokaisella opiskelijalla opinnoissa eteneminen on mahdollista yksilöllisesti ja joustavasti henkilökohtaisessa tavoiteaikataulussa. Kutakin työpaikkaa koskeva HOKSin kehittämissuunnitelman osa liitetään osaksi sopimusta joko oppi- tai koulutussopimusta. Kaikki osapuolet, opiskelija, työnantaja, koulutuksen järjestäjän

edustaja sekä muut ohjaukseen- ja tukitoimiin liittyvät tahot hyväksyvät HOKSin. Tarvittaessa suunnitelmaa päivitetään TEO-prosessin aikana. (Opetushallitus, 2020.)

3.3 Työpaikka oppimisympäristönä

TEO-jakson ajan työpaikka toimii opiskelijan pääsääntöisenä oppimisympäristönä. Koulutuksen järjestäjän tehtävänä on arvioida työpaikan edellytykset toimia oppimisympäristönä. Arvioinnin tekee koulutuksen järjestäjän edustaja eli tässä tapauksessa opettaja, arviointi perustuu tutkinnon perusteiden mukaisesti ammattitaitovaatimuksiin. Työpaikalta edellytetään, että siellä on TEO-jakson kannalta riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeelliset työvälineet sekä ammattitaidoltaan, työkokemukseltaan ja koulutukseltaan pätevää henkilöstöä ohjaamaan opiskelijaa. (Opetushallitus, 2020.)

Opiskelijalla on oikeus saada opetusta ja ohjausta myös TEO-jaksolla, sen vuoksi työpaikalla nimitetään aina työpaikkaohjaaja, joka ottaa vastuun työpaikan puolesta TEO-jakson toteutumisesta. Koulutuksen järjestäjä on tiiviissä yhteistyössä työpaikan kanssa koko TEO-jakson ajan. Opettaja on tukena työpaikalle jakson ajan ja tarvittaessa järjestää koulutusta myös työpaikalle. Työpaikkaohjaaja ja nimetty ohjaava opettaja ovat aina tarpeen vaatiessa yhteydessä jaksoon liittyvissä asioissa. Opiskelija pitää jakson ajan päiväkirjaa Wilmassa, jota ohjaava opettaja lukee ja kommentoi säännöllisesti. Halutessaan myös työpaikkaohjaaja voi lukea Wilman päiväkirjaa

3.4 Työelämässäoppimisen prosessi toimeksiantajan yksikössä

Työelämässäoppimisen prosessiin on kohdeorganisaatiossa olemassa selkeät ohjeistukset vaihe vaiheelta. Nämä ovat yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita jokaisen tulisi noudattaa työelämässä oppimisen prosessissa, kuten arvomme ohjeistavat. Lisäksi lainsäädäntö määrittelee prosessin vaiheita. Työelämässäoppimisen prosessi etenee Savon ammattiopistossa liiketalouden Kuopion yksikössä seuraavien 16 vaiheen kautta. Asiakirjat ja lomakkeet, jotka ovat näkyviä asiakkaan kanssa toimiessa löytyvät liitteistä.

1. TEO-jaksolle valmistautuminen:

- Opiskelijoille pidetään tutkinnon osan suorittamisen aikana infotunti, jossa jaetaan työelämässäoppimisen työpaikan ehdotuslomakkeet. (liite 1) Opiskelijaa informoidaan oppisopimuksen ja koulutussopimuksen eroista sekä kerrotaan, millainen työpaikka soveltuu tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksiin.
- Varmistetaan, että opiskelija ymmärtää ja osaa kertoa työpaikalla mitä asioita hänen tulisi oppia.
- Opiskelija hankkii työpaikan ja työpaikan edustaja täyttää omalta osaltaan työelämässäoppimisen ehdotuslomakkeen (liite 1).

2. Lomakkeen palautus jaksoa ohjaaville opettajille

- Opiskelija on hankkinut itselleen TEO-jaksolle soveltuvan paikan ja palauttaa työelämässäoppimisen ehdotuslomakkeen (liite 1) hyvissä ajoin ennen jakson alkua opettajalle. Lomakkeessa on työpaikan tiedot yhteystietoineen.

3. TEO-jaksolle lähtevän opiskelijan tietojen täyttäminen OneDrive taulukkoon
 - Yhtä aikaa TEO-jaksolle lähtevien opiskelijoiden määrä on usein suuri, jopa satoja opiskelijoita. On tärkeää kirjata työpaikat yhteen sovittuun paikkaan. Näin vältetään usean ohjaajan peräkkäiset tai päällekkäiset käynnit samassa työpaikassa, mikäli samassa työpaikassa on useita harjoittelijoita yhtä-aikaa.
4. Opettajien TEO-jaksolle lähtö palaveri
 - Tutkinnonosaa opettaneet ja TEO-jaksoa ohjaavat opettajat pitävät palaverin. Tapaamisessa perehdytään opiskelijoiden taustoihin, katsotaan, millaiset sopimukset opiskelijoille tehdään. Samalla varmistetaan, onko opiskelijalla tutkinnon osasta kesken olevia teoriaopintoja, erityisen tuen suunnitelmaa tai muuta huomioitavaa HOKSissa, jotka tulisi huomioida TEO-jaksolla.
5. Koulutus- tai oppisopimuksen tekeminen Wilmaan sekä osaamisen osoittamisen suunnitelman laatiminen
 - Opettaja laatii oikeanlaisen sopimuksen, joka kirjataan HOKSiin.
 - Opettaja varmistaa, että työpaikan, työpaikan yhteyshenkilön ja TEO-jakson kesto ja mahdolliset poikkeukset on kirjattu sopimukseen.
 - Opettaja tarkistaa vielä opiskelijan HOKS merkinnät ja kirjaa mahdolliset poikkeukset sopimukseen. (Liite 2.)
 - Opiskelija laatii oman osaamisen osoittamisen suunnitelman omalla lomakkeellaan Wilmassa. Opettaja ohjaa sen laatimisessa tarpeen mukaan, lukee ja hyväksyy tämän.
6. Sopimus- ja perehdytyskäynnin sopiminen
 - Opettaja soittaa ja sopii työpaikalle ensimmäisen TEO-käynnin.
7. Ensimmäinen tapaaminen
 - Työpaikalla sopimusehtojen ja arviointikriteereiden (liitteet 3 ja 4), TEO-jakson tavoitteiden ja muiden käytännön asioiden läpikäynti opettajan, opiskelijan sekä työpaikkaohjaajan kesken.
 - Varmistetaan, että opiskelija pääsee tekemään tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten mukaisia työtehtäviä.
8. Opiskelija reflektoi oppimistaan
 - Opiskelija kirjoittaa työjakson ajan oppimispäiväkirjaa Wilmaan, jota opettaja lukee ja kommentoi.
 - Samalla opettaja varmistaa, että opiskelija pääsee tekemään tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten mukaisia työtehtäviä.
9. Välikäynti työpaikalla
 - Opettaja käy työpaikalla tapaamassa opiskelijaa ja TEO-ohjaajaa.
 - Varmistaa, että TEO-jakso etenee suunnitellusti ja työtehtävissä toteutuu ammattitaitovaatimukset.
10. Osaamisen osoittamisen suunnitelman täydentäminen ja hyväksyminen
 - Opiskelija laatii suunnitelman Wilmassa. (liite 5)
 - Ohjaava opettaja ohjeistaa opiskelijaa, mikäli suunnitelmaa (liite 5) on tarve täydentää.
 - Opiskelija voi tarvittaessa tulla tai pyytää myös oppilaitokseen tekemään suunnitelma.

11. Näytön arviointilomakkeen tulostaminen ja arvioinnin ajankohdan sopiminen
 - Opettaja tulostaa näytön arviointilomakkeen (liite 6) ja mahdollisen näyttöä täydentävän tehtävän.
 - Opettaja kontaktoi työpaikan TEO-ohjaajaa ja sopii näytön arvioinnin ajankohdan.
12. Näytön arviointikeskustelu ja palautteen kerääminen työpaikalla
 - Arviointikeskusteluun osallistuu opiskelija, työpaikan ohjaaja sekä ohjaava opettaja
 - Arviointikeskustelu voidaan pitää myös ilman opiskelijaa, mikäli opiskelija on estynyt tulemasta paikalle, arvioinnin perustelut on kuitenkin käytävä läpi myös opiskelijan kanssa.
 - TEO-jakson palautekyselyyn (liite 7) vastaaminen sähköisesti. Palautteeseen vastaavat opiskelija sekä työpaikkaohjaaja.
 - Opettaja tekee lisämyyntiä, kertoo erilaisista koulutustuotteista ja yrityksille suunnatuista palveluista ja jättää työpaikalle alan esitteen. (liite 8)
13. Näytön kirjaaminen Wilmaan
 - Opettaja kirjaa näytön arvioinnin Wilmaan, jonka perusteella opiskelija saa tutkinnon-osan osaamispisteet opintosuorituksiinsa.
14. Palautetunnin pitäminen jakson päätyttyä
 - TEO-jakson päätyttyä opiskelijoille pidetään palautetunti oppilaitoksella. Tapaamisessa käydään läpi TEO-jaksoa ja millaista osaamista opiskelija hankki työjaksolla.
 - Opiskelijat voivat avoimesti antaa palautetta TEO-jaksosta.
15. Opiskelijan ateriakorvauksen hakeminen
 - Opiskelija tekee ateriakorvaushakemuksen ohjaavalle opettajalle Wilmassa TEO-jakson ajalta, mikäli hän ei ole ruokaillut Savon ammattipiston pisteissä.
16. Ateriakorvaushakemuksen hyväksyminen
 - Ohjaava opettaja hyväksyy ja välittää ateriakorvaushakemuksen edelleen koulutuspäällikölle hyväksyttäväksi.

3.5 Työelämässäoppiminen globaalissa kontekstissa

Työelämässä oppiminen on Suomessa merkittävä osa ammatillista koulutusta ja työelämä on tärkeä yhteistyökumppani osaamisen osoittamisessa. Suomi onkin yksi koulutuksen, osaamisen sekä modernin oppimisen kärkimaista tällä vuosikymmenellä. Hallituksen vuonna 2014 tekemässä tulevaisuusselonteossa tuodaan esille, että 2030-luvulla Suomessa tulee olemaan maailman paras koulutusjärjestelmä. (Sipilä 2015, 17.)

Kansainväliset vaihdot sekä erilaiset hankkeet ovat mahdollistaneet myös tämän työn tekijöille mahdollisuuden tutustua ammatilliseen koulutukseen ja työelämässä oppimisen toteutumiseen Suomen ulkopuolella, muissa Euroopan maissa. Eri maiden välisissä yhteistyöhankkeissa on tutkittu ja vertailtu koulutuksen eroja. Suoraa vertailua on haastava tehdä, koska koulutusmallit ja tutkinnot vaihtelevat hyvin paljon eri maiden välillä. Useissa maissa perusopetuksen ja ammatillisen koulutusten välillä ei ole selkeää rajaa. Suomessa ne on erotettu toisistaan koulutusjärjestelmässä koulutusasteen mukaisesti.

Useat Euroopan maat toimivat kisälli – oppipoika periaatteen mukaisesti, jossa työpaikan ammattilainen ohjaa yhtä opiskelijaa kädestä pitäen. Työelämässä tapahtuva oppiminen poikkeaa merkittävästi myös arvioinnin suhteen suomalaisesta järjestelmästä. Arviointi perustuu monessa maassa vain oppilaitoksessa osoitettuun osaamiseen, työpaikalta ei kerätä lainkaan arviointitietoa. Työpaikalla opiskelija käy ainoastaan tutustumassa prosessiin tai työtehtäviin. Suomalaisten koulutuksen järjestäjien tapa toimia, poikkeaa näin monista muista Euroopan maista ja Suomi on yksi työelämässäoppimisen edelläkävijä maita.

Euroopan ammatillisen koulutuksen kehittämiskeskus (Cedefop 2015, 48-50) on selvittänyt raportissaan eri maiden välisiä eroja työelämässä tapahtuvan oppimisen suhteen. Tutkimuksen mukaan useat maat yhdistävät työpaikallatapahtuvan oppimisen ja erilaisia pedagogisia menetelmiä. Näitä ovat muun muassa ryhmätyöt, roolipelit, vierailut yrityksiin sekä jonkin tietyn työprosessin harjoittelu.

Eroja on myös siinä, kuka tuottaa ammattiin vaadittavan koulutuksen. Sloveniassa toteutettu malli on lähimpänä Suomessa tällä hetkellä käytössä olevaa mallia. Sloveniassa harjoittelu tapahtuu yleensä kohdeyrityksessä. Oppilaitoksessa tapahtuvasta opiskelusta vähintään puolet on kohdeyrityksessä tapahtuvaa harjoittelua. Sloveniassa oppilaitokset tekevät myös järjestelmällistä yhteistyötä yritysten kanssa, kuten myös Suomessa tehdään. (Innovativet 2019, 4-5.)

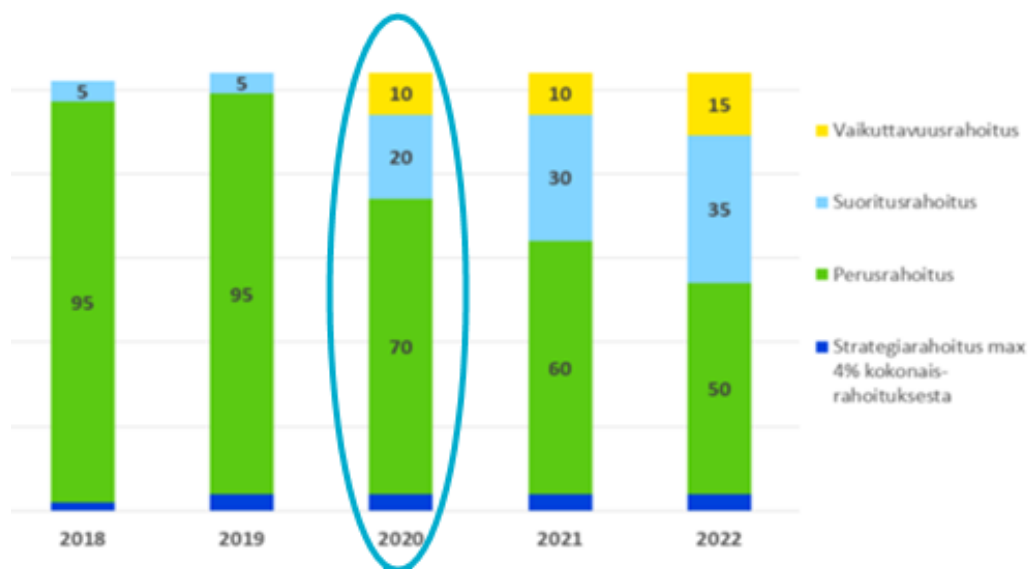
Parhaimmillaan työelämässäoppiminen toteutuu silloin, kun se kuroo umpeen kuilun oppimisen ja työpaikkojen välissä. Tavoitteena on, että koulutus vastaisi paremmin työmarkkinoiden vaatimuksiin. Työpaikat ovat erittäin tärkeitä oppimisympäristöjä. Oppilaitosten ja työpaikkojen yhdistetty oppiminen on tehokas tapa valmistaa nuoria työhön ja uraan. (OECD 2010, 27, 35.) Myös globaalissa kontekstissa ammatillisen koulutuksen merkitys on muuttunut myönteiseen suuntaan ja yhteisenä päämääränä on koulun ja työpaikallatapahtuvan oppimisen lähentäminen (Jokinen, Lähteenmäki ja Nokelainen 2019, 30-01).

3.6 Ammatillisen koulutuksen rahoitus

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä uudistuneen ammatillisen koulutuksen rahoituksen näkökulmasta. Tämän työn avulla pyritään lisäämään tietoisuutta ja ennakoitavuutta rahoitusmallia vastaavaan toimintaan Savon ammattiopiston liiketalouden yksikössä. Ammatillinen koulutus on osa opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmää, jota Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa. Rahoitusta myönnetään valtion talousarvion määrärahan ja kuntien rahoitusosuuden rajoissa. Pääosin rahoitus jaetaan laskennallisilla perusteilla. Rahoitus myönnetään suoraan koulutuksen järjestäjälle (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Ammatillisen koulutuksen reformi astui voimaan 1.1.2018. Siinä uudistettiin ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäjärakenteita. Uudistus valmisteltiin tiiviissä yhteistyössä ammatillisen koulutuksen kentän ja sidosryhmien mm. työelämän kanssa. Ammatillinen koulutus uudistettiin osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi lisättiin työelämässä oppimista ja yksilöllisyyttä sekä sääntelyä ja päällekkäisyyksiä purettiin. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020.)

Ammatillisen koulutuksen rahoitus uudistuu painottamaan toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Rahoitusmallin peruselementit ovat perusrahoitus (opiskelijavuodet), suoritusrahoitus (tutkinnot ja tutkinnon osat), vaikuttavuusrahoitus (mm. työllistyminen ja jatko-opinnot) ja strategiarahoitus. Uusi rahoitusmalli oli alun perin tarkoitus ottaa käyttöön asteittain vuosina 2018-2022 ja määräytyä kuviossa 2 esitetyllä tavalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön 24.01.2020 antaman tiedotteen mukaan rahoitusta koskevaa lainsäädäntöä muutetaan kuitenkin niin, että rahoitusosuudet pidetään vuoden 2020 tasolla. Tämä on esitetty kuviossa 2 sinisen ellipsin avulla. TEO-prosessi ja sen prosessikuvauksen mukainen ja ajantasainen hoitaminen vaikuttaa kaikkiin saatuihin rahoitusosuuksiin. Lisäksi TEO-prosessi, siitä syntyvä asiakaskokemus ja työelämästä saatu palaute vaikuttavat tulevaisuudessa suoraan saatavaan vaikuttavuusrahoituksen määrään. (Valtioneuvosto 2020.) Kokonaisrahoituksen lisäksi koulutuksen järjestäjien on mahdollista hakea strategiarahoitusta, joka on enintään 4% kokonaisrahoituksen määrästä.

Aiemmin ammatillisen koulutuksen rahoitus perustui opiskelijoista saatavaan yksikköhintaan. Kun yksikköhinnat ovat laskussa, kohdistuu kustannusten alentamiseen ja uutta rahoitus mallia vastaavaan toimintaan suuria paineita. Ammatillisen koulutuksen historiassa asiakaskokemus ja yhteistyö työelämän kanssa tulevat näkymään ensimmäistä kertaa suorina rahavirtoina oppilaitoksen toiminnassa.



KUVIO 2. Ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoituksen jakautuminen (Hänninen ja Juhola 2017, 10.)

3.6.1 Perusrahoitus

Perusrahoitus luo edellytyksen sille, että koulutusta on saatavissa kaikilla aloilla ja kaikille opiskelijoille. Lisäksi se antaa ennekoitavan perusteen tutkintojen ja koulutuksen järjestämiselle. Perusrahoituksen laskentaperusteena on opiskelijavuodet. Perusrahoitus on kokonaisrahoituksesta 70%. Rahoitusosuus määräytyy laskennallisina periaattein varainhoitovuotta edeltävän vuoden toteutuneiden opiskelijavuosien perusteella. Opetushallitus määrittelee koulutuksen järjestäjän opiskelijatyövuodet, joiden perusteella rahoitusta maksetaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Opetushallitus on määritellyt jokaiselle tutkinnolle kertoimen, jonka mukaisesti perusrahoitusta maksetaan. Koulutusorganisaatiot voivat kuitenkin itse päättää miten saatu rahoitus jaetaan oppilaitoksessa alojen kesken. Perusrahoituksen pitäisi näkyä aloilla mm. lähiopetuksen ja ohjauksen määrän resursoinnissa, myös TEO-jaksojen ohjausprosessissa. (Nissinen 2019.)

Opettajat voivat vaikuttaa saatavan rahoituksen määrän omalla työllään ohjatessaan opiskelijoita. Opettajan tekemät suunnitelmat opiskelijan HOKSiin vaikuttavat suoraan opiskelijavuosikertymiin ja sitä kautta perusrahoituksen määrään. Jokaisen toimijan tulisi ymmärtää HOKSin merkitys ja kuinka sinne tehdyt merkinnät vaikuttavat suoraan saatavan rahoituksen määrään erityisesti silloin, kun opiskelijan opiskelijavuosikertymä on alle 100%. Esimerkiksi työelämässäoppimista tapahtuu usein opiskelijan loma-aikoina, joka TEO-ohjaajan tulee merkitä opiskelijan HOKSiin opiskeluajaksi. HOKSista tieto siirtyy suoraan valtakunnalliseen OPH:n ylläpitämään KOSKI-järjestelmään, josta rahoitustiedot kerätään. (Nissinen 2019.)

3.6.2 Suoritusrahoitus

Suoritusrahoitukseen tiedot saadaan Tilastokeskuksesta. Suoritusrahoitus perustuu suoritettuihin tutkintoihin ja tutkinnonosiin. Kun opettaja laatii HOKSia opiskelijalle, on tärkeää muistaa, että tieto siirtyy suoraan rahoitusta ohjaavaan KOSKI-järjestelmään. (Opetushallitus 2020.) TEO-jaksoa ohjaavan ja arvioivan opettajan vastuulla on arvioida TEO-jakson päätteeksi näyttö ja samalla koko tutkinnonosa. Mikäli merkintä ja arviointi näytöstä ja koko tutkinnonosasta jää tekemättä, jää myös suoritusraha saamatta. Esimerkiksi TEO-jakso arvioidaan joulukuussa ja opettaja unohtaa tehdä kirjauksen saman vuoden puolella, se vaikuttaa kuluvan vuoden rahoitukseen. Reaaliaikaisuus on siis ehdottoman tärkeää.

Opettajan tulee ohjata opiskelijaa mm. TEO-jakson aikana niin, että se on reaaliaikaista, jolloin kasvavirta on tasaista. Jos opettaja kirjaa suoritettuja opintoja jälkijättöisesti, vaikuttaa se saatavaan rahoitukseen epätasaisesti. Suoritukset on kirjattava myös oikeilla päivämäärillä ja oikeassa järjestyksessä. Muutoin järjestelmästä tulee virheilmoitus ja oikeutta rahoitukseen ei ole. Oikeanlaisen tiedon merkintävastuu on TEO-jaksoa ohjaavalla opettajalla. (Nissinen 2019.) Suoritusrahoitus ohjaa ja kannustaa suuntaamaan koulutusta niille asetettujen tavoitteiden ja osaamistarpeiden mukaisesti sekä tehostamaan opintoprosesseja. (Opetushallitus 2020.) TEO-jakson ohjaus ja suunnitelmassa pysyminen on merkittävä osa suoritusrahoitusta.

3.6.3 Vaikuttavuusrahoitus

Tulevaisuudessa myös asiakaskokemuksesta saatu palaute tulee vaikuttamaan ammatillisen koulutuksen rahoitukseen. Vaikuttavuusrahoituksen osuus tulee olemaan vuodesta 2020 eteenpäin 10%. Tämä tulee olemaan todella suuri ja vaikuttava muutos rahoituksen määräytymisessä. Asiakkaiden kokemus ja tyytyväisyys näkyvät ensi kertaa suoraan rahavirtoina. Yksistään substanssiosaaminen ei

enää opettajan työssä riitä, vaan palvelun kokonaislaatu ja siitä syntyvä asiakaskokemus on ratkaisevassa asemassa, kun mitataan vaikuttavuutta.

Työelämästä saatu palaute on määritelty yhdeksi ammatillisen koulutuksen järjestäjien vaikuttavuusrahoituksen perusteeksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö tulee säätämään asetuksella tarkemmin vaikuttavuusrahoituksen perusteiden määräytymisestä ja laskennasta. Kesäkuussa 2019 käynnistyi valtakunnallinen työelämäpalautejärjestelmän kehittäminen. Palautteen avulla halutaan tietoa koulutuksen järjestäjien tarjoamista palveluista liittyen koulutussopimukseen perustuvan koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen, eli työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. (Opetus- ja Kulttuuriministeriö 2020.)

Valtakunnallisen palautekysymysten aiheet liittyvät asiakaslähtöisyyteen, laatuun, ohjaukseen, annettuun tukeen, sopimusprosessiin ja vaikuttavuuteen. Kyselyitä teetetään TEO-jaksojen työpaikaohjaajille sekä työnantajille, joiden toimipisteissä TEO-jaksoja on toteutunut. Lähtökohtana kyselyille on laadunhallinta ja kysytään sellaista mihin koulutuksen järjestäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Opetus- ja Kulttuuriministeriö 2020).

Opetus- ja kulttuuriministeriö on tehnyt tammikuussa 2020 linjauksen, että ammatillisen koulutuksen työelämäpalautteen käyttöönottoa osana vaikuttavuusrahoitusta siirretään kuitenkin vuodella eteenpäin. Näin ollen työelämäpalautetietoa tulnaisiin käyttämään vuoden 2023 vaikuttavuusrahoituksen laskennassa. Tähän tarvittavaa tietoa tullaan keräämään ensimmäisen kerran 1.7.2021–30.6.2022 väliseltä ajalta. (Opetus- ja Kulttuuriministeriö 2020.) Tähän tammikuussa 2020 tehtyyn päätökseen ja tietoon pohjautuen tämän työn tekemiselle on juuri nyt oikea aika. Työstä syntyviä tuloksia päästään käsittelemään ja viemään käytäntöön ennen vaikuttavuusrahoituksen laskennan aloitusta. Tämä uutinen oli merkittävä tieto tekijöille ja vahvisti, että tutkimuksen aihe on tärkeä, hyödyllinen ja ajankohtainen.

3.6.4 Strategiarahoitus

Kokonaisrahoituksen lisäksi koulutuksen järjestäjien on mahdollista hakea strategiarahoitusta, joka on enintään 4% kokonaisrahoituksen määrästä. Strategiarahoitusta haetaan opetus- ja kulttuuriministeriöstä perustellusti. Strategiarahoituksen tarkoituksena on tukea ja ohjata ammatillisen koulutuksen järjestäjiä toimintansa kehittämisessä ja uudistamisessa koulutuspoliittisten tavoitteiden mukaisesti. (Opetushallitus 2020.)

3.6.5 Muu rahoitus

Lisäksi koulutuksen järjestäjä voi hakea rahoitusta toiminnalleen erilaisten hankkeiden kautta. Hanketoiminnalla haetaan rahoitusta kehittämistyöhön. Hankkeita rahoittavat useat eri lähteet mm. OKM, paikalliset tahot sekä ESR. Organisaatiossa kehittämisspalveluiden yksikön henkilöt seuraavat

erilaisia hankerahoituksia ja hakevat rahoitusta, sinne missä nähdään olevan kehittämiskohteita. Yksittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus hakea hankkeeseen mukaan työskentelemään. (Nissinen 2019.)

4 ASIAKASKOKEMUKSEN MERKITYS PALVELULIIKETOIMINNASSA

Nykyään yhä useammin asiakaskokemuksella haetaan kilpailuetua, myös julkisissa organisaatioissa. Asiakaskokemus muodostuu teoista ja tunteista, eikä palvelun tuottaminen yksistään enää riitä. Vaikka asiakkaat arvostavat osaamista ja asiantuntijuutta on se kuitenkin eri asia kuin tehdä ja toteuttaa. Asiantuntijuuden ja osaamisen rinnalla vaaditaan rohkeutta tehdä asioita eri tavalla kuin aiemmin. Asiakaskokemus haastaa yritykset ja organisaatiot muuttamaan toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Usein asiakaskokemuksen merkitys ei kuitenkaan näy tunnusluvuissa välittömästi, vaan pitkällä aikajänteellä, mikä tekee asiasta osaltaan myös vaikeasti ymmärrettävän (Filenius 2015, 31). Asiakaskeskeinen toiminta vaatii organisaatioissa uudenlaista ajattelua sekä asioiden omaksumista ja ennen kaikkea asiakasymmärrystä, jota avataan ensimmäisenä tässä luvussa. (Löytänä ja Korteso 2014, 13, 30.)

Asiakasymmärryksen jälkeen luvussa edetään selvittämään, miten asiakaskokemusta määritellään. Samassa yhteydessä halutaan tuoda näkyväksi myös se, että yrityksen kaikki osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen rakentuminen on moniulotteinen asia, johon luvussa edetään asiakaskokemuksen määrittelyn jälkeen.

Vaikka asiakaskokemus rakentuu monien osa-alueiden ja eri toimijoiden yhteisvaikutuksen tuloksena, voidaan sieltä kuitenkin erottaa erilaisia siihen vaikuttavia tekijöitä. Näitä on luokiteltu kirjallisuudessa eri tavoin. Havíř (2017) on ryhmitellyt tekijöitä eri luokkiin, joista voidaan erottaa ympäristöön, teknologiaan, tuotteeseen, viestintään sekä asiakkaiden ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät kategoriat. Yrityksien tuleekin tunnistaa ja määritellä oman toiminnan kannalta merkitykselliset kategoriat ja keskittyä niihin. Tässä opinnäytetyössä kuvatus TEO-prosessin ja siitä muodostuvan asiakaskokemuksen kannalta merkityksellisiä kategorioita ovat yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä viestintä, joka liittyy myös vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi vuorovaikutteiset kohtaamiset ja niiden merkitys asiakaskokemuksessa kuvataan asiakaskokemuksen rakentumisen jälkeen omassa kappaleessaan. Lisäksi luvun lopussa esitetään, miten palveluprosessien nykytilaa voidaan selvittää ja visualisoida asiakasymmärrystä lisäämiseksi.

4.1 Asiakasymmärrys

Arantola ja Simonen (2009) kirjoittavat, että asiakasymmärrys on yksi olennaisimmista asioista palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Mitä asiakkaista tarvitsee sitten ylipäätään tietää? Palvelun on sovittava asiakkaan tarpeisiin ja arvonluontiprosessiin, sen on tuettava asiakkaan arvon muodostumista. Asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja heidän arvonluontiprosessinsa ovat organisaatiolle tärkeää tietoa. Kaikkein ihanteellisinta tietoa olisi yksilötasolla, mutta sekin riittää, että se tiedetään edes segmentteittäin. (Grönroos, 2009, 420.)

Arantola ja Simonen (2009) määrittelevät asiakasymmärryksen avulla tavoiteltavan asiakkaasta kokonaiskuvaa ihmisenä. Asiakasymmärryksen saamiseksi asiakasta tulee tarkastella asiakkaan omista

tarpeista, toiveista ja ongelmista ennalta määritellyissä tilanteissa ja konteksteissa. Ymmärrystä voidaan syventää mm. yhdistämällä haastatteluita ja asiakkaan toiminnan havainnointia. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan palvelua tuottavan organisaation tulee tuntee asiakas perinpohjaisesti, jotta ymmärretään mitä asiakas arvostaa ja mitä hän on valmis maksamaan palveluista. Lisäksi Arantola ja Simonen (2009) korostavat palveluntuottajan liiketoiminnallista näkökulmaa ja palvelun tuottamisen kustannuksia. Grönrosin ja Voiman (2011) näkökulma asiakasymmärrykseen puolestaan on ihmiskeskisempi, jossa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. He korostavat aitoa vuorovaikutusta ja sen merkitystä asiakkaan kanssa. Vuorovaikutustilanteet ovat mahdollisuus ymmärtää ja seurata, kuinka asiakkaan arvo muodostuu ja sitä kautta asiakasymmärrys syvenyy. (Grönroos ja Voima 2011, 21.)

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andresson (2010) ovat yhtä mieltä Arantolan ja Simosen (2009) kanssa siitä, että asiakkaan ymmärtämiseksi asiakasta ei tule tarkastella yrityksen näkökulmasta vaan asiakkaan omassa kontekstissa. Lisäksi Heinonen ym. (2010) tuovat esille, että asiakasymmärrys lisääntyy, kun yritykset ymmärtävät oman toimintansa merkityksen suhteessa asiakkaan toimintaan. Asiakasymmärryksen syntyminen edellytyksenä on siis asiakkaan toiminnan prosessien ymmärtäminen. Kun tämä on ymmärretty, voidaan selvittää kohtaavatko yrityksen ja asiakkaan toiminnot. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa puhua palvelun kehittämisestä asiakkaan toimintoja vastaavaksi. Palvelun ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta auttaa ymmärtämään myös asiakkaan arvoa käytännössä. Arkisesti arvoa voidaan ajatella asiakkaan kokemuksen kautta. (Arantola ja Simonen 2009.) Yksi kiulu asiakaskokemuksen syntyemisessä yrityksen ja asiakkaan välillä onkin se, että asiakkaalla ja palveluntuottajalla on luonnostaan hyvin erilaiset näkökulmat palvelusta ja sen vaiheista.

Palveluntarjoajan näkökulma palvelusta

- Tavoitteena saada asiakas palvelun käyttäjäksi
- Keskittyy tuottavuuteen ja tehokkuuteen
- Ymmärtää resurssit ja rajoitteet
- Haluaa kehittää palvelua

Asiakkaan näkökulma palvelusta

- Tavoitteena hyötyä palvelusta
- Keskittyy siihen, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa
- Ymmärtää omat tarpeensa
- Haluaa kehittää palvelua vastaamaan omia tarpeitaan

(Sitra 2018.)

Jottei kiuluja pääsisi syntymään on hyvä pitää mielessä, ettei yrityksen arvonluontiprosessi yksin määritä millaista palvelua asiakas haluaa. Monesti tyydytään välttävän tai hyväksytyyn ratkaisuun tarjoamiseen, joka tukee vain riittävällä tasolla asiakkaan arvonluontia. (Bergström 2009, 421.) Jokainen koulutuksenjärjestäjä voi tarjota esimerkiksi samaa TEO-prosessia palveluna mutta jokaisen opilaitoksen tapa hoitaa asia ei miellytä asiakasta. Tämä määrittelee sen millaisia ratkaisuja asiakas

pitää hyväksyttävänä. Asiakkaan tarpeet ovatkin seurausta asiakkaan arvonluontiprosessista ja siitä, miten hän haluaa tarpeisiinsa vastattavan. Jotta tarpeisiin voidaan vastata, on tiedettävä asiakkaiden toiminnoista ja tarpeista sekä arvojärjestelmistä, jotka vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja edelleen asiakaskokemuksen syntymiseen (Bergström 2009, 421.)

Alakoski (2014, 41) määrittelee väitöskirjassaan asiakkaan arvoa asiakkaan laadulliseksi kokemukseksi, jonka hän havaitsee ollessaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Huomattavaa on kuitenkin se, että arvo jatkuu asiakkaan mielessä myös sen jälkeen. Asiakas käyttää palvelukokemuksen aikana erilaisia tunneresurssejaan, sillä asiakkaan kokemus syntyy palvelukontekstissa ja käyttötilanteissa. Näihin tilanteisiin linkittyy yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Alakoski (2014, 54) toteaa turhaksi ajattelun siitä, että yritys voisi lisätä arvoa tuotteisiin tai jakaa sitä asiakkaille. Arvo muodostuu asiakassuhteessa samalla kun asiakkaan arvon muodostumista tuetaan, jossa asiakas on itse osallisena. Asiakas määrittää siis arvoa, johon hän tarvitsee käyttökokemuksen ja vuorovaikutuksen. Lopulta asiakas kuitenkin päättää subjektiivisesti arvon kokemuksesta omassa prosessissaan. (Arantola ja Simonen 2009, 3).

Asiakkaan arvoista syntyy tarpeita, jotka tulee tuntee ja joiden mukaan asiakkaita voidaan ryhmitellä. Lisäksi jokaiselle ryhmälle mietittävä, kuinka tarpeisiin vastataan (Bergström ja Leppänen 2015, 435). Osalle mm. henkilökohtainen palvelu on ehdoton, kun taas osalle mahdollisimman pitkälle viety itsepalvelu on paras vaihtoehto. Asiakasymmärrys ei synny itsestään, vaan sen eteen on nähtävä vaivaa. Lisäksi muutostakin on johdettava aktiivisesti eikä vasta sitten, kun huomataan toiminnan olevan jo kriisissä. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 50.) Heinosen ym. (2010) mukaan keskeistä on tarkastella miten yritys voi tukea asiakkaan kokemusta ja sen avulla saavuttaa syvempi ymmärrys asiakkaista ja asiakaskokemuksista. Palvelun tulee sulautua siis asiakkaiden nykyisiin toimintoihin ja kokemuksiin. Tämän tarkoitus ei ole kuitenkaan räätälöidä jokaisella asiakkaalla omaa tarjontaa, vaan ymmärtää, mikä yrityksen rooli on asiakkaan elämässä. (Heinonen ym. 2010.) Gerdt ja Korkiakoski (2016, 50) kirjoittavatkin, että asiakaskokemuksen rakentamisen suurin haaste on muutosprosessien hitaus sekä kyvyttömyys uudistua. Yrityksen toimintojen kehittäminen kohti asiakaskeisempää toimintaa, ei tarkoita kuitenkaan sitä, että asiakaskokemus kohdistuu kaikille asiakkaille samanlaisena. Sen vuoksi on oltava riittävä ymmärrys asiakkaista ja visio tulevasta, sillä muuten on tavallista, että ryhdytään toimimaan vasta kun kilpailija toimii. (Korkiakoski 2019, 62.)

Haasteena asiakasymmärryksen syntyemiselle on usein tiedon hyödyntäminen. Kokonaiskuvan muodostuminen on haastavaa, mikäli tieto on hajallaan tai tieto, jota yrityksissä kerätään, ei ole näkyvää. Hiljainen tieto ja asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet jäävät silloin hyödyntämättä. Toisinaan voi olla tilanteita, ettei asiakas osaa itsekään sanoittaa tarpeitaan. Tämän vuoksi asiakkaan toiminnan ja tarpeiden tunteminen on edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle ja kehittymiselle. (Arantola ja Simonen 2009.)

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta erilaisten tilanteiden ja asiakkaiden ymmärtäminen luo pohjan asiakkaan tapaan tarkastella palvelua. Sillä kaikessa liiketoiminnassa vastapuolena on aina ihminen ja palveluliiketoiminnassa henkilöt tulee tunnistaa yksilöinä. (Arantola ja Simonen 2009). Tähän

Grönroosin ja Voiman (2011, 21) näkökulma asiakasymmärryksestä pohjautuu. He korostavat aidon vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan kanssa, jonka he näkevät pohjana onnistuneelle asiakassuhteelle, koska palveluliiketoiminnassa arvo luodaan asiakkaan kanssa yhdessä. Grönroos ja Voima (2011, 22) toteavat myös, että suoran vuorovaikutuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa tai pahimmillaan se voi johtaa palvelun arvon tuhoutumiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää tietää se, kuinka asiakas käyttäytyy ja ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan kannalta merkittäviä tekijöitä palvelun arvoa määritettäessä. Palvelulogiikan omaksuminen vaatii asiakkaiden logiikan ja arvon luomisen ymmärtämistä siinä kontekstissa, missä asiakas toimii. Asiakasymmärryksen puuttuminen johtaa Fileniuksen (2015, 35) mukaan epäonnistuneisiin asiakaskokemuksiin. Nämä vaikuttavat paitsi yhteistyön vähenemiseen, mutta myös ylimääräisten kustannusten syntymiseen. Asiakasymmärryksen merkitys on tärkeä kilpailukeino, koska sen avulla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin.

4.2 Asiakaskokemuksen määrittely

Asiakaskokemuksella ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2009) tarkastelevat asiakaskokemusta asiakkaan kokemuksesta, reaktiosta ja vuorovaikutuksesta syntyvänä ilmiönä. Asiakkaalle syntyy kokemuksia hänen käyttäessään tuotteita tai palveluita niitä tarjoavalta yritykseltä. Näiden seurauksena syntyy asiakkaan arvo. Asiakaskokemuksen määrittää se, kuinka palveluntarjoaja onnistuu asiakkaan suosion saavuttamisessa, jota asiakas arvioi koko ajan. Näin asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välille niissä suorissa tai epäsuorissa kohtaamispaikoissa, missä he kohtaavat. Tätä voidaan kutsua myös asiakaspoluksi. Asiakaspolun avulla voidaan kuvata asiakkaan matkaa ja siten ymmärtää asiakkaan toimintaa asiakaspolulla eri kohtaamispaikoissa. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Fischer ja Vainion (2014, 9) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan toimintaa, jossa syntyy sellaista tunnetta ja kokemusta, joiden avulla asiakas saadaan kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Haasteena siinä on, että palveluntarjoajan on kuitenkin mahdotonta tietää, mitkä asiat vaikuttavat kussakin tilanteessa syntyvään asiakaskokemukseen. Lemon ja Verhoef (2016) mainitsevat asiakaskokemukseen vaikuttavan lisäksi myös asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset ja käyttäytymiseen sekä aisteihin liittyvät reaktiot suhteessa palveluntarjoajan tarjoamaan. Nämä tekevät asiakaskokemuksesta entistä moniulotteisemman. Positiivinen kokemus syntyy, kun asiakasta kohtaan osoitetaan huomiota, kuunnellaan ja ymmärretään. Lisäksi merkittävää on, että annetut lupaukset pidetään ja yhteistyökumppani on luottamuksen arvoinen. (Fischer ja Vainio 2014, 9.)

Löytänä ja Korkeakoski (2014, 101) puolestaan kuvailevat asiakaskokemuksen olevan kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien yhteenlaskettu tulos, jonka asiakas yrityksen toiminnoista muodostaa (Löytänä ja Korkeakoski 2014, 101). Myös Verhoef ym. (2009) kuvaavat asiakaskokemusta kokonaisvaltaisena, eri tapahtumien yhdistelmänä, tapahtumien ketjuna, jonka aikana asiakas muodostaa oman kokemuksensa. Asiakaskokemus ei siis näytä olevan järkiperäinen päätös vaan kokemus, johon tunteet ja tulkinnat vaikuttavat. Tunteiden, reaktioiden ja tulkintojen avulla asiakas muodostaa

oman henkilökohtaisen subjektiivisen kokemuksen. Sen vuoksi asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen ei aina ole mahdollista vaikuttaa, mutta jokainen organisaatio voi kuitenkin itse päättää, millaisia kokemuksia toiminnallaan pyrkii luomaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksesta ja sen kehittämistä puhuttaessa haasteellista on asian väärin tai liian rajallisesti ymmärtäminen. Johdolla on usein strateginen näkemys asiaan. Toisille se voi tarkoittaa digitalisaation kehittämistä ja jonkun näkemys on, että se on palvelumuotoilua. Jokainen määrittelee ja ymmärtää asian siis omalla tavallaan. Kaikki mainitut ja monet muut osa-alueet liittyvät kyllä asiakaskokemukseen, mutta yhteisen näkemyksen luominen on tärkeää, jotta nähdään mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. (Korkiakoski 2019, 41.) Asian läpinäkyväksi tekemiseen tarvitaan selkeitä kuvauksia, jotta jokainen yksilö organisaatiossa pystyy ymmärtämään kuinka oma tekeminen vaikuttaa palveluketjuun ja syntyvään asiakaskokemukseen. (Fischer ja Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus ja sen johtaminen tuleekin ymmärtää ajattelutapana, joka huomioi kokonaisvaltaisesti kaikki yrityksen osa-alueet, sillä kaikki toiminnot vaikuttavat lopulta suoraan tai välillisesti asiakkaaseen (Löytänä ja Kortesus 2011, 15-16). Tämä on helppo havaita kuvasta 4, jonka Löytänä ja Kortesus (2011, 75) esittävät teoksessaan. Lemon ja Verhoef (2016) kuvaavat asiakaskokemuksen olevan samalla tavoin kaikkien niiden kohtaamispaikkojen ja kanavien yhteenlaskettu tulos, joissa asiakkaat ovat yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Nykyään digitalisaation lisääntyessä kohtaamispaikkoja on aiempaa enemmän ja useissa eri kanavissa. Asiakaskokemukseen liittyy sen vuoksi aiempaa enemmän sosiaalisia piirteitä, mikä vaatii yritykseltä eri toimintojen ja kanavien yhdistämistä. Tämä tekee asiakaskokemuksen hallinnasta aiempaa haastavampaa ja moniulotteisempaa. (Lemon ja Verhoef 2016.) Aikaisemmin asiakaskokemuksien hallinta on ollut paljon yksinkertaisempaa, sillä asiakkaan ja yrityksen kohtaamismahdollisuuksia on ollut huomattavasti nykyistä vähemmän. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 98–101).

Kosketuspisteiden suuren määrän vuoksi yrityksen tulee valita ne kosketuspisteet, jotka ovat tärkeimpiä asiakaskokemuksen kannalta ja keskittyä kehittämään niitä. Harmillisen usein yrityksissä keskitytään niihin pisteisiin, joista syntyy eniten kustannuksia sen sijaan, että panostettaisiin niihin kosketuspisteisiin, jotka ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 102–105.) Joka tapauksessa on hyvä muistaa, että jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, riippumatta kanavasta, on palvelua ja näin jokainen organisaatiossa on vastuussa palvelusta ja syntyvästä asiakaskokemuksesta (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 46, 54).

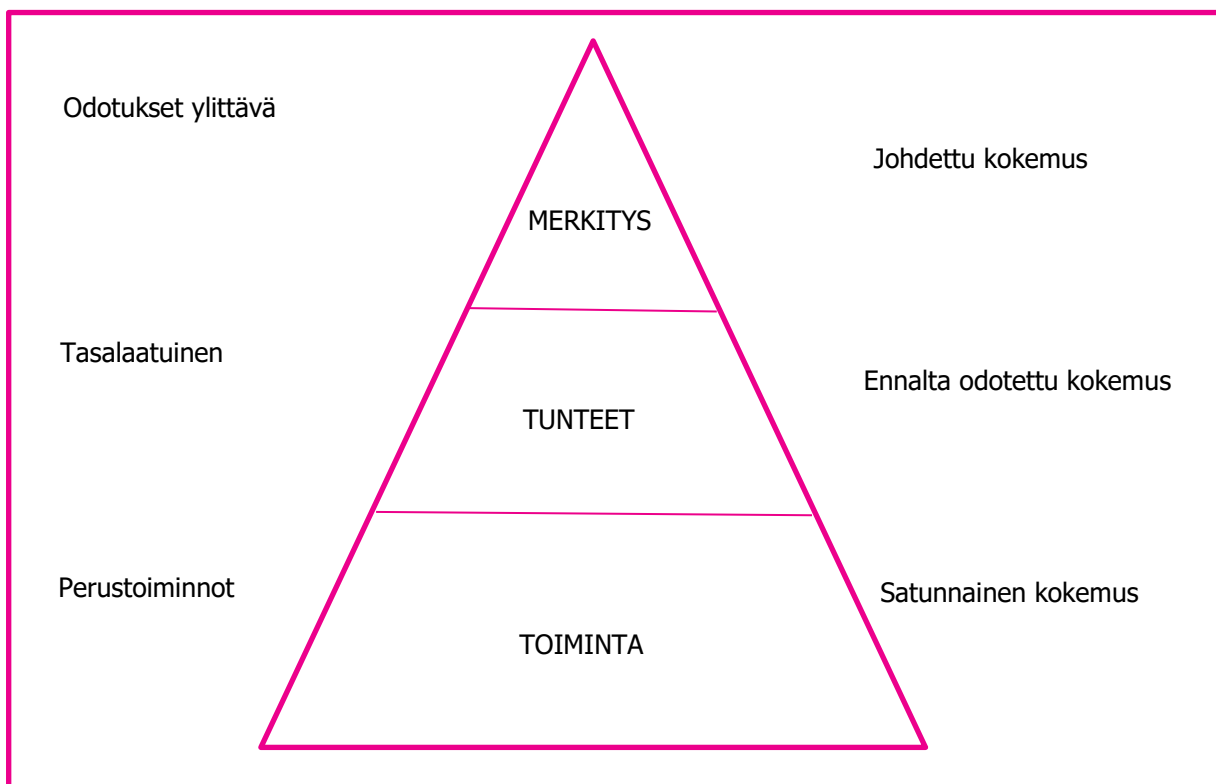


KUVA 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavia yrityksen eri osa-alueita (Löytänä ja Korttesuo 2011, 75.)

4.3 Asiakaskokemuksen rakentuminen

Jokainen yritys tarjoaa asiakkailleen kokemuksia. Jokaisella on myös mahdollisuus tarjota niitä eri tasoilla. Valitettavan moni yritys jättää kohtaamiset kuitenkin sattumien varaan (Gerdt ja Korkeakoski 2016, 14.) Useat eri lähteet kuvaavat asiakaskokemuksen rakentuvan eri tasoilla. Tuulaniemi (2011, 74) kuvaa asiakaskokemuksen rakentuvan kolmella eri tasolla; toiminta, tunteet ja merkitykset. Korttesuo (2019, 47) puolestaan esittää asiakaskokemuksen rakentuvan viiteen eri tasoon sen mukaan, kuinka johdettuja ne ovat. Kun taas Gerdt ja Korkeakoski (2016, 44) sekä Löytänä ja Korttesuo (2011, 51) esittävät asiakaskokemuksen rakentuvan kolmeen tai neljään tasoon niiden johtamisen mukaan. Asiakaskokemuksen tasoja ja asiakkaan arvon muodostumista on kuvattu tässä työssä eri lähteistä teorioita yhdistelemällä kolmessa eri tasossa kuvion 3 avulla.

Asiakaskokemuksen ja erityisesti odotukset ylittävän asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan myös ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemus on lähtökohta, yrityksen perustehtävä ja toiminta-ajatus. Se on hyöty tai arvo, minkä takia asiakas käyttää palvelua. Ilman sitä ei voida tuottaa laajennettua kokemusta tai odotukset ylittäviä kokemuksia. Laajennettu kokemus puolestaan sisältää asiakkaan kokemukseen jonkun lisäarvoa tuottavan elementin. Odotukset ylittävä kokemus sisältää aikaisemmat kokemukset, mutta asiakkaan kokemukseen lisätään vielä lisäarvoa tuottavia elementtejä. (Löytänä ja Korttesuo 2011, 60–64).



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen rakentumisen tasot (mukaillen Gerdt ja Korkiakoski 2016, 44-45; Tuulaniemi 2011, 75.)

Pyramidin alin taso on toiminnantaso, joka on minimivaatimus palvelun olemassaololle. Tällä tasolla asiakaskokemuksen kehittämisessä riittää, että parannetaan prosessin kannalta välttämättömiä perustoimintoja. (Korkiakoski 2019, 47.) Toiminnan taso sisältää mm. palveluprosessin sujuvuuden, palvelun hahmotettavuuden ja saavutettavuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja monipuolisuuden (Tuulaniemi 2011, 74). Alimman tason voidaan katsoa tuottavan satunnaisia kokemuksia, koska kokemus voi vaihdella ajasta, paikasta tai etenkin yksittäisestä työntekijästä johtuvista seikoista laidasta laitaan. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 45). Tasoa voidaan rinnastaa myös ydinkokemukseen, jonka tehtävänä on varmistaa perustoiminta palvelun tuottamisessa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 61). Brusi (2018) kirjoittaa asiakaskokemuksen keskinkertaisesta tasosta, jolloin yrityksessä on aikaa kehittää toimintoja kuin taas silloin, jos se olisi jo kriisissä tai kokemukset olisivat pääasia huonoja.

Pyramidin toinen taso puolestaan on asiakkaalle ennalta odotettu kokemus, tasalaatuinen. Se on suunniteltu, sisältää joka kerta tietyt samat asiat tai elementit, eikä kokemus vaihtelee ajan, paikan tai työntekijän mukaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 52.) Tätä tasoa voidaan kutsua myös tunnetaksiksi. Tunteet tarkoittavat asiakkaan välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, jotka syntyvät palvelusta. Vaikuttavia tekijöitä ovat mm. palvelukokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma tai tyyli. (Tuulaniemi 2011, 74.) Tälle tasolle pääseminen edellyttää asiakasymmärrystä siitä, että tunnustetaan asiakkaan ongelmat tai tarpeet ennen kuin asiakas on itse edes huomannut niitä, jolloin asiakkaan kokemus tuntuu henkilökohtaisemmalta. (Korkiakoski 2019, 47.) Tällä toisella tasolla ydinkokemukseen on tuotu jotain, millä lisätään asiakkaan arvoa, mutta asiakaskokemuksessa ei ylitetä vielä asiakkaan odotuksia (Löytänä ja Kortesus 2011, 63).

Arvon muodostumisen kolmatta ja ylintä tasoa voidaan kuvata merkityksen tasoksi. Ylimmälle tasolle liittyy merkitys ja asiakkaan kokemus sekä tunne siitä, että yritys on aidosti kiinnostunut hänestä ja hänen asioidensa hoitamisesta. Tason ratkaisuksi ei riitä enää minkään alemman tason keinot, vaan olennaista tälle tasolle on ihmisten välinen vuorovaikutus ja kuinka se sujuu. (Korkiakoski 2019, 47.) Myös Brusi (2018) liittyy odotukset ylittävään asiakaskokemukseen asiantuntijuuden ja henkilökohtaisuuden.

Kaikissa asiakaskokemuksen rakentumisen teorioissa yhtäläistä on se, että ylin taso on erottuva, tuottaa arvoa ja ylittää asiakkaan odotukset. Jokaisen lähteen mukaan ylin taso sisältää alempien tasojen mukaan rationaalisia ja mitattavia ominaisuuksia, mutta nämä eivät itsessään vielä tuota arvoa vaan ovat keinoja saavuttaa päämäärä. Ylimmän tason erottaa muista tasoista elämykset, jotka muodostuvat tuotteesta tai palvelusta syntyvinä tunteina, vaikkapa hauskuutena tai rentona tunnelmana, joka syntyy ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksestaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 51, 64.) Tuulaniemi (2011, 74-75) mainitsee ylimmän tason sisältävän myös henkilökohtaisuuden ja merkityksellisyyden sekä niihin liittyvät lupaukset, jotka liittyvät yrityksen toimintaan ja asiakkaan odotuksien ylittämiseen. Kumpula (2015) on tutkinut palvelukokemuksen emotionaalisia tekijöitä, jotka hän mainitsee merkittävänä tekijänä odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa. Tunteiden merkitys on hänen mukaansa noussut asiakaskokemuksen ymmärtämisessä keskeiseksi elementiksi ja se on saanut huomiota osakseen useissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa.

Asiakaskokemuksessa odotuksien ylittämällä tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysolottuvuuksia. Lupauksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, aitoutta, arvokkuutta, kestäväää, oikea-aikaisuutta ja yksilöllisyyden mahdollistavaa toimintaa. (Tuulaniemi 2011, 74 sekä Löytänä ja Kortesus 2011, 64.) Merkittävää on ymmärtää, että tänä päivänä perustoiminoilla ei enää saavuteta odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia tai erotuta kilpailijoista. Löytänen ja Kortesuson (2011, 64-74) mukaan odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan saavuttaa tietyillä elementeillä, jotka esitetään taulukossa 1.

Korkiakoski (2019, 47) kirjoittaa asiakaskokemuksen ylimmän tason olevan myös kehittymisen taso, jossa ratkaisut ovat moniulotteisia ja vaativat palvelua tarjoavalta yritykseltä huomattavasti enemmän. Kun alemmilla tasoilla riitti ydinkokemuksen turvaaminen ja perustoimintoja parantaminen, niin ylin taso vaatii ennakointia asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta. Tulevaisuudessa vaikka CRM:ään yhdistetty tekoäly voi olla yksi keino näiden tarpeiden tunnistamisessa.

Elementti	Odotukset ylittävä asiakaskokemus
Henkilökohtainen	Jokainen haluaa tulla kohdatuksi yksilönä. Pienet teot, asiakkaan tilanteen huomioiminen ja siihen vastaaminen lisäävät henkilökohtaisuutta. Henkilökohtaisuuteen liittyy vahvasti tunteet ja ajatus siitä miltä minusta tuntuu.
Aitous	Asiakkaan huomiointi, niin että asiakas kokee olevansa merkityksellinen.
Olennainen	Kokemusten tulee olla asiakkaille olennaisia ja vastata heidän tarpeisiinsa.
Räätälöity	Kokemusten räätälöinti joustavasti asiakkaan tarpeisiin ja tilanteisiin sopiviksi.
Oikea-aikaisuus	Asiakkaat odottavat yhtä aikaa sekä nopeutta, että laatua.
Jaettavuus	Asiakkaat jakavat kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa, heitä kannattaa myös kannustaa siihen.
Kestävyys	Kestävän kehityksen huomioiminen asiakaskokemuksessa. Kokemuksesta voidaan luoda kestävä, niin että ne muistetaan, kun asiakas suosittelee yritystä esimerkiksi verkostolleen.
Selkeys	Kokemusten luominen selkeällä kielellä. Jos käytetty kieli on epäselvää, synnyttää se negatiivisia tunnekokemuksia.
Yllättävä	Asiakkaan tulee yllättyä, jotta kokemus on odotukset ylittävä. Yleensä yllättävyys syntyy pienistä asioista, mutta asiakkaalle merkityksellisistä asioista.

TAULUKKO 1. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä ja Kortesus 2011, 64-74.)

Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että asiakaskokemuksen tasot vaihtelevat aina satunnaisesta tasalaatuisesta ja unohtumattomaan, elämykselliseen odotukset ylittävään tasoon. Keskeistä kaikissa esitetyissä teorioissa on se, että yritys tunnistaa eron asiakkaiden odotusten ja yrityksen nykytilan välillä. Esitetyistä asiakaskokemuksen tasoista voidaan havaita myös asiakkaan kokema arvo. Arvon lähteistä voidaan erotella kaksi eri ulottuvuutta: utilitaarinen sekä hedonistinen ulottuvuus. Utilitaarinen ulottuvuus on rationaalinen. Se ei sinällään tuota arvoa, vaan on keino päämäärän saavuttamiseksi. Kun taas hedonistinen ulottuvuus on asiakkaalle subjektiivinen, tunteita sisältäviä, elämyksellisiä tai aisteja herättäviä, jotka jokainen asiakas kokee täysin erilaisina. (Löytänä ja Kortesus 2011, 55.) Asiakaskokemuksen arvon voidaan tämän perusteella katsoa muodostuvan suurelta osin hedonistisista lähteistä, jotka tuottavat henkilökohtaisia kokemuksia ja jotka vaikuttavat parhaimmillaan myös suositteluhalukkuuteen. Tämä perustuu siihen, että asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta eikä vain teknisiä onnistumisia erilaisissa kohtaamisissa. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 45-46.) Myös Shawn ja Ivensin (2002, 5-6) kirjoittavat asiakaskokemuksen jakaantuvan fyysisiin ja tunneperäisiin elementteihin. Heidän mukaansa asiakaskokemus on sekoitus molempia, yrityksen tekemiä fyysisiä suoritteita sekä tunteita, jotka syntyvät kohtaamisten kautta. Asiakaskokemuksessa tunteen ja järjen logiikat ovat erilaisia, eikä kokemusten luomisessa päde välttämättä tavanomaiset logiikan lait. (Juuti 2015, 45).

Grönroos ja Voima (2011, 2) sekä Alakoski (2014, 54) korostavat ihmisten roolia ja vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskokemuksen tuottamisessa. Yrityksen halutessa muuttaa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, tarvitaan sen rakentamiseen henkilökunnan tietoa, toimintaa ja tunnetta (Gerdt ja Korkeakoski 2016, 14). Palveluliiketoiminnassa kunkin toimijan omat kokemukset työstä ja työyhteisöstä vaikuttavat myös merkittävästi asiakaskokemukseen ja sitä kautta kannattavuuteen. Kun työyhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri, se välittyy sekä fyysisissä asiakaskohtauksissa että muissa asiakaskohtauksissa eri kanavissa. Kun asiakaskokemuksen kannalta jokainen kohtaaminen on tärkeä, on jokaisella työntekijällä mahdollisuus varmistaa positiivinen kohtaaminen ja sitä kautta johdettu asiakaskokemus. (Fischer ja Vainio 2014, 11.)

Yhteinen tahtotila luo myös vastuita ja tavoitteita. Se on yrityksen vastuuta sitoutua asiakaskokemuksen kehittämiseen ja yksilön vastuuta omasta vuorovaikutuksestaan ja käyttäytymisestään suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Fischer ja Vainio 2014, 11-13.) Kun asiakaskokemuksessa on kyse tunteista, sitä ei voi ajatella kovin lineaarisesti. Asiakaskokemus syntyy eri toimijoiden välillä ja ennen kaikkea ylivertainen johdettu asiakaskokemus luodaan yhdessä. (Fischer ja Vainio 2014, 14.) Ja mitä ihmisten toimintaan liittyy, tarvitaan toiminnan muuttamiseen aikaa ja koko organisaation vuoropuhelua yhteisistä toimintatavoista sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä, reflektointia ja palautetta. Matka kohti muutosta tulee nähdä vuorovaikutteisena oppimisprosessina, joka edellyttää yhteistyötä kaikkien muutosta koskettavien osapuolten välillä (Airila ym. 2019, 15).

4.4 Vuorovaikutuksellisten kohtaamisten merkitys asiakaskokemuksessa

Palveluliiketoiminta ja palvelut voidaan nähdä aikaan sidottuina vuorovaikutteisina prosesseina, jotka koostuvat toiminnoista. Monimutkaiseksi palvelun tekee se, että niiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat usein samaan aikaan ja asiakas osallistuu itsekin jossain määrin prosessintuottamiseen. (Grönroos 2009, 79, 98.) Samanaikaisuudesta johtuen ne ovat kunkin subjektiivisesti koettuja prosesseja, joihin liittyy vuorovaikutustilanteita, niin sanottuja totuuden hetkiä. Tästä johtuen itse ydintuote tai perustoimintojen tuottaminen palveluissa, kuten ei muissakaan hyödykkeissä, takaa vielä kilpailuetua organisaatiolle tai luo arvoa asiakkaalle. (Grönroos 2009, 100.)

Vaikka palvelukokemus on koko työyhteisön tekemisen tulos, ovat palveluliiketoiminnassa avainroolissa kuitenkin yksilöt, jotka tuottavat palvelua toisille yksilöille erilaisissa palvelutapahtumissa. (Fischer ja Vainio 2014, 16.) Vuorovaikutuksen rooli on ollut jo pitkään tunnustettu asia asiakaskokemuksen rakentumisessa. Vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä asiakkaan arvon luomisen elementeistä joka vaikuttaa merkittävästi myös palvelun sisällön vaihteluun. Siinä tärkeässä roolissa on kunkin henkilön vuorovaikutusosaaminen, johon liittyvät olennaisena osana myös tunteet. (McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer ja Neely 2019, 10, 12–13.)

Asiakkaan kokemalla laadulla on Grönroosin (2009, 100-102) mukaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus, joka on asiakkaan arvon muodostumisen kannalta utilitaarinen. Sen avulla päämäärä palvelussa saavutetaan. Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat palveluprosessista ja sillä

on merkitystä myös palvelua arvioitaessa. Mutta kyseessä on kuitenkin vasta palveluprosessin lopputuloksen tekninen ulottuvuus. Lopputuloksen tekninen ulottuvuus jää asiakkaalle, kun palveluprosessi on suoritettu. Tällä lopputulosulottuvuudella eli työsuoritteella ongelma on ratkaistu vasta teknisesti. (Grönroos 2009, 101.) Mikäli asiakkaan ongelman ratkaisun hoitaminen jää tälle tasolla, jää asiakaskokemus toiminnan tasolle. Perustoiminnot on suoritettu, ydinkokemus on turvattu, mutta ei voida puhua vielä välttämättä edes asiakaskokemuksen tasalaatuisuudesta.

Grönroos esittää (2009, 100-102) asiakaskokemuksen kannalta teknistä ulottuvuutta täydentävän toisen ulottuvuuden, joka on palvelun toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Se miten ja millä tavalla asiakas saa teknisen palvelun. Tämä ulottuvuus on asiakkaan arvon muodostumisen kannalta hedonistinen ja samalla asiakkaalle subjektiivinen. Tämän Grönroos (2009, 104) mainitsee merkittävänä kilpailuetuna, kun vuorovaikutuksellisia palvelutapaamisia ja imagoa halutaan parantaa sekä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Filenius (2015, 70) toteaa, että kohtaamiset ja kuinka ne hoidetaan, vaikuttavat merkittävästi asiakkaan mielikuvaan organisaatiosta. Lisäksi niiden merkitys korostuu, kun mitataan asiakkaan suositteluhalukkuutta. Nämä molemmat ulottuvuudet tulisikin ottaa huomioon palveluiden tuottamisessa, koska ne vaikuttavat asiakkaan kokemukseen vuorovaikutteisissa palvelutilanteissa, myös tässä työssä kuvatun TEO-prosessin aikana. Ulottuvuuksien muodotamaa kokonaisuutta kuvataan kuviossa 4. Tästäkin huolimatta monet organisaatiot mieltävät vuorovaikutteiset kohtaamiset asiakkaan kanssa välttämättömäksi pahaksi (Filenius 2015, 70.)

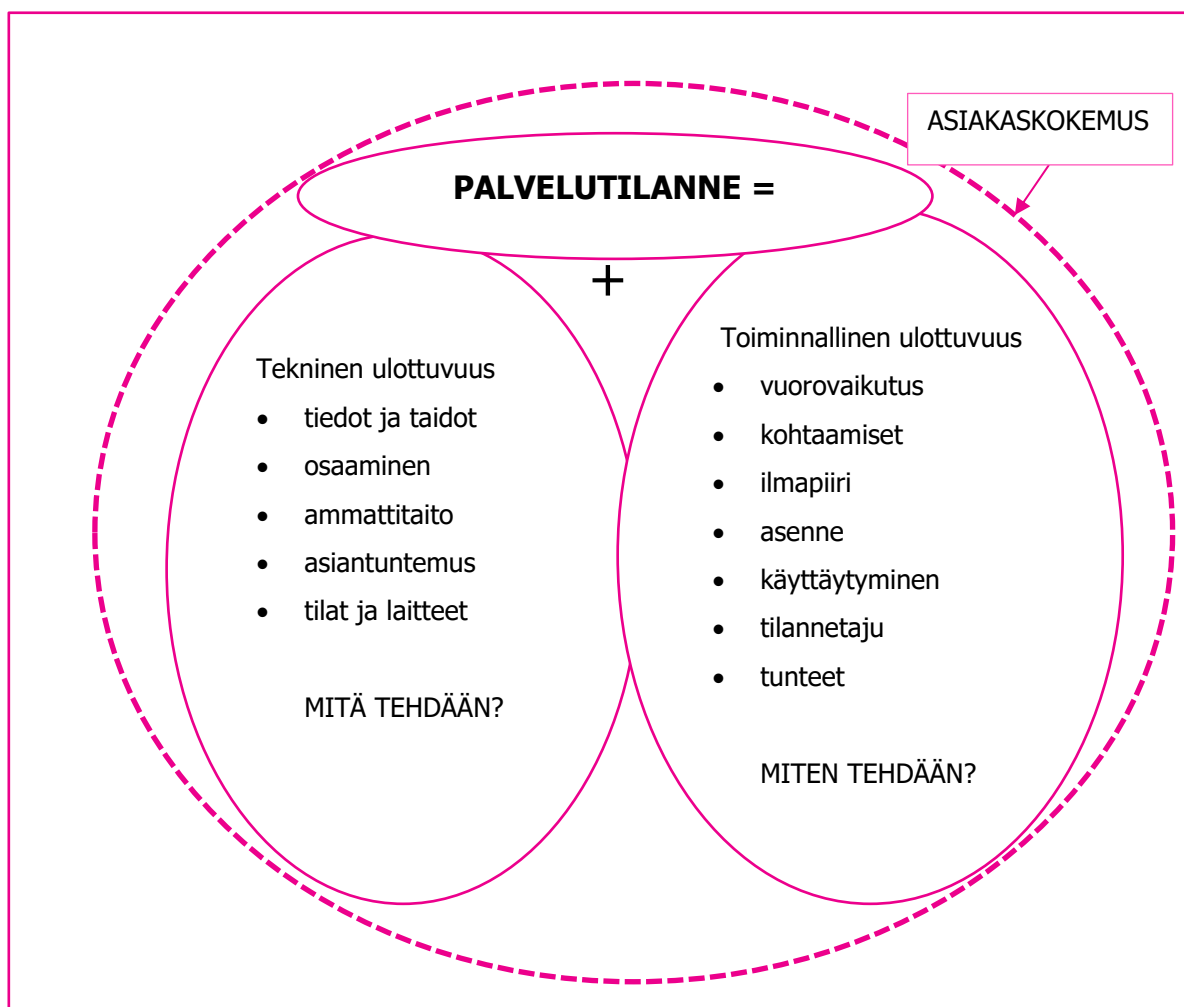
Vuorovaikutteisissa kohtaamisissa tulisi voida löytää asioita, joita asiakas arvostaa ja näin luoda kohtaamiset asiakkaan odotuksen mukaisiksi ja lopulta odotukset ylittäviksi. Asiakkaan odotusten ylittäminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska perus- ja tasalaatuisen toimintaan pyrkimällä ei odotuksia ylitetä, sillä ne eivät saa aikaan tunnereaktioita. Asiakas on valmis jakamaan kokemuksensa, kun kokemuksesta syntyy tunnereaktio. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 119-120) viittaavat suomalaisen palvelukulttuuriin ja siihen, että meillä Suomessa kuvittellaan odotusten ylittämisen toteutuvan, kun palvellaan tasalaatuisesti, varmistetaan ydinkokemus. Asiakkaiden ollessa erilaisia, kaikille samanlainen tapa palvella tarkoittaa harvoin odotukset ylittävää kokemusta. Vaikka ennalta tutun tai odotetun teknisen ulottuvuuden osalta pyrittäisiinkin tasalaatuisuuteen ja prosessi sisältäisi aina samat elementit, ei niiden sisältö voi olla kuitenkaan sattumanvaraista. Yrityksen on kyettävä tarjoamaan jotain sellaista mitä kilpailija ei pysty juuri samanlaisena tarjoamaan, usein se liittyy ihmisten vuorovaikutukseen ja sen osaamiseen. Pienetkin yksityiskohdat ovat juuri niitä asioita, jotka jäävät asiakkaan mieleen ja ylittävät odotukset. Juuri näiden pienten asioiden avulla voidaan paikata puutteellista teknistä osaamista ja luoda mieleenpainuvia henkilökohtaisia tunteita herättäviä asiakaskokemuksia. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 119-122.)

Grönroos (2009, 122) on yhdistellyt ja määritellyt eri tutkimuksista ja teoreettisista näkökulmista laadukkaalle asiakaskokemukselle seitsemän kriteeriä, jotka liittyvät kahteen edellä esitettyyn ulottuvuuteen, jotka on esitetty myös kuviossa 4.

- Ammattimaisuus ja taidot
- Asenteet ja käyttäytyminen
- Lähestyttävyyden ja joustavuuden

- Luotettavuus
- Palvelun normalisointi
- Palvelumaisema
- Maine ja uskottavuus

Lopputulokseen eli asiakaskokemuksen tekniseen ulottuvuuteen liittyviä asioita ovat ammattimaisuus ja taidot, joiden avulla mahdollistetaan asiakkaan ongelman ratkaisu ammattitaitoisesti. Palvelumaisema sijoittuu molempiin ulottuvuuksiin, fyysiset tilat ovat teknistä ulottuvuutta, mutta siellä olevien ratkaisujen avulla voidaan tukea asiakkaan myönteistä minäkuvaa, jolloin se liittyy toiminnalliseen ulottuvuuteen. Asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus sekä luotettavuus ja palvelun normalisointi taas liittyvät toiminnalliseen ulottuvuuteen. Asenteet ja käyttäytyminen liittyvät suoraan vuorovaikutustilanteisiin samoin kuin lähestyttävyyys ja joustavuus. Nämä ovat yrityksen kykyä sopeutua ja joustaa asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin. Luottavuudella taataan se, että asiakas voi luottaa yrityksen toimivan asiakkaan edun mukaisesti. Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan poikkeustilanteita, joissa koetetaan löytää uusi hyväksyttävä ratkaisu. Maine ja uskottavuus tarkoittavat sitä että, yrityksen toimiin voi luottaa ja että asiakas hyväksyy yrityksen arvot sekä suorituskriteerit. (Grönroos 2009, 121–122.)



KUVIO 4. Palvelutilanteen asiakaskokemuksen ulottuvuudet (mukaillen Grönroos 2009, 13; Flink, Kerttula, Nordling ja Rautio 2018, 116.)

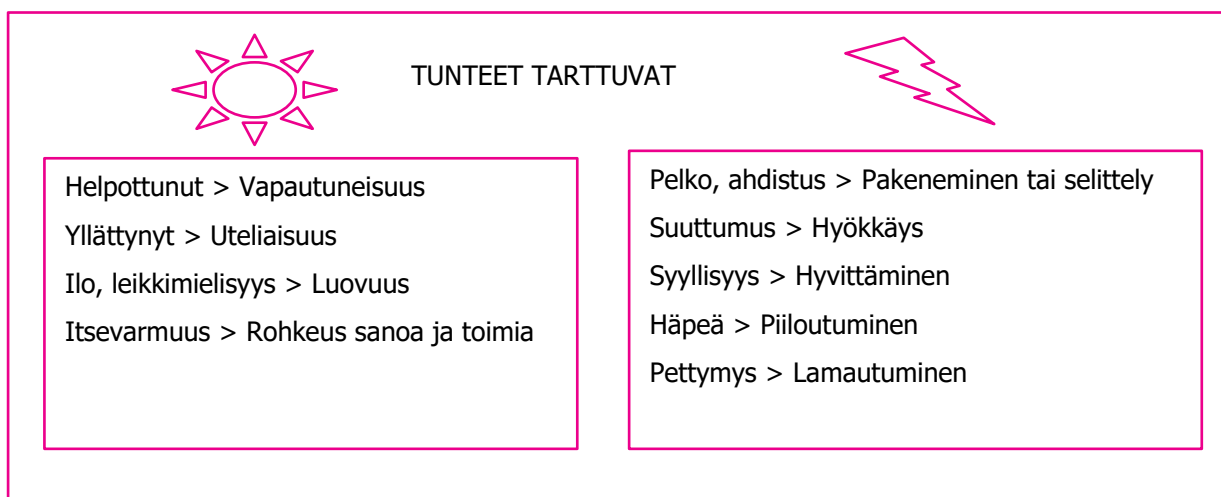
Gerdt ja Korkeakoski (2016, 46) kirjoittavat asiakaskokemuksen olevan tunnetta ja se syntyy muustakin kuin teknisestä onnistumisesta. Tunteet liittyvät asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen. Korkiakoski (2019, 51) kirjoittaa, että tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta jopa 2/3 on tunnetta. Yleensä se pohjautuu ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, sillä tunne on henkilökohtaisuutta, mikä tekee siitä myös haastavan. Tunne on lopputulos, mikä asiakkaalla jää tilanteesta tai jopa koko asiakassuhteesta. Näin tunteet ovat merkittävä osa asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta. Tunteet realisoituvat asiakkaalle usein odotuksen ylittävän asiakaskokemuksen elementeillä, joihin voidaan vaikuttaa kohtaamalla ja ottamalla asiakkaan tunne-elämykset huomioon (Korkiakoski 2019, 51.)

Asiakkaan tunne-elämyksiin voidaan Korkiakosken (2010, 51) mukaan vaikuttaa henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa. Niissä olennaista on omien tunteiden hallitseminen sekä toisen ihmisen tunteiden tulkitseminen. Työelämän vuorovaikutustilanteissa ja asiakaskokemuksen luomisessa kyky tunteiden hallitsemiseen ja niiden ilmaisuun korostuu. Erilaisten tunteiden tunnistaminen ja niiden nimeäminen helpottavat tunteiden hallintaa. Ilman toisen odotusten ymmärtämistä onnistunut vuorovaikutus ei toteudu, eikä toisen odotuksia voi ymmärtää ilman tunnetaitoja. Kuvassa 5 esitetään kuinka tunteet ohjaavat toimintaa ja ovat näkyviä vuorovaikutuksessa. Ne tarttuvat helposti ihmisestä toiseen ja lisäksi tunteiden johtaminen vaatii pelisilmää. (Ristikangas ja Ristikangas. 2019, 147-150.) Asiakaskokemuksen rakentamisessa nämä seikat vaativat erityistä huomiota ja tunteet ovat saaneet asiakaskokemuksen ymmärtämisessä keskeisenä elementtinä huomiota osakseen useissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa (Kumpula, 2015).

Ristikangas ym. (2019, 154) kirjoittavat tunteiden vaikuttavan myös ammattimaisuuteen, jonka tietojen avulla turvataan myös ydinkokemuksen toteutuminen. Ihminen ei pysty kuitenkaan työskentelemään vain asiateemojen kanssa, vaan tunteet ovat aina läsnä, vaikka emme niitä aina havaitsekaan. Palvelutilanteissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sekä omien, että asiakkaan tunteiden tiedostaminen on tärkeää ja näin ne ovat osa ammattimaista toimintaa sekä asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta. Tunteet näkyvät vuorovaikutuksessa sanattomina sekä sanallisina viesteinä. Ne vaikuttavat käyttäytymiseen, halusimmepa tai emme. (Ristikangas ym. 2019, 165). On hyvä tunnistaa, että sanat ovat vain osa vuorovaikutusta. Sjöberg (2012, 8-9) muistuttaa, että palvelutilanteissa ei pidä puhua itselleen vaan asiakkaalle. Sanojen viestiä tehostavat joko negatiivisesti tai myönteisesti käytetyt sanavalinnat, äänensävyt, rytmitys ja äänenpainot. Niiden lisäksi ilmeet sekä eleet, kehonkieli vaikuttavat vuorovaikutustilanteeseen ja siihen millaiseksi tilanne koetaan. (Hiila ym. 2019, 219-220.)

Kumpulan (2015) tekemässä tutkimuksessa todetaankin sanattoman viestinnän ja kommunikoinnin käsittävän yli 60% vuorovaikutuksessa missä tahansa palvelukohtaamisessa. Myös Berry, Carbone ja Haeckel (2002, 85–89) korostavat artikkelissaan tunteiden merkitystä asiakaskokemuksen syntymisessä. Palveluntarjoaja voi vaikuttaa omalla toiminnallaan asiakkaan tunteisiin ja näin asiakkaan kokemuksen hedonistiseen ulottuvuuteen. Berry ym. (2002, 85-89) korostavat ilmeiden, eleiden, kommenttien, äänen painojen sekä sävyjen ja myös pukeutumisen merkitystä sekä niiden välityksellä

syntyvää asiakaskokemusta. Tunnetaitojen osaaminen on tärkeä osa vuorovaikutteista palvelutilanetta ja samalla asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta, sillä vuorovaikutteisissa kohtaamisissa palveluntuottajan omalla mielialalla on merkittävä vaikutus mm. siihen, millainen ilmapiiri tilanteessa syntyy. Yksilön tunteilla on puolestaan merkittävä rooli asiakaskokemuksen kannalta, sillä tunteet näkyvät, tarttuvat ja vaikuttavat molempien osapuolten toimintaan ja ohjaavat näin palvelutilanteita. On hyvä tunnistaa myös se, että negatiivisilla tunteilla on positiivisia tunteita suurempi vaikutus asiakaskokemukseen.



KUVA 5. Tunteet ohjaavat toimintaa ja näkyvät vuorovaikutuksessa (Ristikangas ym. 2019, 155.)

Shawn ja Iwens (2002, 3-5) toteavat, että moni yritys keskittää toimintonsa liaksi vain asiakkaan fyysisiin tarpeisiin ja ydinkokemuksen varmistamiseen. Asiakaskokemuksessa ja ylempien asiakaskokemusten tasojen tavoittelussa on kyse asiakkaan tunteista, jotka ovat merkittävä osa johdettua asiakaskokemusta. Ei pidä unohtaa, että meillä kaikilla on tunteet, jotka helposti jäävät huomiotta liiketoiminnassa (Shaw ja Iwens 2002, 3-5). Vuorovaikutuksen ja siihen liittyvien tunteiden voidaan katsoa liittyvän merkittävänä osana aiemmin esitettyyn hedonistiseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen asiakaskokemuksen syntymisessä. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 143) esittävätkin asiakaskokemuksen olevan 70% tunnetta ja 30% teknistä toimivuutta. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että onnistunut palvelutilanne vaatii vuorovaikutusosaamista, sen ymmärtämistä ja sitä kautta positiivisten tunteiden syntymistä kohtaamisessa asiakkaan kanssa.

4.5 Visualisointi asiakasymmärryksen lisäämiseksi

Ferhatbegovic (2018) kirjoittaa artikkelissaan, että asiakaskokemuksen tutkimuksessa pitäisi keskittyä asiakkaiden ongelmien ymmärtämiseen sekä heidän toimintansa ymmärtämiseen. Kun tiedetään, kuinka asiakas ajattelee ja toimii, voidaan keskittyä suuren kuvan kasaamiseen ja sen hahmottamiseen. Asiakkaan kokemaan kokemukseen keskittymisen avulla, on helpompi määrittää asiakaspolku, koska asiakaspolku kuvaa asiakkaiden kokemuksia (Boag, 2019). Asiakaspolun ymmärtäminen luo pohjan asiakaskokemuksen ymmärtämiselle.

Grönroos (2009, 519-520) puhuu vuorovaikutustilanteiden totuudenhetkistä, joissa työntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa. Näiden tilanteiden onnistuessa, sujuvat palvelutapahtumat ongelmitta ja

liiketoiminta kehittyy. Ellei asiakas ole tyytyväinen, ovat aiemmat ponnistelut olleet turhia. Koska toimintaympäristö ja kohtaamiset asiakkaan kanssa muuttuvat nopeasti, on nykytila kuvattava niin, ettei se synny pelkästään sisäisistä oletuksista. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 40-42.) Pohjimmiltaan yritys toimii suljetussa tilassa ja suunnittelee sekä kehittää niitä resursseja, jotka edustavat vain potentiaalista arvoa. Arvo syntyy kuitenkin vasta kun asiakas käyttää palvelua. (Grönroos ja Voima 2011, 19.) Asiakaskokemuksen nykytilan selvittämisessä tulee huomioida kaikki osa-alueet, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, mutta tärkeintä on tunnistaa ne keskeiset ja olennaiset toiminnot, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 40-42).

Alakoski esittää väitöskirjassaan (2014, 57) palvelun arvon muodostuvan palvelun näkyvässä ja näkyvässä prosesseissa ja tiloissa. Vuorovaikutustilanteessa puhutaan näkyvästä osasta prosessia. Prosessi on asiakkaalle näkyvä silloin, kun hän itse osallistuu ja on kokemassa tilanteen. Kun ihminen on keskeinen tekijä palveluissa, hän on osa palvelutilannetta ja muodostaa joka kerta henkilökohtaisen mielipiteensä palvelusta. Haasteena on kuitenkin se, että ihmisten toimintaa ei voi vakioida eri tilanteisiin sopivaksi, näin palvelutilanteet tai niiden kulku eivät ole ennalta suunniteltavissa. (Tuulaniemi 2011, 26.) Asiakaskokemuksen arvo muodostuu niin yrityksen kuin asiakkaan vaikutuksesta. Arvon muodostumisessa asiakkaan tekemillä toimenpiteillä on oma osansa arvoa luovassa prosessissa ja samalla vaikuttamisen mahdollisuus. (Grönroos ja Voima 2011, 8-9.) Tarkoituksena on kuitenkin, että asiakkaalle muodostuu palvelusta positiivinen kokemus (Tuulaniemi 2011, 26). Haaste palveluiden tuottamisessa on lisäksi se, että siihen tarvitaan monenlaisia resursseja, jotka eivät ole välttämättä näkyviä itse palvelutilanteessa (Grönroos 2009, 79, 98).

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi nykytilaa voidaan visualisoida monin eri tavoin. Seuraavaksi esitellään kolme erilaista menetelmää, jotka soveltuvat parhaiten tämän työn kaltaisten palveluprosessien visualisointiin; toimintamallikanvaasi, palvelupolku ja Service Blueprint. Menetelmät toimivat muutostoiminnassa työkaluina, joiden avulla nykyistä toimintaa voidaan kuvata uudella tavalla ja saada samalla nykytilaan uusia yhteisiä näkemyksiä. (Mäkinen 2018, 78.) Vanhan sanonnan mukaan kuvan sanotaan kertovan enemmän kuin tuhat sanaa. Visualisoinnin avulla voidaankin tuoda esille erilaisia mitta- ja vuorovaikutussuhteita sekä arvoja ja merkityksiä kokemukselliseen muotoon, joita on hankala kuvata numeroilla tai pelkillä sanoilla. Kuva auttaa luomaan yhteisymmärrystä eri tavoin kuin pelkkä puhe, se toimii hyvin keskustelun tukena.

Visuaalisuus on oivallinen tapa yksinkertaistaa ideoita. Moniulotteisten palveluiden pääpiirteet voidaan näin hahmottaa nopeasti yhdellä kuvalla. Yksinkertaistamalla palvelun pääviestit kuvaksi voidaan nopeuttaa kehittämistä ja lopputuotosten viestintää. (Erkkilä 2013, 27.) Vaikka visuaalisuus on tehokas tapa viestiä asioista, mainitsee Torkkola (2017, 49) monien kokevan sen kontrollin lisäämisenä ja uhkaavana, koska ne lisäävät läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Työssä onkin hyvä pyrkiä erottamaan prosesseihin liittyvät asiat erilleen henkilöistä, jolloin vältyttäisiin monilta ihmisten välisiltä ristiriidoilta. Torkkola (2017, 50.)

Yhtäläistä erilaisissa menetelmissä ja niiden ajattelutavassa on se, että niissä korostuu viisi keskeistä asiaa. Palvelusta syntyvän kokemuksen ymmärtäminen, ongelmakohtien etsiminen sekä niistä yhden ratkaisun löytäminen. Neljäntenä asiana on ratkaisuidean saattaminen konkretisoitavaan muotoon, jolloin ongelmasta opitaan lisää. Lopullinen ratkaisuehdotus muotoutuu usein monen kokeilun lopputuloksena. (Mäkinen 2018, 29.) Tärkeintä ajattelussa ja kaikissa menetelmissä on pitää mielessä se, että asiakas on keskiössä kaiken aikaa.

4.5.1 Toimintamallikanvaasi

Toimintamallikanvaasin avulla visualisoidaan palvelun arvolupaus, jossa toimintoja jaetaan yhdeksään eri osatekijään. Mäkinen (2018, 113-115) kuvaa teoksessaan toimintamallikanvaasin soveltuvan parhaiten koko liiketoimintamallin kuvaamisen kuin yhden palvelun visualisointiin. Se on työkalu liiketoiminnan kehittämiseen, arviointiin, visualisointiin ja uudistamiseen. Sen avulla on mahdollista konseptoida liiketoimintaa jo olemassa olevien palveluiden ympärille. Työkalun vahvuus on sen visuaalisuudessa ja yksinkertaisuudessa ja oikein käytettynä vaatii laatijaansa ajattelemaan. Sen yhdeksän osaa ovat:

- kustannusrakenne
- yhteistyökumppanit
- kriittiset tehtävät
- kriittiset resurssit
- kassavirta
- asiakassuhteet
- markkinointi, myynti ja toimitus
- arvolupaus ja
- asiakassegmentti

(Innokylä 2020.)

4.5.2 Palvelupolku

Hyvä asiakaskokemus luodaan selvittämällä asiakkaan tunne palvelukokemuksesta, joka syntyy asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa koetuista aisoista. Kokonaisvaltainen palvelukokemus syntyy vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. (Komulainen 2018, 57.) Palvelupolku havainnollistaa kaikkiin palveluun osallistuvien osapuolten kokemukset ennen palvelua, palvelun aikana, sen jälkeen sekä miten kokemukset kohtaavat. (Mäkinen 2018, 113-115.)

Palvelupolku- kuvauksen avulla palvelu jaetaan kosketuspisteiksi käyttäjän näkökulmasta. Kosketuspisteet ovat konkreettisia palveluelementtejä, kuten fyysiset tilat tai ihmisten kohtaaminen ja ne kuvaavat kuinka organisaatio ja käyttäjä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työkalun avulla visualisoidaan uutta palvelukokemusta tai tutkitaan ja parannetaan nykyistä palvelua. Sen avulla on helppo omaksua käyttäjän näkökulma mutta laatiminen vaatii hyvää tuntemusta käyttäjästä. (Erkkilä 2013, 33.)

4.5.3 Service Blueprint

Service Blueprint menetelmänä puolestaan visualisoi palvelun yhdelle kuvalle ja jakaa kaiken tiedon siitä, mitä palvelupolussa tapahtuu erilaisilla tasoilla. Myös niillä tasoilla, jotka eivät näy asiakkaalle, tukitoimintoja unohtamatta. (Erkkilä 2013, 35.) Kangas (2016, 15) esittää Service Blueprintin toimivan suunnittelun perustana sekä toteutuksen ohjeena ja tukena, jonka avulla voi visualisoida palveluita. Työkalun avulla niin palvelun käyttäjien, palvelua tuottavien työntekijöiden kuin asiakkaalle näkymättömien tukitoimintojen välinen vuorovaikutus tulee näkyväksi. Yksinkertaisinkin palvelu pitää sisällään useita eri toimintoja aina järjestelmistä ihmisiin, jotka kaikki vaikuttavat asiakaskokemukseen. Service Blueprintin avulla voidaan auttaa ihmisiä hahmottamaan tätä monimuotoisuutta. Menetelmää kannattaa käyttää myös silloin kun palvelu on ollut olemassa pitkään tai kun organisaatio on suuri, jolloin vaarana on, että prosessi muuttuu läpinäkymättömäksi. (Ross, 2014.)

Kuviossa 5 esitetyssä Service Blueprint mallissa toiminnot jaetaan näkyvään ja näkymättömään osaan sen mukaan, kohtaako asiakas palveluntuottajan vai ei. Palvelun toiminnot taas on jaettu neljään osioon, joiden avulla voidaan hahmottaa mitä työtä taustalla tehdään. Ylimmässä osiossa on palvelun toiminnot asiakkaan palvelukokemuksina. Toisessa osiossa tehdään näkyväksi ne asiat tai teot, joissa ollaan vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 211- 212.) Kolmannessa osiossa esitetään ne toiminnot, jotka ovat asiakkaalle näkymättömiä, mutta välttämättömiä. Alimmassa osiossa on kuvaus niistä toiminnoista, jotka ovat näkymättömiä, mutta välttämättömiä palvelun tuottamisessa. Service Blueprint on malli, jonka avulla palvelu nähdään lineaarisena prosessina ja jokainen palvelutapahtuma sekä niihin liittyvät elementit tulevat näkyviksi (Erkkilä 2013, 35).



KUVIO 5. Service Blueprint (mukaillen Tuulaniemi 2011, 213-216.)

5 ASIAKASYMMÄRRYKSESTÄ KOHTI MUUTOSTA

Luvussa viisi käsitellään muutosta, joka tulee nähdä kokonaisvaltaisena haasteena, joka haastaa niin organisaatiokulttuurin, sisäisten prosessien kuin henkilökohtaisten ristiriitojenkin tasolla. Toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisempään suuntaan vaatii sitoutumista, vahvaa uskoa ja sinnikkyyttä kaikilta organisaation tasoilta. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 146.) Muutosta on johdettava, jota käsitellään myös tässä luvussa. Asiakaskeskeisempään toimintaan pyrkiminen on iso kokonaisuus ja muutos organisaatioille sekä työyhteisöille. Uudenlaisen ajattelutavan juurruttaminen ja jalkauttaminen ei synny hetkessä, vaan se on pitkäkestoinen hanke. Ylipäätään asiakaskeskeinen ajattelutapa tulee nähdä tahtotilana eikä erillisenä projektina, joka loppuu aikanaan. (Löytänä ja Korkiakoski 2016, 163, 168.) Usein muutos nähdään pelottavana ja se voi aiheuttaa vastustusta ja sen vuoksi asia tuodaan esille luvussa viisi.

Ammatillisen koulutuksen reformi ja sen mukanaan tuomat uudistukset sekä lisääntyvä kilpailu toimialalla, sanelee sen, että organisaation on oltava valmiina toimimaan muutoksessa nyt ja myös tulevaisuudessa. Muutos koskettaa kaikkia organisaatioon toimijoita, haluttiin sitä tai ei. Ammatillisen koulutuksen rakenteita on ravisteltu hyvin voimakkaasti, eikä paluuta entiseen enää ole. Kamensky (2010, 30) toteaa, että historian yleisin muutosvoima on pakko, jonka edessä useat organisaatiot kehittyvät ja joutuvat luopumaan osin pinttyneistäkin tavoista toimia. Kun organisaation toimintaympäristö kehittyy koko ajan ja on samalla monimutkainen, osin epävarma, moniselitteinen ja ennustamatonkin, on hyvä huomioida, että tällaisessa ympäristössä perustoiminnan pyörittäminen perinteisellä tavalla ei enää riitä kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden säilyttämiseksi (Santalainen ja Baliga 2015, 46). Koska muutosprosessit ovat usein pitkiä tulisi niihin tarttua heti kun muutoksen tarve havaitaan, vaikka ei vielä tarkalleen tiedettäisikään mihin se johtaa (Löytänä ja Korteso 214, 25).

Löytänä ja Korkiakoski (2016, 174) kirjoittavat, että niin johdon kuin muidenkin toimijoiden on uskottava muutokseen, sillä pinnallinen puhe ei johda haluttuun tilaan. Asiakaskokemuksen merkityksen korostaminen vaatii organisaatiolta kykyä rakentaa kulttuuria, jota ei voi kopioida. Toiminnassa korostuu tällöin kyky muuttaa puhe ja ajattelu toiminnaksi, jotka ovat totuudenhetkiä organisaation ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa ja kohtaamisessa. Tässä luvussa käsitellään myös muutokseen osallistamista, jotta toiminta muuttuisi kohti haluttua tavoitetilaa. Osallistamisen avulla lisätään asiakasymmärrystä, jotta toiminta alkaa muuttua kohti tavoitetta. Luvun lopussa esitellään osallistavia menetelmiä jalkautuksen toteuttamiseen.

5.1 Mitä muutos on?

Myllymäki (2017, 20) määrittelee muutoksen olevan prosessi, jossa asiasta tulee toisenlainen kuin se oli aiemmin. Juuti (2015, 29) mainitsee, että usein organisaatioissa toistetaan toimintatapoja, jotka ovat olleet aiemmin merkityksellisiä, mutta ne eivät ole enää relevantteja nykyisessä toimintaympäristössä. Ennen uuden alkua, tulee päästä vanhasta irti (Valpola 2004, 35). Muutos vaatii rohkeutta priorisoida asioita niin, että tekemällä vähemmän saavutetaan enemmän ja parempaa laa-

tua. Näin syntyy tilaa uusille ratkaisuille. (Filenius 2015, 197.) Lämsä ja Hautala (2004, 184) kirjoittavat muutoksessa keskeistä olevan uusien ideoiden, toiminta- ja ajattelutapojen omaksumisen, jotka ovat edellytyksenä uuden oppimiselle.

Oleellista muutoksessa on sen fokus ja se, että selvitetään mitä muutetaan ja miksi (Valpola 2004, 39). Newtonin (2007, 3-4) mukaan muutoksen avulla tavoitellaan uusia tuloksia. Hänen mukaansa ne voivat olla muun muassa: prosesseja tai tehtäviä, joita parannetaan, uusia innovatiivisempia näkemyksiä palveluihin, kustannustehokkaampia tapoja toimia ja samalla kulujen karsimista, toimintojen integroimista tai ulkoistamista. Syitä muutokselle on lukemattomia. Lähtökohta muutokselle on kuitenkin päästä alkupisteestä loppupisteeseen. Muutos, on matka, jota voidaan kuvata kahden pisteen välisenä vaiheena. (Newton 2007, 3-4.)

Paras lähtökohta hyvälle muutokselle syntyy lähtötilanteen realistisesta ja tarkasta arvioinnista (Matti 2011, 15). Muutoksella tavoitellaan tilaa, jossa asiat pysyisivät sellaisina, miksi ne muutettiin ja kehittyisivät eteenpäin ilman että ne muuttuvat takaisin entiselleen. Toisaalta aina muutokset eivät onnistu tai onnistuvat, mutta eivät pysyvästi. (Myllymäki 2017, 21.) Muutokset ovat monen muotoisia ja laajuudeltaan eri suuruisia. Muutos voi koskea koko organisaatiota ja sen olemassaoloa. Se voi liittyä strategiaan tai se voi koskettaa yksittäisen henkilön työnkuvaa tai osaa siitä. Toisin sanoen muutos voi laajuudeltaan koskea koko organisaatiota, tiimiä, sen osaa tai yksittäisiä henkilöitä. (Newton 2007, 3-5.)

Muutokseen johtavat tekijät on useita, jotka on syytä tunnistaa. Muutosteorioissa muutoksien taustalla olevat tekijöistä puhutaan myös muutosvoimina. Ne luokitellaan usein organisaation sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin. Sisäinen muutostarve voi johtua esimerkiksi organisaation sisäisestä kasvusta, töiden uudelleen organisoinnista tai haasteesta jossain organisaation toiminnoissa. Ulkoisesta tarpeesta johtuva muutos johtuu ulkoisen toimintaympäristön synnyttämästä muutostarpeesta, esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta, toimialan muutoksesta tai muuttuvasta kilpailutilanteesta. (Newton 2007, 3-5 ja Kuitunen ja Sutinen 2018, 162-164.) Muutoksia voidaan luokitella eri tavoin ja ne vaikuttavat myös niiden johtamiseen. Yllättävät ja suuret muutokset vaativat enemmän huomiota otettavaa. Niihin liittyy usein myös enemmän ongelmia kuin yllätyksettömiin ja pienempiin muutoksiin. (Myllymäki 2017, 53.)

Matti (2007, 15-16) jakaa organisaatioissa tapahtuvat muutokset kolmeen perustyyppiin: vähittäisiin, radikaaleihin ja fuusio-fissio muutoksiin.

- Vähittäisten muutosten taustatekijänä on monta kertaa laatujohtamiseen liittyviä tavoitteita
- Radikaaleissa muutoksissa, nimensä mukaisesti, on kyseessä toimintojen uudelleen organisointi tai isojen prosessien uudistaminen
- Fuusio-fissio muutoksissa organisaation toiminnan korvaa uusi tai uudet organisaatiot.

Lämsä ja Hautala (2004, 184-185) taas jakavat muutoksia neljään eri kategoriaan niiden luonteen, laajuuden ja merkityksen mukaan: ennakoiivin, reagoiviin, vähittäisiin ja strategisiin muutoksiin.

- Ennakoivassa eli proaktiivisessa muutoksessa organisaatio pyrkii varautumaan muutoksiin ennakoimalla ja kehittämään toimintaansa.
- Reaktiivisessa eli reagoivassa muutoksessa organisaatio joutuu reagoimaan ja toimimaan pakon edessä. Muutoksen taustalla on usein ulkoiset tekijät.
- Vähittäisessä muutoksessa tavoitteena on keskittyä parantamaan organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Se voi tapahtua mm. henkilöstön osaamisen tai toimintatapojen kehittämisen kautta.
- Strategisessa muutoksessa organisaation perustehtävä, toiminta tai rakenteet määritellään uudelleen.

Valpola (2004, 61) selittää organisaatiomuutoksia siten, että niiden avulla pyritään selkiyttämään organisaatiota sekä vähentämään tasoja organisaatiossa. Sen avulla voidaan yhdistää samanlaisia toimintoja isomman kokonaisuuden osista. (Valpola 2004, 61.) Usein muutokset heikentävät organisaation toimintakykyä ainakin tilapäisesti. Muutokseen liittyy aina erilaisia riskejä tai muita odottamattomia asioita, jotka voivat johtaa pahimmillaan muutoksen epäonnistumiseen. Ratkaisuna haasteisiin on muutosjohtaminen, kun asioita ja ihmisiä osataan johtaa taitavasti, voidaan haasteet ehkäistä tai ohittaa. (Kallankari 2019, osa 5.)

Muutoskykyä on pidettävä yllä, vaikka kaikki olisikin hyvin. Muutoin vaarana on, että jäädään paikoilleen ja kilpailijat ajavat ennen pitkää ohi. Usein muutos on helpompi perustella, kun organisaatio on jo kriisissä. On pakko toimia. Pakon edessä toimiminen jättää kuitenkin yleensä arpia organisaatioon. Jatkuva uudistuminen antaa aikaa osallistamiselle ja muutokset on mahdollista toteuttaa järjkevä kokoisilla askelilla. (Korhonen ja Bergman 2019, 23.) Olipa muutoksen mekanismi ulkoinen tai sisäinen tai tapahtui se halusta tai pakosta, tärkeintä on jatkuva toimintatapojen kyseenalaistaminen. Organisaation on tarkkailtava koko ajan tekemisiään ja testattava uusia tapoja toimia sekä olta valmiina toimimaan muutoksessa. (Kuitunen ja Sutinen 2018, 165.)

5.2 Muutoksen johtaminen

Hyvä asiakaskokemus edellyttää muutosta myös johtamisessa niin, että kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät saadaan synkronoitua kaikkia tyydyttäväksi lopputulokseksi (Filenius 2015, 202). Asiakaskokemuksen johtamisessa ja muutosjohtamisessa nähdään paljon samaa. Molemmissa sitouttamisen merkitys korostuu, joka lähtee ymmärryksen lisäämisestä muutoksen tarpeellisuudesta kuvaamalla nykytilan ja tavoitetilan välinen ero. Reunaehdot tulevat johdolta, mutta vastuuta muutoksen toteuttamista annetaan henkilöstölle. (Löytänä ja Korteso 2011, 184.)

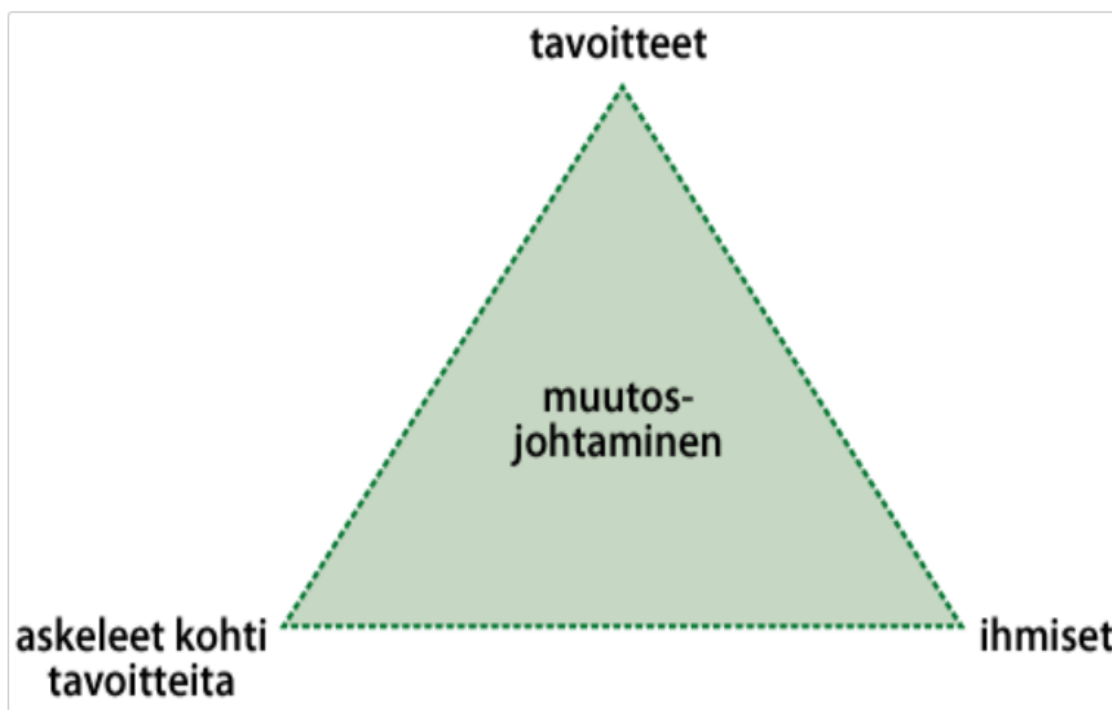
Valpolan (2004, 27) mukaan muutosjohtamisessa on tärkeintä määritellä haluttu muutos. Newton (2007, 7-8) kuvaa siihen tarvittavan erilaisia työkaluja, prosesseja, tekniikoita sekä lähestymistapoja, jotka auttavat pääsemään vaihe vaiheelta haluttuun lopputulokseenne muutoksessa. Kallankari (2019, osa 5.) on kuvannut onnistuneen muutoksen johtamisen lähtökohdiksi kolme keskeistä asiaa: tavoitteet, askeleet kohti tavoitteita sekä ihmiset, jotka toteuttavat muutoksen, nämä esitetään kuvassa 6. Monessa tapauksessa muutos epäonnistuu projektijohtamisesta johtuen, jolloin painotus on

asioissa ihmisten johtamisen sijaan. Muutos ei onnistu, jos sillä ei saada aikaan muutoksia, joita sillä on lähdetty hankkimaan. Ymmärrys siitä mihin muutokset vaikuttavat toiminnassa ovat tärkeitä ominaisuuksia muutos prosessissa. Kun muutoksen tavoitteet kohtaavat omat tavoitteet, on muutoksen helpompi lähteä mukaan. Muutokseen mukaan lähteminen tarkoittaa lähes aina kuitenkin oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. (Myllymäki 2017, 22.)

Muutoksen tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat käytännön toimissa. Muutoksen johtajan on myös tärkeää motivoida tavoitteiden saavuttamiseen esimerkiksi saamalla työntekijät hahmottamaan muutoksen positiivisia asioita ja hyötyjä sekä edistämällä sisäistä motivaatiota. Muutoksen johtajan työskentelyote ja oma asenne muutokseen vaikuttavat sen onnistumiseen ja etenemiseen. Kun halutaan sitouttaa ihmisiä, tulee muutoksenjohtajan itse uskoa ja sitoutua myös uudelleenlaiseen ajattelutapaan, sillä sitoutumattomuus paljastuu nopeasti puheissa ja teoissa henkilöstölle. (Kallankari 2019, osa 5.) Fischer ja Vainio (2014, 157-158) kirjoittavat, että muutosta tehtäessä tulee antaa myös tavoitteita tukevia työkaluja, jotta muutosta alkaa tapahtua. Muutoksesta keskusteleminen ja muistutus asiasta eivät vielä riitä muutoksen alkamiseen. Laadukas toiminta synnyttää haluttua muutosta ja lisää henkilöiden toimintakykyä.

Kun halutaan saada aikaan muutosta, on ihmisten mukaan ottaminen tärkeää jo heti alkuvaiheessa (Kallankari 2019, osa 5). Ihmisten toimintakykyä voidaan lisätä osallistamalla, jolloin he kykenevät tekemään organisaation kannalta itsenäisiä päätöksiä ja samaan aikaan täyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset (Juuti 2015, 31). Jotta tavoitteisiin päästään, on huolehdittava jatkuvasta ja oikea-aikaisesta tiedottamisesta sekä avoimesta keskustelusta. Positiivisten asioiden ja hyötyjen kertominen ihmisille motivoi myös tavoitteiden saavuttamisessa. (Kallankari 2019, osa 5.)

Sitoutuminen, motivaatio ja innostus ovat ominaisuuksia, jotka mahdollistavat muutoksen. Kun ihmiset ovat muutoksen tekijöitä, tarvitaan vuorovaikutusta, jotta askeleet kohti tavoitteita onnistuvat. Vuorovaikutus onkin yksi keskeisistä elementeistä myös muutoksen johtamisessa. Ilman vuorovaikutusta ei luoda muutosta yhdessä eikä avointa työskentelyä. Vuorovaikutusta tarvitaan, jotta ymmärrys ja muutos mahdollistuu kaikille muutokseen osallistuville. (Kallankari 2019, osa 5.)



KUVA 6. Muutoksen johtamisen elementit (Kallankari 2019, osa 5.)

Newton (2007, 7-8) näkee muutosjohtamisessa kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on auttaa organisaatio pääsemään tavoitteeseen, jotka eivät ole tämänhetkisessä tilassa mahdollisia saavuttaa. Toisena tavoitteena on minimoida negatiiviset vaikutukset, jotka muutoksesta aiheutuvat. Muutosjohtamiseen on olemassa monenlaisia tapoja lähestyä asiaa, mutta kaikissa tavoissa on samat osa-alueet. Ensin on määriteltävä muutoksen tarve ja kuinka sitä lähestytään. Sen jälkeen on päätettävä, kuinka muutos aiotaan jalkauttaa onnistuneesti. Viimeisenä on varmistettava, että muutos tehdään onnistuneesti. (Newton 2007, 7-8.)

Muutoksen johtamiseen on olemassa useita teoreettisia malleja, tässä työssä esitellään niistä kaksi. Ensimmäinen on John P. Kotterin, joka on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Toisena mallina on myös paljon käytetty Anneli Valpolan malli. Kotter on kuvannut 8-portaisen mallin onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Valpola (2004, 29) taas kuvaa onnistunutta muutoksen johtamista viiden tekijän kautta. Kotterin mallissa pääajatuksena on näe-tunnu-muutu. Kotterin mallissa neljän ensimmäisen vaiheen kautta puretaan juurtuneita toimintatapoja. Vaiheet viidestä seitsemään taas liittyvät uusien toimintatapoihin ja niiden käyttöön ottamiseen. Viimeisen vaiheen avulla uudet toimintatavat pyritään juurruttamaan pysyviksi toimintatavoiksi organisaation kulttuuriin. Mallissa tärkeää on se, että henkilöstölle pitää yksilöidä ongelma, esittää mahdollinen ratkaisu visuaalisesti ja tunteisiin vedoten muutoksen aikaansaamiseksi. (Kotter ja Coheen 2002, 181.)

Kotter ja Coheen (2002, 181) näkevätkin muutoksen ihmisen kautta. Kysymys on siitä, miten ihmiset saadaan muuttamaan toimintaansa, ja samalla pysymään motivoituneina. Analyysien avulla voidaan yrittää vaikuttaa ihmisten toimintaan, mutta vieläkin tärkeämpää on vaikuttaa henkilöiden tunteisiin osoittamalla tosiasiat. Tärkeää on siis Kotterin (2009, 42) mukaan viestiä tunnetasolla vetoavia tarpeita sekä perustella järkisyillä, eikä aina vain esittää uusia vaativia tavoitteita, mikä tuntuu olevan

monessa organisaatiossa normaaliksi vakiintunut toimintatapa. Kotter perustelee että, näin ihmisiin syntyy riittävän vahva muutostahto ja sitä kautta se pakottaa ihmiset tekemisen ilmapiiriin.

Kotter kuvaa onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta seuraavalla tavalla (Kotter ja Cohen 2002, 3-7; Kotter 2009, 11):

1. Luo kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tuntu

Ensimmäisessä vaiheessa muutosprosessia on muutosarpeen tiedostaminen ja hyväksyminen. Muutokseen ryhdytään helpommin, kun syntyy mielikuva kiireestä ja muutoksen pakollisuudesta. Myös muutoksen tarve tulee kertoa henkilöstölle.

2. Perusta ohjausryhmä

Muutoksen eteenpäin viemiseen tarvitaan ohjausryhmä, jolla on yhteinen tavoite. Ryhmän jäsenien tulee olla asiantuntevia ja sitoutuneita muutokseen sekä heidän tulee luottaa toisiinsa. Oikeanlaisten ihmisten löytäminen ryhmään on tärkeää, jotta saadaan erilaisia ja perusteltuja mielipiteitä. Ohjausryhmän yksi tärkeä tehtävä on viedä muutosta eteenpäin.

3. Luo muutokselle visio ja strategia

Muutoksessa tulee olla tavoite ja päämäärä, mitä kohti mennään. Strategia toteutuu vain, mikäli ihmiset ymmärtävät sen toteuttamiskelpoisuuden ja tarkoituksen. Visio antaa selkeyden, minne tulee edetä ja muistuttaa ryhmän jäseniä mitä kohden mennään. Vision on oltava ymmärrettävä ja helpposti hahmotettava.

4. Viesti ymmärrettävästi mikä visio on

Visio ei voi toteutua ilman viestintää. Viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Viestinnän epäselvyys aiheuttaa muutosvastarintaa, epävarmuutta ja huhuja. Muutosviestinnässä tarvitaan toistoja ja perusteluja, jotta viesti menee läpi. Viestinnän tulisi olla myös kaksisuuntaista. Siihen tarvitaan vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken, koska tiedon jäsentäminen yhdessä auttaa ymmärtämään asiaa.

5. Valtuuta oikeat ihmiset toimimaan

Ryhmä tarvitsee oikeat ihmiset tiiminvetäjiksi, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita ja uudistumishaluisia henkilöitä. Näin ryhmään saadaan tarpeeksi voimaa ja resursseja.

6. Kehitä lyhyen aikavälin tuotoksia

Tiedottamisessa ja viestinnässä tulee kiinnittää huomiota lyhyen aikavälin onnistumisiin. Pienetkin onnistumiset ruokkivat työmotivaatiota ja sitouttavat ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Niiden avulla ihmiset näkevät, että tehty työ on kannattanut.

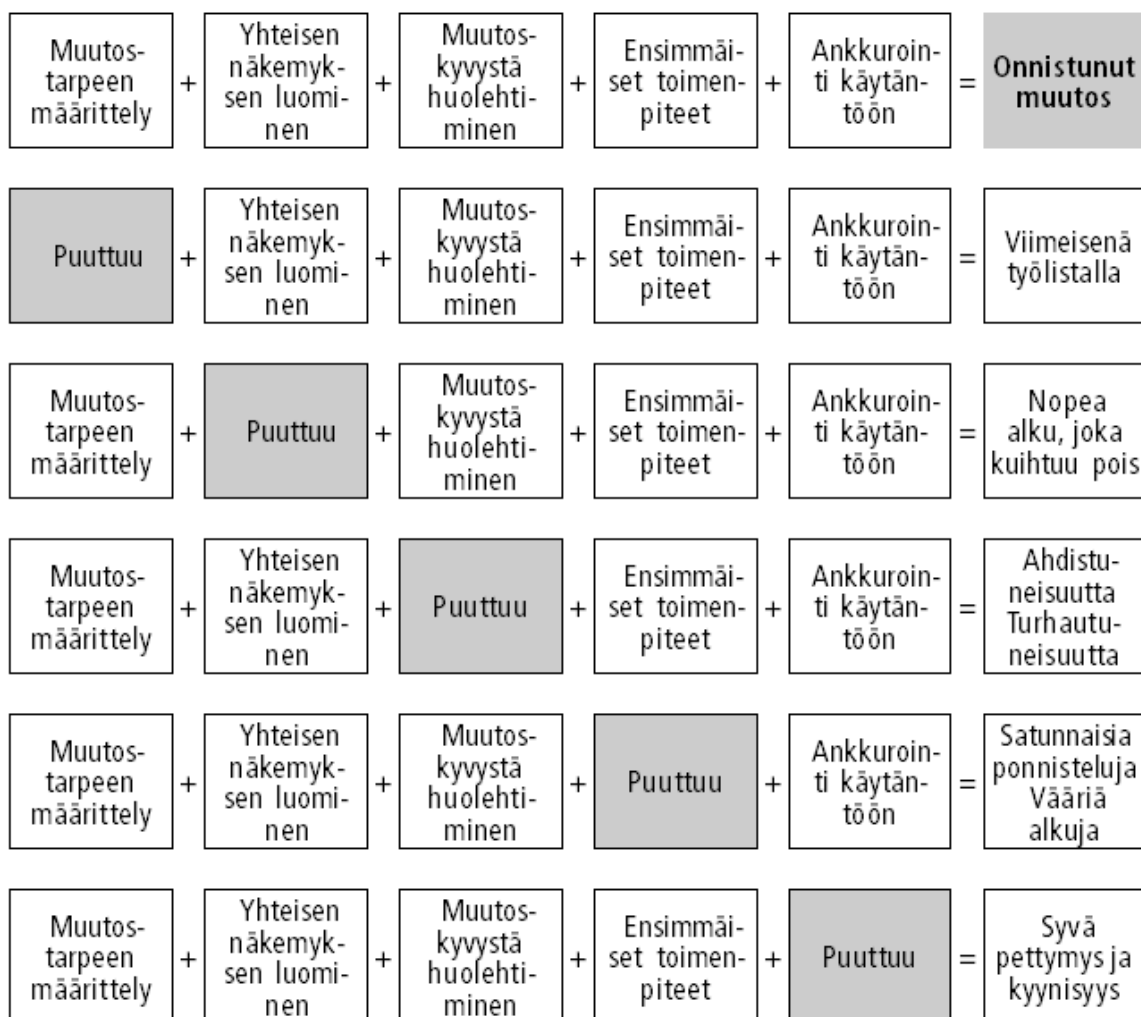
7. Älä luovuta

Muutoksien loppuun asti saattaminen on tärkeää vastustuksesta huolimatta. Muutoksen vastustajille ei saa antaa liikaa huomiota, mutta heitä ei voi myöskään sivuuttaa täysin. Näin jokaisella syntyy kokemus tulleen huomioon otetuksi ja kuulluksi sekä kokemus asioihin vaikuttamisesta.

8. Juurruta uusi kulttuuri

Muutokset ovat väistämättömiä, haluttiin sitä tai ei. Muutokset ja toimintatavat ovat myös pysyviä. Seurannan, palautteen ja arvioinnin huolehtiminen on tärkeää.

Valpola (2004, 28-29) esittää mallissaan, että muutos tarvitsee onnistuakseen viisi tekijää, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Kuvassa 7 nämä viisi elementtiä ovat ylärivissä: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksien luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön.



KUVA 7. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29.)

Kuvan 7 avulla voidaan havaita, kuinka moniulotteinen asia muutos on. Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan kaikki viisi ylärivissä olevaa tekijää. Lisäksi kuva 7 kertoo, kuinka muutoksen johtaminen hankaloituu tai epäonnistuu, jos jokin näistä viidestä osa-alueista jää vajavaiseksi tai puuttuu kokonaan. (Valpola 2004, 28-29.)

Muutostarpeen määrittely on avainasia muutoksen käynnistymiselle, se kertoo muutoksen tarpeellisuuden. Muutostarve tulee määritellä kunnolla, vaikka se veisikin aikaa. Mikäli muutostarve jää määrittelemättä, muutos ei saa sen tarvitsemaa huomiota ja se jää priorisoimatta. Tässä vaiheessa on kerrottava myös muutokseen liittyvät liiketaloudelliset tavoitteet. Yhteisen näkemyksen luominen on taas tärkeää, jotta tiedetään millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen päästään. Yhteinen näkemys ohjaa tekemistä ja ratkaisuja muutoksessa ja sen läpiviemisessä. Mikäli yhteinen näkemys puuttuu, voi nopeasti alkuun saatu muutos pahimmillaan tyrehtyä. (Valpola 2004, 30-31.)

Muutoskyvystä huolehtimista eli muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoksiin suhtautuminen vaihtelee alasta, organisaatiota ja henkilöistä riippuen. Tärkeintä on kuunnella ihmisiä yksilöinä ja huolehtia heidän muutosvoimastaan. Viestinnällisesti tärkeitä ovatkin ensimmäiset toimenpiteet. Usein muutoksen ajatellaan olevan pieni tai koskevan vain pientä osaa organisaatiosta, ettei niistä kannata kertoa. Ensimmäisiä toimenpiteitä tarkastellaan usein suurennuslasien läpi ja ne ovat kriittisiä muutoksen suunnalle. Ensimmäiset toimenpiteet ovat kuitenkin osoitus siitä, että muutosta on alettu jo toteuttamaan. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat heti kun muutos tulee ihmisten tietoon. (Valpola 2004, 32-33.)

Viidentenä elementtinä on muutoksen ankkurointi käytäntöön. Usein tämä vaihe on pitkä, aikaa vievä ja monivaiheinen. Muutoksen koosta riippuen se voi kestää kuukausista jopa useisiin vuosiin. Yleensä muutos tarvitsee yhden kokonaisen toimintakauden, jotta saadaan kokemusta ja tuloksia mitä peilata onnistumiseen. (Valpola 2004, 34.) Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan kaikki viisi Valpolan esittämää tekijää. Valpolan mallista ja viidestä onnistuneen muutoksen elementistä löytyy paljon yhtäläisyyksiä Kotterin 8-portaiseen malliin ja siinä oleviin onnistuneen muutoksen tekijöihin.

5.3 Muutoksen kohtaaminen ja muutoksen vastustus

Kuitunen ja Sutinen (2018, 162) kirjoittavat muutoksen olevan yksi pysyvimmistä asioista maailmassa. Muutos on läsnä koko ajan ja tiedossa oleva asia kaikilla elämän osa-alueilla. Silti organisaatioissa asiaan suhtaudutaan ja kohdataan muutoksia eri tavoin, vaikka se tiedetään ja tunnustetaan. Kilpailukyvystä puhuttaessa muutosten käsittely ja niihin suhtautuminen on yksi ratkaisevimmista tekijöistä, sillä epäonnistunut muutos aiheuttaa pahimmillaan pettymystä, kyynisyyttä ahdistuneisuutta ja turhautumista. Muutoksen aikana on syytä varautua erilaisiin haasteisiin ja yllätyksiin, sillä harha-askeleet kuuluvat muutokseen, joita ei pidä säikähtää. Myös epävarmuuden sietäminen kuuluu matkalle kohti muutosta, haasteet ja virheistä oppiminen ovat arvokkaita oppeja, joiden avulla voidaan arvioida suunnitelman toimivuutta. Tavoitteisiin voidaan päästä montaa reittiä pitkin. Epäliikettä tai suunnitelmasta poikkeaminen saattavat olla tarpeen, jolloin lopputulos voi olla jopa parempi mitä ennalta oli edes ajateltu. Haasteisiin voidaan varautua ja muutosjohtamisen avulla hallita niitä. (Kallankari 2019, osa 5.)

Kallankari (2019, osa 5) on listannut muutoksissa usein esiintyviä ilmiöitä ja haasteita, jotka voivat aiheuttaa vastarintaa muutokselle.

- Muutokset ovat usein aikaa vieviä ja hitaita, jotka voivat aiheuttaa paineita ja negatiivisuutta.
- Toistuvat muutokset heikentävät muutoksiin sitoutumista.
- Muutoksien monimutkaisuus luo haasteita ymmärrykselle ja toteuttamiselle.
- Innostus muutokseen loppuu, mikäli tulokset eivät näy heti.
- Mikäli muutoksen etenemistä ei seurata, se pysähtyy.
- Päivittäinen työ vie ajan muutoksen toteuttamiselta.
- Kirjoittamattomat valtasuhteet voivat vaikuttaa voimakkaaseen vastustukseen.
- Sabotointi on mahdollista.
- Tiedonkulun ongelmat

Hiilan ym. (2019, 169) mukaan älykkäin ja nopein reitti muutosvastarinnan nujertamiseen onkin muutoksen haasteiden tunnistaminen sekä muutosvastarinnan tunnustaminen ja hyväksyminen.

Organisaatiot voivat toimia muutoksen kohdatessa kahdella tavalla: organisaatiossa halutaan muuttua tai toisena vaihtoehtona on toimia ja kohdata muutos pakon edessä. Kun muutosta halutaan, on taustalla sisäinen tahto muuttaa asioita toisenlaisiksi. Pakon edessä asioiden muuttuminen on väistämätöntä, jotta kilpailukykyisyys säilytetään. (Kuitunen ja Sutinen 2018, 162-164.) Muutos synnyttää aina tunteita olipa muutoksen syy mikä tahansa, mikä on aivan luonnollista. Innostus ja onnistuminen synnyttävät positiivisia tunteita. Muutoksen ollessa yllättävä tai pakon sanelema, pelon määrä lisääntyy ja muutos synnyttää myös pelon tunteita, jotka voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. (Hiila, Tukiainen ja Hakola 2019, 146 ja Ponteva 2012, 20.) Pelottavaa voi olla myös vanhan korvaaminen uudella, kuten esimerkiksi tuttujen asioiden, sanojen tai puitteiden muuttumista tai häviämistä kokonaan, myös nämä voivat selittää muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Mattila 2007, 230.)

Muutos organisaatiossa voi myös tekemisen tasolla tapahtua kahdella eri tavalla, tekemällä lisää, jotain mitä ei vielä eilen tehty tai jättää tekemättä jotain mitä tehtiin vielä eilen. Tapojen välillä on huomattava ero. Tekemättä jättäminen on huomattavasti kivuttomampaa. Usein huomataan, että jotain on tehty turhaan tai asian tekemättä jättäminen ei vaikuta lopputulokseen, työ on ollut hukkaa. Silloin kun muutos joudutaan kohtaamaan toisella tavalla eli tekemällä jotain enemmän kuin aiemmin, aiheuttaa sekin melko varmasti vastarintaa. Vastatuuli voi olla aika kova, jos organisaation henkilöstöllä on jo valmiiksi täysi työkuorma harteilla, eikä aika tunnu riittävän edes nykyisiin tehtäviin. (Kuitunen ja Sutinen 2018, 164-165.)

Muutosvastarinnasta puhutaan usein negatiiviseen sävyyn. Osa esimiehistä ja muutosjohtajista ajattelee, että muutosvastarinta olisi jotenkin haitallinen ilmiö muutokselle. Todellisuudessa se on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä ilmiö. Mikäli muutos ei aiheuttaisi minkäänlaisia epäilyksiä tai negatiivisia tunnereaktioita, voisi siinä tapahtua virheitä. Kun kritiikkejä ja pelkoja muutoksen epäonnistumiseen johtavista tekijöistä nostetaan esille, niiden vaikutuksia on mahdollista arvioida ja hallita. Jos kukaan ei nostaisi epäilyksiä tai kritiikkiä esille, saattaisi se tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät ole realistisesti arvioineet muutoksen vaikutuksia. Näistä syistä muutosvastarinta on tarpeellinen muutoksen onnistumiselle (Kallankari 2019, osa 5.)

Vastustus ei välttämättä kohdistu itse muutokseen vaan sen vaikutuksiin yhteisössä ja yksilön asemassa. Muutos voidaan nähdä järkeväksi, mutta sen seuraukset arveluttavat. Lähes aina osa ihmisistä innostuu aina kaikesta uudesta, kun taas jotkut kokevat melkein kaikki muutokset negatiivisina. Toisaalta vastustus kertoo myös siitä, että muutos on aiheuttanut ajattelua, joten niiltä osin muutos on käynnistynyt. (Ponteva 2012, 20.) Muutosmyönteinen ja -kielteinen ovat muutoksen edessä eriarvoisessa asemassa. Ne, jotka ovat valmiita heti toimimaan ja toisaalta osa tarvitsee aikaa, perusteluja ja tukea pystyäkseen edes ajattelemaan koko muutosta. Onnistuakseen muutos edellyttää sallimista ja sitä, että tunnustetaan ja hyväksytään ihmisten erilaiset tunteet kohdata muutos. (Hiila ym. 2019, 148.) Muutosvastaisuus on kuitenkin luonnollinen osa muutosprosessia (Ponteva 2012, 20).

Yleensä muutoksessa pelottavinta on epäonnistuminen, virheiden tekeminen. Kun asiat muuttuvat, ei vanhat tavat toimia enää päde, jolloin helposti kuvitellaan, että todennäköisesti syntyy myös virheitä. Epäonnistumiset ovat kuitenkin usein välttämättömiä muutoksen edellytyksiä oppimisen kannalta. Niillä on todettu olevan myös suora yhteys organisaation menestykseen. (Hiila ym. 2019, 149, 151.) Vastaan asettuminen johtuukin usein tietämättömyydestä. Se on helpoin vaihtoehto, jos muutoksesta tai sen taustoista ei tiedetä riittävästi. Muutoksen vastustamisessa tosiasioiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niissä piilee myös voimaa. Kun tosiasiat tunnistetaan, tulevat mahdolliset pelot esille ja mielipiteiden ilmaiseminen helpottuu. Lisäksi saadaan esille kokonaiskuva tilanteesta ja näin yleensä vastarinta liukenee. (Hilla ym. 2019, 162-163.)

Epäonnistunut tai passiivinen johtaminen voivat olla myös muutosvastarinnan aiheuttaja. Muutosta vastustavat eivät tee näkyväksi syitä ja taustoja, jolloin johdon on ymmärrettävä, että näkyvän muutostavastarinnan puute ei tarkoita, että muutos on kaikkien osalta hyväksytty. (Mattila 2007, 26.) Mohamed (2019, 83) tuo tutkimuksessaan esille aitoa johtamisen kulttuuria, jossa kaikki ymmärtävät yhteisen syyn muutokselle. Yhteinen ymmärrys asioista lisää sitoutumisen tasoa organisaatiossa ja antaa vahvemman tunteen sitoutumiselle. Tämä puolestaan rakentaa kollektiivista organisaatiokulttuuria, jossa voidaan keskittyä yksittäisten tavoitteiden sijaan yhteisiin tavoitteisiin. Ilman perusteltua syytä ihmisiä ei saada sitoutumaan muutokseen ja sen lopputulokseen. (Mohamed 2019, 83.)

Hyväksyntä muutokselle saavutetaan siinä vaiheessa, kun työntekijällä on riittävästi ymmärrystä muutoksen syistä, tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmistä. Lisäksi työntekijällä tulee olla ymmärrys siitä, mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen. Työntekijän olisi hyvä nähdä muutoksessa hänelle hyödyllisiä asioita (Kallankari 2019, osa 5.) Kun ymmärrys lisääntyy, alkaa ihmiset peilata omaa tekemistään siihen. Puheen muuttuminen on yksi ensimmäisistä merkeistä, että muutos edistyy. Ajattelu ja asenteet alkavat muuttua samalla kun aiheesta puhuminen alkaa, lopulta ne muuttavat toimintaa. Myös uuden kokeileminen on osa ajattelutavan muutosta. (Korhonen ja Bergman 2019, 32.)

5.4 Muutokseen osallistaminen

Muutokset tapahtuvat siis ihmisten kautta ja varsinaisen muutoksen tekevät arjessa työntekijät. Käytännön tasolla asia tarkoittaa mm. koulutusta, uusien toimintatapojen valmentamista, yhteistä ideointia, pilotointia ja paljon keskustelua. (Laamanen ym. 2016, 39.) Jalkauttamisen avulla muutetaan tutkimuksen avulla saatu analyysi sekä tulokset hyödynnettävään muotoon. Olennaista tutkimuksen onnistumisessa on tulosten jalkauttaminen ja kansantajuistaminen. Mitä paremmin asioita pystytään analysoimaan ja yhdistelemään, sitä paremmin johtopäätökset otetaan vastaan, vaikka tulokset eivät olisikaan kaikille mieluisia. Yksinkertaisimmillaan jalkauttaminen on tutkimusprosessin vuoropuhelua eri toimijoiden kanssa. (Bamberg, Laine ja Jokinen ym. 2007, 238-239.)

Ndung'u (2019, 245-246.) korostaakin väitöskirjassaan, että niiden henkilöiden, jotka osallistuvat muutokseen tulisi saada käsitys muutoksenhaallinnan teoriasta ennen muutoksen aloittamista tai viimeistään muutoksen yhteydessä. Tämän avulla ihmiset saavat käsitys muutoksesta sekä siitä, miten

se toteutetaan tehokkaasti ja mitä strategioita käytetään muutoksen luomiseen ja vastarinnan voittamiseen. Yhtenä tärkeänä asiana hän näkee myös sidosryhmien osallistumisen yhteisten toimintatapojen luomisessa. Myös Valpola (2004, 194-195) painottaa uusien asioiden läpiviennissä jokaisen osallistujan mahdollisuutta tutustua ja testata uutta ratkaisua ennen muutoksen käyttöönottoa. Näin osallistujat ovat valmiita sitoutumaan ja saattamaan muutoksen toimimaan omalla toimialueellaan. Kun ihmiset uskovat voivansa vaikuttaa omaa toimialuettaan koskevaan muutokseen he eivät anna periksi vaan käyttävät omaa päättelykykyään ja suhtautuvat uuteen tietoon hyväksyvästi ja ovat valmiita muuttamaan vanhoja oletuksiaan. (Valpola 2004, 194-195.) Samoin Hiila ym. (2019, 153, 162, 165) toteavat että, kun ihmiset otetaan mukaan viemään asioita eteenpäin, on lopputulos yleensä toimivampi ja tarkoituksenmukaisempi ja käyttäjille mieluisampi. Samalla saadaan näkyväksi tosiasiat ja mahdolliset ristiriidassa oleva mielipiteet, sillä kuten on jo aiemmin todettu, harvoin kaikki ovat samaa mieltä asioista.

Osallistamisen hyötyjä ovat mm: (Hiila ym. 2019, 153.)

- Lisääntynyt yhteenkuuluvuuden tunne
- Uusien yhteyksien syntyminen organisaation eri toiminnoissa
- Hiljaisen tiedon esiin saaminen ja hyödyntäminen
- Merkityksentunteen lisääntyminen vaikuttamisen kautta
- Tiedonkulun parantuminen
- Uusien ja parempien ratkaisujen syntyminen
- Piilossa olevien ongelmien näkyviksi tuleminen
- Yhdessä tekemisen tunteen lisääntyminen ja työssä viihtymisen parantuminen
- Sidosryhmätyön vahvistaminen

Jalkauttamisessa puheiden muuttaminen teoksi edellyttää selkeitä toimintamalleja ja käytänteitä, jolloin asioista muodostuu yhteinen tapa ajatella. Kun yhteinen ajattelutapa alkaa muodostua, tulee se konkretisoida toiminnaksi ja tekemiseksi. (Löytänä ja Kortesus 2014, 183.)

Muutoksen jalkauttamiseen Valpola (2004, 44-46) on kuvannut erilaisia keinoja muutoksen juurruttamisen keinovalikoiman avulla. Näitä keinoja ovat muun muassa: viestintä, valmennus, networking (asiantuntijaryhmien yhteistyö), onnistuneet esimerkit sekä mittarit, joiden avulla muutosta mitataan. Näitä keinoja voi yhdistellä ja koota tapauskohtaisesti tarvittava keinovalikoima. Hän on myös koonnut seuraavat muutoksen tärkeimmät luvut, jotka tulisi huomioida muutosta tehdessä.

- 2–5 keskeistä viestiä
 - viestit kannattaa kiteyttää muutamaaan, jotta asia saadaan näkyviin
 - viestitään samankaltaisia viestejä
 - muista ja hyödynnä muutoksen tavoitteet ja perustelut
- Tarvitaan keskimäärin 17 viestien toistoa
 - ihminen tarvitsee keskimäärin 17 toistoa uskoakseen asian vakavuuden
 - laske konkreettisesti, miten tarpeellinen määrä toistoja saadaan aikaiseksi lyhyessä ajassa

- Ensimmäiset 100 päivää luovat muutoksen yleisilmeen
 - jos alun jälkeen ei asiasta mitään kuulla, se unohdetaan
 - jatkuva viestintä auttaa
- 20% henkilöstöstä on sitoutunut muutokseen
 - varmista että mukana on riittävä määrä henkilöitä, jotka ymmärtävät muutoksen tarpeet ja joka sitoutuvat toteutukseen
 - henkilöt voivat osaltaan perustella muutosta eteenpäin, näin muutos ei ole enää muutamien harteilla
- Johto 100% sitoutunut
 - muutoksella ei ole pohjaa, jos johdon näkemys on ristiriitainen
 - pahinta, jos johto sitoutuu omissa kokouksissa, mutta kertoo eri viestiä alaisille
- Sitkeyttä viedä muutosta läpi useampi vuosi
 - muutos vie yleensä vuoden läpimenoajan eli toimintasuunnitelmakauden
 - yhden organisaatiokerroksen saaminen läpiviejäksi vie aikaa puolitoista vuotta
 - mitä enemmän organisaatiotasoja, sitä enemmän muutos vie aikaa
- Huhukustannukset
 - muutoshankkeessa tulee sopia mitä perusteita käytetään huhukustannuksia laskettaessa
 - kustannukset nousevat nopeasti suuriksi
 - huhuja rauhoittaa viestintä, tiedotettu päätösaikataulu sekä ajan tasalla pitäminen
 - esimerkki huhukustannuksen laskemiseen: organisaation jäsen käyttää puoli tuntia päivässä muutoksesta selvän ottamiseen ja ihmettelyyn, jos tiedon saanti kestään viikon, kuukauden jne., kerrotaan päivien määrällä sovittu keskiansio.

5.5 Menetelmiä muutoksen jalkauttamiseen

Muutoksen jalkauttamisessa johdon tehtävä on kertoa muutoksen visio ja perustella muutostarve. Näiden lisäksi tarvitaan erilaisia keinoja ja ratkaisuja, kuinka muutos jalkautetaan. (Valpola 2004, 44.) Viime vuosikymmeninä organisaatioissa on lisätty huomattavasti työntekijöiden osallistavia käytäntöjä. Päämääränä niissä on sitoutumisen ja osallistumisen vahvistaminen sekä lopulta tuottavuuden lisääminen. Erityisesti kansainväliset yritykset ovat soveltaneet menetelmiä kärkirintamassa myös Suomessa. Osallistavia käytänteitä ovat esimerkiksi tiimityöskentelymuodot, ongelmanratkaisu- ja tiedonjakoryhmät. Erilaiset kannustinpalkkausjärjestelmät voidaan lukea myös osallistaviin käytänteisiin. Osallistavat käytännöt voivat lisätä organisaation tuottavuutta, koska työntekijöillä uskotaan olevan toiminnan kehittämisideoita, jotka jäävät käyttämättä, elleivät he pääse soveltamaan niitä. (Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen 2017, 3.)

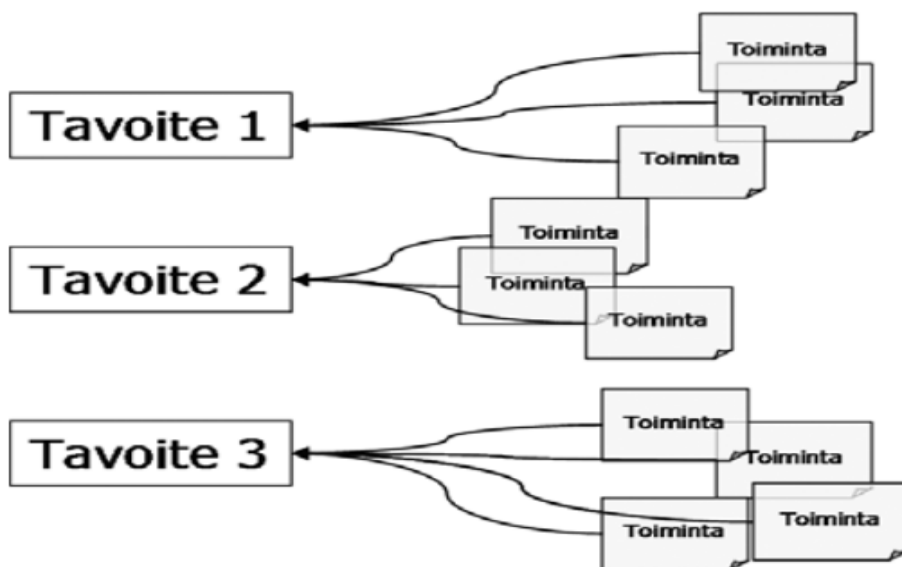
Erilaiset menetelmät tehostavat lisäksi Valpolan (2004, 44-45) mukaan yhteistyötä, koska ne mahdollistavat kokemusten jakamisen ja yhteisten ratkaisumallien kehittämisen. Yhteistyöstä syntyneet ajatukset ovat arvokkaita organisaation johdolle. Hiilan ym. (2019, 153) mukaan osallistettaessa ihmisiä on mallien oltava riittävän selkeitä, niistä on viestittävä etukäteen sekä osallistamisen aikana ja sen jälkeenkin. Muutoksen jalkauttamiseen on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä. Tässä työssä

esitellään tekijöiden jo aiemmin käyttämiä tai helposti visuaaliseen muotoon puettavia malleja kuten puuttuva linkki, tulevaisuuspyörä sekä 3x3x3-malli.

Puuttuva linkki -menetelmä

Karkulehto ja Sipponen ovat tutkineet ja kehittäneet tutkimusten ja käytännön kokemusten avulla erilaisia menetelmiä esimiestyön avuksi, jotka ohjaavat vuorovaikutuksen lisäksi käytännön toiminnan suunnittelua. He esittävät Työelämän tutkimus lehden artikkelissaan (2010, 61) puuttuva linkki nimisen menetelmän. Menetelmä on esimiehen ja tiimien työkalu, kun pohditaan toiminnan liittämistä strategiaan. Se sopii hyvin uusien toimenpiteiden sopimisessa sekä auttaa arvioimaan, miten strategia toteutuu nyt ja miten se toteutuisi entistä paremmin.

Puuttuva linkki menetelmässä tavoitteet voivat olla valmiiksi annettuja tai ne voidaan pohtia yhdessä, kun työskentely alkaa. Kutakin tavoitetta varten on oma linja, johon voidaan arvioida, miten tavoitteet toteutuvat nykyisellään. Sen jälkeen keskitytään suunnittelemaan mitä tulee tehdä aiemmasta poikkeavalla tavalla, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan jatkossa edistää paremmin. Menetelmän etuna Karkulehto ja Sipponen (2010, 62) esittävät sen, että menetelmää voidaan soveltaa kulloiseenkin tarkoitukseen parhaiten sopivalla tavalla. Työtä voidaan tehdä useassa ryhmässä, jolloin syntyy paremmin keskustelua.

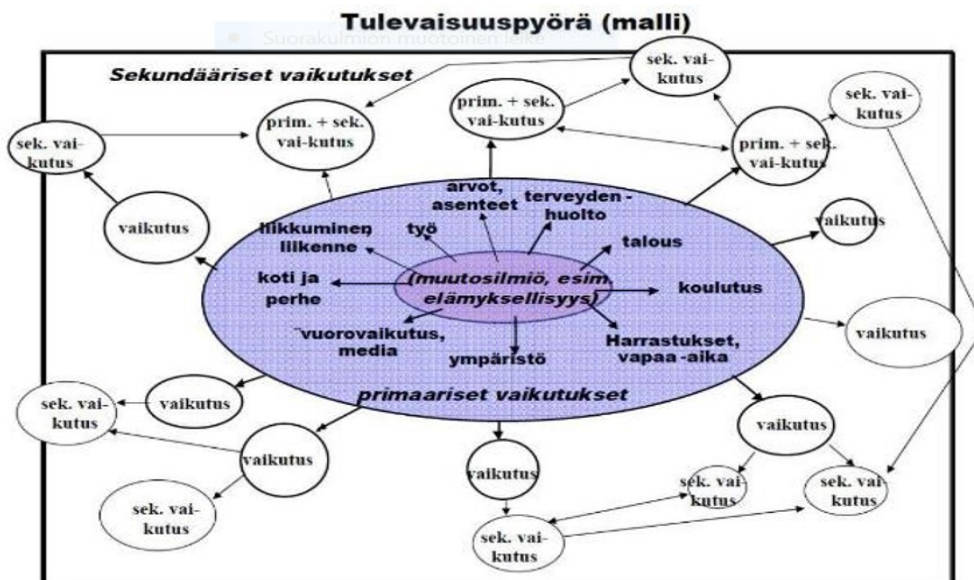


KUVA 8. Puuttuva linkki menetelmä (Karkulehto ja Sipponen 2010, 62.)

Tulevaisuuspyörä

Tulevaisuuspyörä on malli (Nurmi, 2015), jonka avulla saadaan ilmi myös oman organisaation näkökulmat ja suhtautuminen tutkittavaan asiaan. Tulevaisuuspyörä mallia on mahdollista käyttää tulevaisuuden vaihtoehtojen tulkintaan ja se mahdollistaa organisaatiolle tärkeiden muuttujien hahmottamisen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 138.). Tulevaisuuspyörän avulla saadaan konkretisoitua tilanne, missä nyt ollaan menossa ja mihin suuntaan on mentävä. Tulevaisuuspyörä on mind-

map menetelmä, jossa tutkittava asia puretaan osatekijöihin ja sen avulla voidaan täsmentää tiettyyn teemaan liittyviä näkemyksiä sekä niiden mahdollisia vaikutuksia. Tulevaisuuspyörä tällaisenaan on kuitenkin melko laaja malli työstettäväksi. Sen käyttöä Haapakoski (2020) suosittelee tämän oppinäytetyön kaltaisessa työssä käytettävän siten, että siitä käyttää vain tietyn osan.



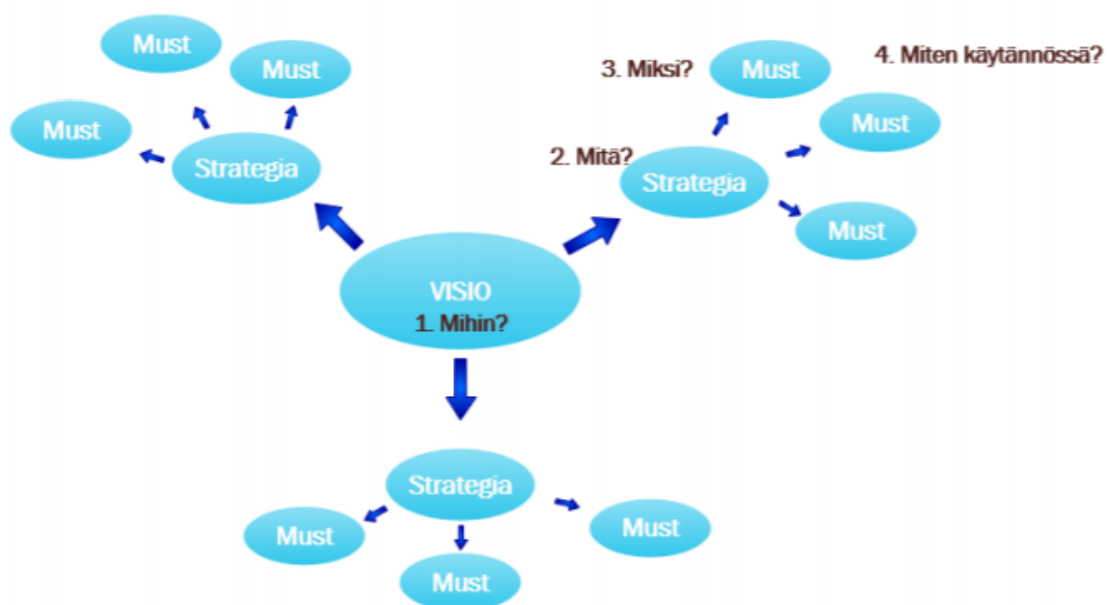
KUVA 9. Tulevaisuuspyörä malli (Nurmi, 2015.)

3x3x3-malli

3x3x3-malli on alun perin Pirjo Ojanperän kehittämä strategisen viestinnänmalli, jota myös Leif Åberg on kuvannut teoksissaan. Mallin tarkoituksen on jäsentää valittua asiaa, esimerkiksi strategiaa kolmella tärkeimmällä perustekijällä. Nämä kolme perustekijää jaetaan edelleen kolmeen asiantalalta välttämättömään tekijään. Ilman näitä tekijöitä valittu asia ei siis onnistu. Uloimmat kolme kuvaavat niitä asioita tai tekemistä, joihin panostetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Mallin tarkoituksena on esittää organisaation osa-alueita, joissa se on ylivoimainen ja jotka tukevat sen strategiaa. (Åberg 2000, 130-133.) Ideana mallissa on saada uloimmalle tasolle konkreettisia "must" asioita, jotka voidaan kuvata toiminnan tasolle. Miten asia käytännössä toteutuu tai tehdään.

3x3x3-mallin keskellä on pääviesti, jota selvennetään kolmella strategiatason viestillä. Juholin (2016, 106) lähestyy mallia eri tasoihin kohdistuvilla kysymyksillä.

1. Mihin? (visio)
2. Mitä (strategia)
3. Millaisilla valinnoilla (taktiikka)
4. Miten toimien (operatiivinen toiminta).



KUVA 10. 3x3x3-malli (Juholin 2016, 106.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

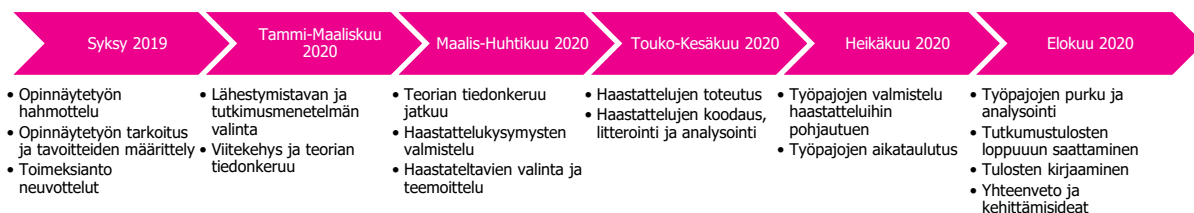
Tämä opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2019. Sen eteneminen ja vaiheet esitetään tämän luvun alussa. Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä sekä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä TEO-prosessissa. Koska laadullinen tutkimus soveltuu hyvin kuvaamaan ihmisten kokemuksia koetussa todellisuudessa, valikoitui työhön tämä tutkimusote. Tärkeää on saada erotettua, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä, sillä kokemukset ovat aina hyvin omakohtaisia. Siksi myös tutkijan on tärkeä selvittää kokemusten ja käsitysten välinen ero. (Vilka 2015, luku 5.) Tutkimusote ja lähestymistapa avataan tarkemmin tässä luvussa. Lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön soveltuivat parhaiten tapaustutkimus, sillä sen avulla tutkittavaan aiheeseen voidaan syventyä perusteellisemmin. Lisäksi tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tapauksen ja kontekstin raja ei ole selkeä. Tästä johtuen myöskään tutkimuskysymyksen muotoilu ei ole itsestään selvää. (Bamberg ym. 2007, 11-12.)

Tässä luvussa kuvataan myös tähän opinnäytetyöhön valikoituneet ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska se mahdollistaa avoimen keskustelun ja antaa mahdollisuuden uusille näkökulmille tutkittavasta aiheesta. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi TEO-prosessin nykytila kuvattiin Service Blueprint menetelmän avulla, joka esitetään tässä luvussa. Haastatteluista saadun aineiston sekä nykytilan kuvamisen avulla haluttiin saada alku muutokselle, jota lähdettiin jalkauttamaan osallistavalla 3x3x3-malli. Menetelmää käytettiin henkilöstölle järjestetyissä työpajoissa.

6.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 22) mukaan kehittämistyötä voidaan kuvata toisiaan seuraavien vaiheiden kautta eli prosessina. Käytäntö on kuitenkin osoittanut ettei prosessi ole aina selkeästi vaiheistettavissa, vaikka ne esitettäisiinkin toisitaan erillään olevina vaiheina. Kuvassa 11 on esitetty tämän opinnäytetyön eteneminen ja sen eri vaiheet.

Kehittämistyö sai alkunsa syksyllä 2019 esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa. Työpaikoilta tulleen palautteen pohjalta oli aihetta epäillä, että onko toiminta työpaikoilla tasalaatuista. Syksyllä 2019 opinnäytetyön aihetta lähdettiin hahmottelemaan ja rajaamaan tarkemmin yhdessä esimiehen kanssa. Organisaation sisällä käydyissä keskusteluissa tuli ilmi tarve saada tietoon, kuinka työelämän edustajat kokevat työelämässäoppimisen palveluna ja millainen asiakaskokemus toimeksiantajan toiminnasta syntyy työelämän suuntaan. Lisäksi uudistunut rahoitusmalli pakottaa miettimään toiminnan vaikuttavuutta. Toiseksi tavoitteeksi konkretisoitui tavoite saada lisättyä asiakasymmärrystä sekä asiakaskokemuksenmerkitystä organisaation toiminnassa ja jalkautettua se henkilöstölle, jotta muutos ajattelussa käynnistyy.



KUVA 11. Opinnäytetyön eteneminen.

Tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyössä käytettiin paljon erilaisia kirjallisia lähteitä, tutkimuksia sekä artikkeleita. Teoreettisen viitekehyyksen tiedonkeruu ajoittui tammi-toukokuulle 2020, jota muokattiin kesän aikana saadun ohjauksen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa, heti sen jälkeen ne koodattiin ja litteroitiin. Analysointia aineistosta tehtiin heinäkuun 2020 aikana. Aineistosta saatiin materiaalia jalkauttamiseen, joka toteutettiin osallistavalla menetelmällä elokuussa. Työpajatyöskentelyä valmisteltiin kesän aikana ja se toteutettiin heti elokuun alussa kohdeorganisaatiolta tulleiden toiveiden ja reunaehtojen mukaisesti. Työpajojen tulokset purettiin ja analysointiin heti sen pitämisen jälkeen. Niistä saatu aineisto muutettiin kirjoitettuun muotoon elokuun aikana.

6.2 Tutkimusotteen määrittely

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan monenlaisia tulkittavissa olevia tutkimuskäytäntöjä. Sen määrittely on haasteellista, koska kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole täysin sen omaa teoriaa eikä paradigmaa eikä täysin omia metodeja (Metsämuuronen 2000, 11). Kvalitatiivinen tutkimusote sopii erityisen hyvin Metsämuuronen (2000, 14) mukaan päämetodologiaksi tutkimukseen silloin, kun:

- halutaan tutkia tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, ei niiden yleisluotoista jakaantumista
- kiinnostus kohdistuu tiettyihin tapahtumiin ja niissä mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteisiin
- tutkimus kohdistuu luonnollisiin tilanteisiin, joita on mahdoton järjestää kokeeksi tai niihin vaikuttavia tekijöitä ei voi kontrolloida
- tietoa halutaan saada tietyistä tapauksista ja niihin liittyvistä syy - seuraus suhteista, eikä niitä voi tutkia kokeen avulla

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisten kokemukset koetussa todellisuudessa. Tärkeää on saada erotettua, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä, koska kokemus jostain asiasta on aina omakohtainen. Siksi myös tutkijan on tärkeä selvittää kokemusten ja käsitysten välinen ero. (Vilka 2015, luku 5.) Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä

moninaista materiaalia, jota voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tämän vuoksi metodin valinta korostuu, jottei jokaista näkökulmaa lähdetä problematisoimaan. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on monitasoisuus ja kompleksisuus. Tutkijan pitääkin pystyä selkeästi päättämään, mihin aspekteihin hän aikoo analyysissään keskittyä. (Alasuutari 2012, Luku 4.)

6.3 Tapaustutkimus

Lähestymistavan avulla tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan ja menetelmä on se systemaattinen tapa, jonka avulla tutkimus toteutetaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Jos tutkija haluaa yksityiskohtaista aineistoa valitsemastaan aiheesta, ovat oikeita lähestymistapoja tapaustutkimus tai etnografinen tutkimus. Jos taas pyritään yleisluonteiseen esitykseen tai tutkija pyrkii ulkopuolisen tavoin tarkkaileman kohderyhmää voi hän valita monista muista lähestymistavoista. (Puusa ja Juuti 2020, 205-206.)

Tapaustutkimus eli case study voidaan Metsämuurosen (2000, 16-17) mukaan määritellä empiriseksi tutkimukseksi, koska siinä käytetään monipuolisia ja useilla eri tavoilla hankittuja tietoja tutkiessaan nykyistä tapahtumaa tai ihmistä, joka toimii tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen määrittelyssä ongelmallista on, että tapaus voi olla lähes millainen tahansa. Se voi olla yksilö, erilaisia ryhmiä, organisaatio, osasto, tietty asiakaryhmä jne. Tapaustutkimukselle luonteen omaista on myös se, että tapauksesta, jota tutkitaan, kootaan monella eri tavoin tietoa. Tavoitteena on kuitenkin ymmärtää ilmiötä entistä perinpohjaisemmin. Vaikka tiedonhankinta tapahtuu monipuolisesti, se ei sulje pois tilastollisen aineiston käyttöä.

Metsämuuronen (2000, 17-18.) on listannut tapaustutkimuksen etuja seuraavalla tavalla:

- Tapaustutkimus on jalat maassa tutkimusta ja se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Tapaustutkimuksessa aineisto vaikeasti organisoitavissa, mutta voimakkaasti totta paradoksaalisesti ajateltuna. Näistä johtuen tapaustutkimus antaaakin luonnollisesti pohjan yleistämiselle.
- Yleistykset ovat sallittuja tapaustutkimuksessa.
- Sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys selviävät tapaustutkimuksen avulla. Parhaimmillaan tapaustutkimukset tarjoavat tukea vaihtoehtoiselle tulkinnalle.
- Tapaustutkimuksesta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja.
- Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja niistä syntyviä tuloksia pystytään soveltamaan käytäntöön. Tapaustutkimukset johtavat usein toimintaan.
- Raportointi tapaustutkimuksessa voi olla kansanomaisempi ja tiedeslangin käyttöä voidaan välttää. Näin ollen tapaustutkimus palvelee useita erilaisia lukijoita. Tapaustutkimuksen raportoinnissa lukijan on mahdollista tehdä myös omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

Tapaustutkimus voidaankin katsoa keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian strategiaksi tiedonhankinnassa.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohteeksi valitaan yksittäinen tapaus, tapahtuma, tilanne tai joukko tapauksia. Tarkastelun kohteena näissä ovat usein prosessit, kuten tässä työssä.

Tapaustutkimus on laaja käsite, eikä sitä voida liittää vain tietynlaisiin tutkimuksiin. Usein tapaustutkimuksien aiheet tulevat työelämästä ja ne liittyvät yrityksiin tai organisaatioihin. Tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen olennaisesti asiat. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2009). Nämä tapaustutkimuksen tyypilliset piirteet soveltuvat hyvin myös tähän opinnäytetyöhön.

Perimmäinen ajatus tapaustutkimuksessa on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. Tyypillisesti tapaustutkimuksen jaetaan seitsemään tyyppiin, jotka ovat: kriittinen, äärimmäinen, ainutlaatuinen, tyypillinen, paljastava, tulevaisuudesta kertova sekä pitkittäisotokseen perustuva. (Bamberg ym. 2007, 31-33.) Tätä opinnäytetyötä parhaiten kuvaava tapaustutkimuksen tyyppi on paljastava, koska tekijät ovat tietoisia käsiteltävästä ilmiöstä mutta sitä ei ole aikaisemmin tutkittu organisaatiossa työelämän asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa on mahdollista, että tutkimuksen edetessä tapaus paljastuu erilaiseksi kuin oletus oli (Bamberg ym. 2007, 34). Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä, että ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole selviä. Teoriaa ja käsiteellisiä kategorioita voidaan hyödyntää etukäteen aineiston keruuta ja analyysia ohjaamaan. (Bamberg ym. 2007, 39.) Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus ja sen avulla on tarkoitus selvittää miten ja millainen asiakaskokemus palvelusta syntyy. Tarkoituksena on saavuttaa ymmärrys siitä mitkä asiat ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä ja asiakkaan arvoa lisääviä. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää edelleen toiminnan kehittämisessä vastaamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita.

6.4 Hypoteesittomuus, eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus

Usein laadullisen tutkimuksen yhteydessä mainitaan hypoteesittomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkimuksen tekijällä ole etukäteen tiedossa olevia oletuksia tutkimuksen tuloksesta. Toisin sanoen ei testata teoriaa ja sen toimivuutta. Toisaalta on kuitenkin tavallista, että tekijöillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta sekä oletuksia siitä, mitä tutkimuksen aikana voi tulla esille. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.) Tutkittava aihe liittyy vahvasti tämän opinnäytetyön tekijöiden omaan työhön ja Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009) muistuttavakin siitä, että tutkimuksen edetessä tutkijoiden on hyvä muistaa, ettei oletukset rajaa liikaa tutkimusasetelmaa ja tutkimus etenee avoimin mielin.

Koska tässä työssä tutkittava aihe liittyy olennaisesti tekijöiden päivittäiseen työhön kohdeorganisaatiossa, on merkittävää, että tekijät ovat tietoisia omista ennako-oletuksistaan tutkimusta tehtäessä. Ennako-oletukset voivat olla esteenä uusien näkökulmien ja ajattelun muodostamiselle. Toisaalta Kananen (2017, 75) mainitsee liiallisen perehtyneisyyden haasteena laadulliselle tutkimukselle, sillä se voi helposti ohjata vanhoille urille, joka tekijöiden on hyvä pitää mielessä tutkimuksen tekemisen aikana. Aiheen ollessa osa päivittäistä työtä on tekijöiden tarkasteltava aihetta ja siihen liittyvää tutkimusongelmaa uudesta näkökulmasta, josta Kananen (2017,75) käyttää nimitystä uutuusarvo. Koska kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin tarkasteltu aihetta tästä näkökulmasta, on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (2009) todennäköistä, että tutkimuksen edetessä opitaan usein jotain uutta tai yllätyttävää asioista.

Tutkimusprosessin edetessä tulee huomioida myös tutkimuksen eettisyys. Eettiset kysymykset ovat merkittäviä, vaikka toisinaan ne vaikuttavat sivuseikoilta. Ne viittaavat valintoihin, joita tutkimuksen aikana joudutaan tekemään. Tässä opinnäytetyössä tekijöiden on huomioitava moraalinen vastuu seurauksista, joita tutkimus saattaa aiheuttaa toimeksiantajalle. Tässä tutkimuksessa on tekijöiden otettava huomioon, ettei haastatteluista saatuja tutkimustuloksia voida personoida kohdeorganisaation yksittäisen henkilön tekemään työsuoritukseen. Myöskään haastateltavien nimi- tai yritystietoja ei julkaista tässä työssä. Tutkimukseen osallistuvilta pyydetään suostumus tutkimukseen, joka on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009) mukaan hyvän tutkimuskäytännön mukaista. Lisäksi tutkimukseen osallistuvalla kerrotaan tieto siitä, mihin kerättyä aineistoa tullaan käyttämään. Huomioitava on myös se, että tietojen antaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Keskeistä tutkimuksen tekemisessä on luottamus toimijoiden välillä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2009.)

Kysymysten ja haastattelujen tekemisessä tulee huolehtia, että tutkimuksesta tulee luotettava. Kysymysten asettamisesta Toikko ja Rantanen tuovat esille (2009, 126), kuinka tutkimuksen toteutus sekä konteksti tulee tuoda esille läpinäkyvästi, jotta toisetkin voivat hyödyntää tuloksia omissa työyhteisöissään. Tämän työn tulokset ja johtopäätökset organisaation sisällä saattaisivat hyödyntää kohdeorganisaatiossa myös muita yksiköitä, sillä prosessi on teknisesti alasta riippumatta samanlainen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat organisaation kehittämistoiminta ja strategiset tavoitteet. Yleensä kehittämistoiminta tähtää positiivisiin tuloksiin hyvien käytänteiden kehittämisessä. Tämä tulisi huomioida tutkimuksen tekemisessä, koska pyrkimys hyvien käytänteiden noudattamiseen voi johtaa tutkimusta epäluotettavaan suuntaan ja toisaalta toimeksiantajan miellyttämiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 128.) Edellä mainitut seikat tulee huomioida tässä työssä niin, että tutkimustuloksia ei lähdetä kaunistelemaan, vaan mahdolliset esille tulevat kehitettävät kohteet tulee tuoda ennakkoluulottomasti esille. Niiden kautta voidaan kehittää toimintaa ja tehdä mahdollisia kehittämiskehdoituksia. Tutkimustuloksen reliaabelius voidaan myös määritellä niin, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen. Parhaassa tapauksessa myös tutkittava voi osallistua yhteisen konsensuksen tuottamiseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 186.)

6.5 Haastattelu

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keruumenetelmänä eniten käytettyjä ovat haastattelut. Monesti haastattelu ajatellaan keskusteluna, jolle on etukäteen asetettu tavoite ja se tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelujen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. (Puusa ja Juuti 2020, 103.) Haastattelua tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää sekä määrällisenä, että laadullisena tutkimustapana sekä niistä saatua aineistoa voi analysoida molempien menetelmien mukaisesti. Käsitteistä riippumatta, tärkeintä on tehdä tutkimusta ongelmaan sopivalla menetelmällä (Eskola ja Suoranta 1998. Luku 1).

Haastattelussa tutkimusmenetelmänä on omat haasteensa, kuten Brinkmann (2013, 4) tuo kirjassaan esille. Haastattelun tekeminen monesti helpolta, mutta voi tuoda eteen suunniteltua

enemmän haastatteluja sekä kerättyä dataa. On hyvä huomioida myös se, että haastattelujen tekeminen voi viedä ennakoitua enemmän aikaa, jos tulosten analysoimiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Kysymysten asettelu onkin yksi tärkeimmistä osista tätä työtä. Haastattelun (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 85-86) näkevät yksinkertaisena ideana silloin, kun halutaan tietää ihmisten ajatuksia tai toimintaa, on järkevintä kysyä asiaa suoraan häneltä. He ovat listanneet haastattelun etuja, joista poimittiin ne, jotka puoltavat haastattelua käytettäväksi menetelmäksi tähän opinnäytetyöhön.

- haastattelijalla on mahdollista toistaa kysymys
- kysymysten järjestystä voidaan muuttaa tilanteen niin vaatiessa
- haastattelijalla voi samalla havainnoida tilannetta
- haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä
- henkilökohtaisesti sovitut haastattelut vähentävät haastatteluaineiston käytön kieltämistä tutkimusaineistona.

Laadullista tutkimusta tehtäessä, on haastateltavien määrää mahdotonta määritellä etukäteen. Haastateltavia tulee olla sen verran, että haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään. Saturaatio saavuttaminen edellyttää tiedon analysointia koko keräyksen ajan. (Kananen 2017, 146.) Tässä opinnäytetyössä saturaatio saavutettiin viiden haastattelun jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu otannan laatu, jolloin voidaan keskittyä pieneen määrään vastauksia (Eskola ja Suoranta 1998, Luku 1). Tavoitteena ei ole pyrkiä tilastolliseen yleistyksen vaan tutkia ilmiötä sekä saada teoreettisesti mielekäs tulkinta sille. Määrää tärkeämpää onkin se, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkitusta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 97-99), jota pidettiin yhtenä tärkeimpänä haastateltavien valintaperusteena.

Tämän tutkimuksen otanta on harkinnanvarainen, koska tavoitteena on saada riittävästi tietoa työpaikoilta, jotka toimivat säännöllisesti TEO-prosessissa. Tällöin kysymysten asettelu ja haastattelujen laatu korostuvat. Myös Johanisson tuo kirjassaan (2018, 63) esille kuinka tärkeää kysymysten asettelussa on huomioida, ettei tutkija itse vaikuta tutkimuksen lopputulokseen.

6.5.1 Erilaiset haastattelumenetelmät

Tutkimushaastattelun erilaiset menetelmät eroavan niiden ohjailevuuden (strukturoidiaste) perusteella, jotka esitetään taulukossa 2. Strukturointiaste määrittelee sen, kuinka vapaamuotoisesti ja ohjailen haastattelussa edetään. Erilaisia haastattelutyyppisiä on muun muassa:

- Strukturoitu haastattelu
- Puolistrukturoitu haastattelu
- Teemahaastattelu
- Avoin haastattelu
- Refleksiivinen haastattelu
- Syvähaastattelu
- Pari- tai ryhmähaastattelu

(Puusa ja Juuti 2020, 111 sekä Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

HAASTAT- TELU- MUOTO	MENETELMÄN EDUT / HAASTEET	MENETELMÄN SOPIVUUS TÄHÄN OPINNÄYTETYÖHÖN
Struktu- roitu haas- tattelu (lomake- haastat- telu)	<ul style="list-style-type: none"> Saadaan vastaukset suurelta joukolta haastateltavia Täydentää monesti laadullista aineistonkeruuta Kysymykset sekä vastausvaihtoehdot muotoiltu valmiiksi ja esitetään tarkassa järjestyksessä Tutkijan osuus haastattelutilanteeseen vaikuttamisesta hyvin pieni 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteita: <ul style="list-style-type: none"> Liian strukturoitu rakenne Valmiiksi muotoillut vastausvaihtoehdot eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa tutkimusongelmasta Etuja <ul style="list-style-type: none"> Tutkijan osuus ja vaikutus haastattelutilanteeseen pieni Suuri vastaajamäärä
Puolistruk- turoidu haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> Kysymykset muotoiltu valmiiksi, mutta niiden järjestystä voi vaihtaa ja osa voidaan jättää kysymättä Vastausvaihtoehtoja ei ole muotoiltu valmiiksi Sekoitetaan monesti teemahaastatteluun 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteita <ul style="list-style-type: none"> Sekoitetaan monesti teemahaastatteluun Haastattelutilanteessa voidaan tehdä virhe, jos osa kysymyksistä jätetään kysymättä Kaikille haastateltaville esitetään likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä Etuja <ul style="list-style-type: none"> Voi tuoda esiin asioita, joita tutkija ei ole osannut huomioida Haastateltavalle ei anneta kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa
Teema- haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> Avointa keskustelua, johon molemmat osapuolet osallistuvat tasavertaisina Vapaamuotoinen ja joustava menetelmä Tuottaa sellaista aineistoa, jota on mahdollista tulkita teorian avulla Keskustelun teemat ennalta mietitty Oletuksena, että haastattelija ja haastatteltava puhuvat samaa kieltä Teemojen suunnittelu yksi tärkeimmistä vaiheista koska niiden tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteita <ul style="list-style-type: none"> Tutkijalla oltava riittävä ymmärrys aiheesta sekä tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta Viitekehyksen selkeys Teemojen tarkoitus tuottaa sellaista ainesta, jota voidaan tulkita teorian avulla Etuja <ul style="list-style-type: none"> Osa haastattelun lähtökohdista ennalta päätetty Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen pohjalta Tutkimukseen voidaan valita ihmisiä, joilla arvellaan olevan kiinnostusta kohteena oleviin asioihin
Avoin haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> Aiheena tutkijan etukäteen miettimä aihepiiri Sopii hyvin esitutkimusvaiheeseen Tutkijan väliintulot sallittuja Keskustelun teemoja ei ole ennalta mietitty Strukturoimaton 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteet <ul style="list-style-type: none"> Haastattelija voi pyytää tarkennuksia kysymyksiin joiden pohjalta haastattelu voi ohjautua sivuraiteille Vaatii runsaasti aikaa Etenee paljolti haastateltavan ehdoilla Edut <ul style="list-style-type: none"> Haastattelun kulku ei ole ennalta suunniteltu Luonteva tilanne molemmilla Ei tarjota valmiita vastauksia
Refleksiivi- nen haas- tattelu	<ul style="list-style-type: none"> Tutkija ja tutkittava tapaavat vähintään kaksi kertaa tai useammin Haastattelujen välillä tutkija reflektoi ja analysoi haastateltavan puhetta ja toisella 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteet <ul style="list-style-type: none"> Useita haastattelukertoja Myös tutkittavalla aktiivinen osa Edut

	<ul style="list-style-type: none"> haastattelu kerralla kuvailee johtopäätöksiään Tutkittavalla aktiivinen osa haastattelussa aineiston täydentäjänä Tutkija pääsee perehtymään hyvin syvälle ilmiöön Tutkimuksen luotettavuus hyvin vahvaa 	<ul style="list-style-type: none"> Päästään perehtymään syvälle ilmiöön Tutkimuksen luotettavuus vahvaa
Syvähaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> Avataan tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti Tutkijalla oltava vahva teoreettinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä Tutkittavalla vapaus kertoa aiheesta täysin omin sanoin Edellyttää tutkijalta koulutusta ja useita haastattelukertoja Tutkittavia vähän tai ainoastaan yksi 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteet <ul style="list-style-type: none"> Tutkittavia vähän tai vain yksi Edellyttää tutkijalta koulutusta ja vahvaa teoreettista ymmärrystä tutkittavasta kohteesta Useita haastattelukertoja Edut <ul style="list-style-type: none"> Ilmiön perusteellinen avaaminen Keskustelun aikana tavoitteena tehdä tieteellisesti perusteltuja johtopäätöksiä
Pari- tai ryhmähaastattelu	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena saada aikaan ryhmäkeskustelu kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta Tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston Tavoitetaan sekä yksilön, että ryhmän tulkintoja erilaisista teemoista Tutkija on kiinnostunut ryhmän yhteisestä kannasta tutkittavaan asiaan Joustava ja monikäytännöllinen menetelmä 	<ul style="list-style-type: none"> Haasteet <ul style="list-style-type: none"> Useita haastateltavia Tapaamisen sopiminen monesti hankalaa Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa tulokseen Haastattelijalla tulee olla haastattelutaitoa. Haastattelut tulee litteroida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen Nauhoittaminen hankalaa, jos välineet huonot Edut <ul style="list-style-type: none"> Tulkinta mahdollisuuksia paljon Monipuolinen ja rikas aineisto Saadaan nopeasti vastauksia useilta henkilöiltä

TAULUKKO 2. Haastattelumenetelmien vertailua (mukaillen Puusa ja Juuti 2020, 111-117; Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

Teemahaastatteluun voidaan valita tutkittavaksi ihmisiä, joilta saadaan parhaiten aineistoa tutkimuksen kohteena oleviin asioihin (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009). Valittavat henkilöt ovat sellaisia, joita tutkittava ilmiö koskettaa tai, jotka ovat tutkittavan ilmiön piirissä. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei voida puhua tilastotieteellisestä otannasta vaan oikeampi termi on teoreettinen otanta ja havaintoyksikkö on tapaus, joka on tyypillinen ilmiön kannalta. (Kananen 2017, 145-146.)

Haastattelumuodoista tässä työssä käytetään teemahaastattelua. Valintaan päädyttiin siksi, että teemahaastattelun avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä riittävästi materiaalia analysoitavaksi. Koska opinnäytetyön aihe sisältää paljon subjektiivisesti koettuja tunneseikkoja, soveltuu teemahaastattelu hyvin tähän työhön. Tunteisiin liittyvien asioiden käsittely teemojen kautta antaa haastateltavalle vapaan mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan ja avoin keskustelu tuo asioita esiin pintaa syvemmältä. Haastattelujen tavoitteena onkin löytää asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja tuottavat

asiakkaan prosessissa arvoa asiakkaalle. Näiden tietojen pohjalta tavoitteena on löytää asiat, jotka TEO-prosessissa ovat asiakkaan näkökulmasta merkittäviä ja kehitettäviä kohteita.

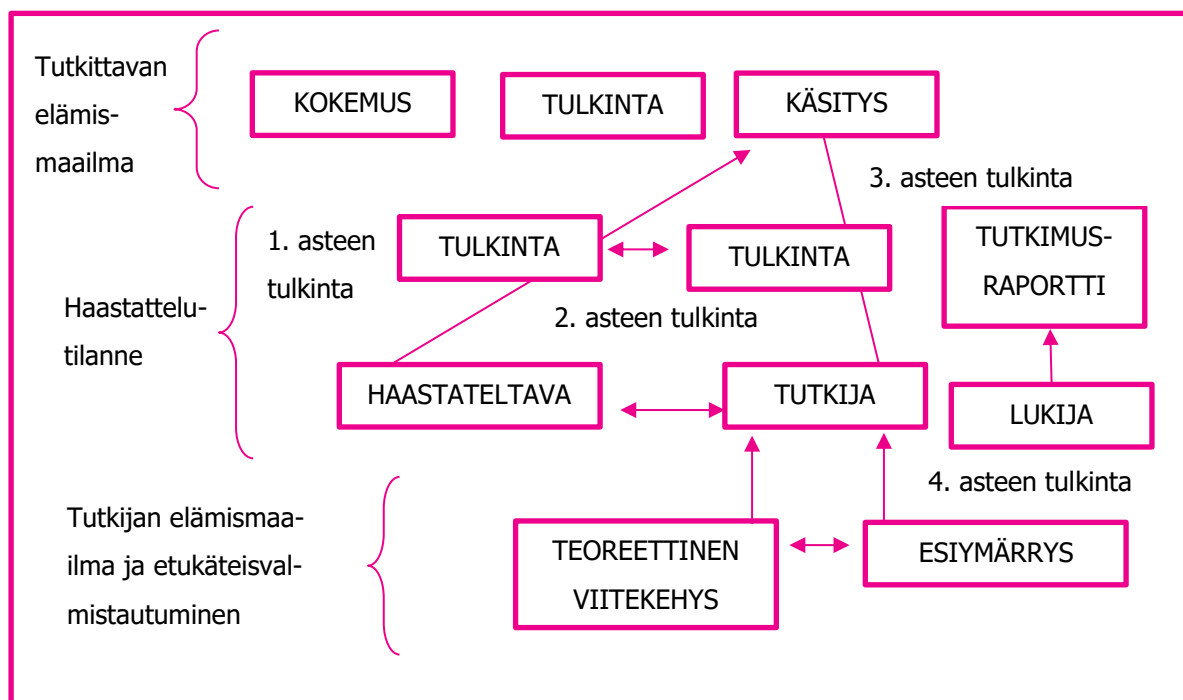
Teemahaastattelussa haastattelun teemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta kysymyksen järjestys, sanamuodot sekä painotukset voivat vaihdella haastatteluiden välillä (Ojasalo ym 2009., 40-42). Teemahaastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 7.) Teemahaastattelussa teema on aihe, josta keskustellaan ja joka tukee tutkimusongelman selvittämistä (Valli ja Aarnos 2018, osa 1). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelussa on viisi teemaa, jotka perustuvat asiakaskokemuksen rakentumisen teoriaan.

Haastattelut sovittiin noin kaksi viikkoa etukäteen joko puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteydenoton yhteydessä selvennettiin mitä asia koskee, työn tausta lyhyesti sekä tarkoitus. Haastattelut tehtiin jokaisen haastateltavan organisaation tiloissa kasvokkain. Jokainen haastateltava oli varannut tilan käyttöön etukäteen, joka takasi keskeytyksettömän keskustelun. Haastattelun alussa kerrattiin vielä tutkimustyön tausta, tavoitteet ja tarkoitus sekä se, että haastattelu nauhoitetaan. Ennen haastattelun alkua kerrottiin myös anonymiteetin säilyttämisestä sekä haastattelun luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta ja mikäli johonkin kysymykseen ei halua vastata, ei ole pakko vastata. Keskustelut etenivät haastateltavan ehdoilla, haastattelijat tekivät tarkentavia kysymyksiä sekä pitivät keskustelun teemassa, jota Valli ja Aarnos (2018, Osa 1) ja Kananen (2017, 95-97) painottavat. He korostavat myös ennalta laadittuja teemoja, joiden avulla varmistetaan se, että keskustelussa käydään läpi ne asiat, jotka liittyvät aiheeseen. Lisäksi teemat antavat mahdollisuuden myös poikkeaville sekä uusille aihealueille. Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samat viisi teemaa, samassa järjestyksessä.

Haastattelut toteutettiin kolmena eri päivinä. Yhteen haastatteluun aikaa varattiin noin yksi tunti. Haastatteluissa tekijöillä oli tukilistana teemahaastattelun runko sekä TEO-prosessiin liittyviä dokumentteja, joiden avulla voidaan Vallin ja Aarnos (2018, Osa 1.) mukaan konkretisoida käsiteltävää aihetta sekä tukea asian ymmärtämistä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on ennalta määritelty, mutta kysymyksille ei ole tarkkaa muotoilua ja järjestystä. Kanasen (2017, 105) mukaan teemahaastattelun avulla saadaan aineisto, joka avaa tutkittavaa ilmiötä ja siitä saatavan aineiston avulla saadaan ymmärrys ja ratkaisu tutkimusongelmaan.

Vaikka keskustelu tapahtuu haastateltavan ehdoilla, voi haastattelun vastauksista nousta esille uusia asioita, joihin on tartuttava tarkentavilla kysymyksillä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen seuraavien haastatteluiden tarkentavia kysymyksiä muokattiin siitä saadun kokemuksen perusteella, josta myös Ojasalo ym. (2009, 40-42) kirjoittavat, sillä vastaukset tuottavat usein uusia kysymyksiä. Näin haastattelu ei ole myöskään liian mekaaninen ja tilanne on ihmisten välinen luonnollinen vuorovaikutustapahtuma. (Kananen 2017, 95-99.) Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla syntyy yksilön todellisuuskäsitys. Tästä johtuen ilmiöstä voi olla useita erilaisia näkemyksiä, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Lähtökohtana tutkimuksen tekemisessä on kuitenkin olettamus, että tutkija ymmärtää asioita jokseenkin samoin kuin toiset ihmiset. Laadullisen tutkimuksen kannalta onkin olennaista ymmärtää, sekä tulkinnan tasoja että tulkitsijoita on useita erilaisia. Kuvion 6 avulla voi selvittää dynamiikkaa

haastattelutilanteessa sekä sitä, kuinka tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien käsityksiä kohdeilmioistä. (Puusa ja Juuti 2020, 109.) Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla, on haastattelijan oma kysymysten asetanta, kokemukset, tulkinta ja käsitykset suuressa roolissa haastattelussa. Kun haastattelut toteutettiin parihaastatteluna, pystyi toinen tekijöistä keskittymään enemmän tilanteen tulkintaan sekä tarvittaessa korjaamaan kysymysten asettelua oikeaan suuntaan. Näiden avulla varmistettiin haastateltavan ja haastattelijoiden yhtenäinen näkemys kohdeilmioistä.



KUVIO 6. Käsitykset tutkimuksen kohteena ja tulkinnan tasot (Puusa ja Juuti 2020, 109.)

Haastattelut sujuivat suunnitellussa aikataulussa, jossa huomioitiin väljyys niin, että vastaukset saatiin litteroitua välittömästi haastattelujen tekemisen jälkeen. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä oleellista tietoa työpaikanedustajien käsityksistä tutkimustyönaiheeseen liittyen. Lisäksi saatiin materiaalia jalkauttamista varten. Vastajaat olivat motivoituneita vastaamaan ja aihe oli selkeästi heitä kiinnostava ja he kokivat sen tärkeäksi. Haastattelutilanteet etenivät sujuvasti ja käydyt keskustelut osoittautuvat työn tulosten kannalta onnistuneiksi.

6.5.2 Haastateltavien valinta

Tähän tutkimukseen haastateltiin TEO-paikkojen edustajia, koska asiakaskokemusta ja sen rakentamista haluttiin selvittää asiakkaan kontekstista käsin. Asiakasymmärrykseen tarvitaan monenlaista eri lähteistä saatua tietoa. Asiakasymmärryksen kannalta keskeistä tietoa tulisikin löytyä yrityksen omista järjestelmistä. (Bergström ja Leppänen 2015, 422.) TEO-paikkoina toimivia yritykset löytyvät kohdeorganisaation CRM:stä eli Wilma-järjestelmästä. Rekisteristä löytyvät perustiedot yrityksestä, toimiala ja koko. Näillä tiedoilla saa tehtyä prosessiin liittyvät tekniset toimet. Lisäksi rekisteriin tallentuu yrityksessä toteutuneiden TEO-jaksojen ja opiskelijoiden määrä ja TEO-jaksoja ohjanneet opettajat sekä työpaikkojen TEO-ohjaajat. Näitä tietoja on hyödynnetty haastateltavien otannassa.

Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation CRM:stä, TEO-paikkojen yritysrekisteristä. Valinnassa tärkeää oli saada mahdollisimman monipuolinen otos tutkimusaineistoon. Valinnassa käytettiin seuraavia periaatteita:

- Otantaan tulee saada erilaisia myymälätyyppejä valitulta toimialalta, jotta saadaan erilaisia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen.
- Organisaatiossa on ollut useita merkonomi opiskelijoita eri tutkinnonosista TEO-jaksoilla viimeisen 2 vuoden aikana. Tämän avulla varmistetaan mahdollisimman monipuolinen näkemys TEO-prosessiin ja eri tutkinnonosien ammattitaitovaatimuksiin.
- Organisaatiossa on ollut TEO-ohjaajina useita eri opettajia, jotka ovat ohjanneet useita eri opiskelijoita. Tämä tieto on tärkeä, jotta haastattelu ei henkilöidy kehenkään opettajaan.
- Haastateltavalla henkilöllä on tarpeeksi TEO-ohjauskokemusta, vähintään viisi, jotta aineisto on luotettava ja perustuu riittävään kokemukseen.

Näillä kriteereillä löytyi 5 organisaatiota, jotka valikoituivat haastatteluiden kohteeksi. Lisäksi huomiointiin se, että haastateltavilla henkilöillä tiedettiin olevan useiden vuosien kokemus yhteistyöstä kohdeyksikön toimijoiden kanssa ja pitkä kokemus alalta muutoinkin. Kaikilla tutkimukseen haastatelluilla työelämän edustajilla oli siis kokemusta TEO-prosessista riittävän pitkällä aikavälillä, ja samalla he ovat olleet vuorovaikutuksessa usean eri toimijan kanssa TEO-prosessissa. Näin heidän oma kokemuksensa ei rajoitu vain muutamaan TEO-prosessissa toimivaan kohdeyksikön opettajaan.

Kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli TEO-prosessissa kokemusta toimimisesta kohdeorganisaation toimijoiden kanssa. Haastattelun taustatietona kysytään myymälätyyppi, toimipisteen henkilöstön määrä, henkilön työkokemus alalta vuosina sekä henkilön TEO-ohjaaja kokemus vuosina. Koska haastateltavat valittiin asiakaspalvelun ja myynnin tutkinnon osien TEO-paikoista olivat kaikki haastattelupaikat myymälöitä. Myymälätyyppiä ja henkilöstön määrää kysytään sen vuoksi, jotta aineistoa saadaan mahdollisimman erilaisista ja eri kokoisista yrityksistä. Luotettavuuden vuoksi haastattelun kokemus alalta sekä erityisesti työpaikkaohjaajana toimimisena nähtiin tärkeänä, jotta saadaan näkyviksi mahdollisemman erilaiset asiakaskokemukset prosessista. Opinnäytetyössä viitataan haastateltaviin jatkossa lyhenteillä H1-H5.

Tutkimuksessa haastateltujen taustatiedot ovat seuraavat:

Haastateltava 1 (H1) työskentelee tavaratalossa, jossa henkilöstöä on noin 80 henkeä. Työkoke-
musta hänellä on 30 vuotta, ja työelämässäoppimisen prosessi on hänelle tuttu 9 vuoden ajalta.

Haastateltava 2 (H2) työskentelee erikoismyymälässä, jossa henkilöstöä on noin 15 henkeä. Työko-
kemusta hänellä on 20 vuotta, ja työelämässäoppimisen prosessi on hänelle tuttu 10 vuoden ajalta.

Haastateltava 3 (H3) työskentelee tavaratalossa, jossa henkilöstöä on noin 60 henkeä. Työko-
kemusta hänellä on 8 vuotta, ja työelämässäoppimisen prosessi on hänelle tuttu 5 vuoden ajalta.

Haastateltava 4 (H4) työskentelee päivittäistavaramyymälässä, jossa henkilöstöä on noin 20 henkeä.
Työkoke-
musta hänellä on 20 vuotta, ja työelämässäoppimisen prosessi on hänelle tuttu 10 vuoden
ajalta.

Haastateltava 5 (H5) työskentelee supermarketissa, jossa henkilöstöä on noin 180 henkeä. Työkokemuksista hänellä on 30 vuotta, ja työelämäsopeutumisen prosessi on hänelle tuttu 10 vuoden ajalta.

6.6 Teemoittelu

Haastattelut toteutettiin viiden eri teeman avulla. Ne on valittu asiakaskokemuksen rakentumisen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Teemat jaettiin seuraavasti:

- Työelämäsopeutuminen prosessina
- Asiakaskokemuksen rakentuminen
- Vuorovaikutus opettajan kanssa prosessin aikana
- Odotukset ylittävä asiakaskokemus
- Kehittäminen

Ensimmäisen teeman avulla haluttiin selvittää, millaiseksi TEO-prosessi koetaan yleisesti työpaikoilla, koska se on yksi kohdeorganisaation ydinprosesseista. Myös käytettävät lomakkeet otettiin tässä teemassa esille, ellei haastateltava ottanut niitä esille itse. Nämä halutaan tuoda esille sen vuoksi, koska ne ovat oppilaitoksen ja ammatillisen koulutuksen lain näkökulmasta välttämättömiä palvelun tuottamiselle, ja joiden sisältöä ei voi ohittaa.

Teemassa kaksi keskityttiin siihen, miten asiakaskokemus rakentuu TEO-prosessissa, vaihtelee toiminnasta syntyvä asiakaskokemus satunnaisesta tasalaatuisuuteen. Kahden ensimmäisen teeman avulla oletetaan saatavan vastauksia TEO-prosessin ydinkokemukseen, toiminnantasoon ja asiakaskokemuksen tekniseen ulottuvuuteen, joka on palvelun perusedellytys ja asiakkaan arvon muodostumisen kannalta utilitaarinen.

Haastatteluissa pääpaino on palvelutilanteessa, koska asiakkaan näkyminen prosessissa pohjautuu pääosin kohtaamisiin opettajan kanssa. Näihin liittyy olennaisesti vuorovaikutteisuus ja opettajan oma toiminta TEO-prosessin aikana. Teemoissa kolme ja neljä pureudutaankin asiakaskokemukseen toiminnalliseen ulottuvuuteen, joka on asiakkaan arvon muodostumisen kannalta hedonistinen ulottuvuus. Teemojen avulla haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat merkityksellisiä haastateltaville toiminnassa sekä mitä työelämän edustajat arvostavat opettajan toiminnassa, millaisista asioista syntyy lisäarvoa asiakkaalle. Teeman neljä avulla johdatellaan vastaajaa pohtimaan mistä syntyy odotukset ylittävä asiakaskokemus yleisesti sekä TEO-prosessissa. Miten vastaajan odotukset ylitetään ja millaista toimintaa se oppilaitoksen edustajalta vaatii.

Teemojen kolme ja neljä avulla etsitään tulkintoja siitä, miten asiakaskokemus määrittyy haastateltavien kokemuksissa ja käsityksissä sekä kuinka paljon asiakaskokemus vaihtelee näiltä osin. Toiminnalliseen ulottuvuuteen liittyy odotukset ylittävä asiakaskokemus, jota haastatteluiden avulla selvitetään myös. Mitä odotukset ylittävä asiakaskokemus itse kullekin tarkoittaa ja millaisista asioista se muodostuu opettajan tai oppilaitoksen toiminnassa. Näistä näkökulmista yhdessä muodostuu asiakaskokemus asiakkaan silmissä. Teemojen 1-4 avulla oletetaan saatavan tietoa myös siihen, miten muut organisaation toiminnot vaikuttavat ja näkyvät TEO-prosessissa asiakkaalle. Viimeisessä

teemassa keskityttiin asiakaskokemuksen kehittämiseen ja kartoitettiin, mihin asioihin asiakkaat toivoisivat kiinnitettävän enemmän huomioita prosessissa sekä mitä he toivoisivat kehitettävän. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samat viisi teemaa, samassa järjestyksessä.

6.7 Tutkimusaineiston käsittely, analysointi ja tulkinta

Laadullisen aineiston analysointi jatkuu kahdesta suunnasta. Saatua aineistoa pyritään kategorioimaan ja toisaalta hankkimaan lisää tietoa lukemalla aihetta käsitteleviä teorioita ja tutkimuksia. Analyysin avulla kuvaillaan, tulkitaan ja koetetaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, toisin sanoen lukijoille avataan konteksti, jossa kuvattu aihe esiintyy. Tämän avulla tutkija auttaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Puusa ja Juuti 2020, 143.)

Aineiston tallentamisen jälkeen on kaksi tapaa: aineisto kirjoitetaan tekstiksi tai päätelmiä ja teemojen koodaamista tehdään suoraan saadusta aineistosta. Koodauksen tarkoitus on kerätä aineistoa ymmärrettävään ja helpommin käsiteltävämpään muotoon. Päätelmien tekeminen suoraan on helppoa silloin, kun haastateltavia on vain muutama ja haastattelut eivät ole kestäneet pitkään. Litteroinnin tarkkuuteen ei ole yksiselitteistä ohjetta ja tutkimusote määrittelee, kuinka tarkasti litterointi on syytä tehdä. Tutkimuksen raportointi käsittää kaikki tavat, joiden avulla tutkimuksesta ja sen tuloksista tiedotetaan ulkopuolisille. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 138, 191.)

Tämän työn aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, ja litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen, samalla lisättiin tunnistetiedot kirjoitettuun tekstiin. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 141-142.) Teemoittelussa teemojen alle kasattiin haastatteluista saatu aineisto niihin teemoihin mihin ne kuuluvat, kuten Kananen (2017, 112) ohjeistaa. Vastaukset koodattiin teemoittain ja niin, että teemojen sisällä jokainen lause koodattiin haastatellun henkilön perusteella. Koodaus tehtiin värien avulla, siten, että jokaisella haastateltavalla oli oma väri. Teemojen sisällä jokaisen haastateltavan lauseet koodattiin haastateltavan henkilön perustella käyttämällä kirjain-numero yhdistelmää H1-H5. Näin alkuperäiseen aineistoon olisi helpompi palata tarvittaessa, menettämättä tunnistetietoja tai alkupeleistä järjestystä. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 141-142.)

Haastateltavien henkilöllisyys, organisaatio ja asema organisaatiossa ovat anonyymejä. Haastateltavilta kysyttiin myös suullisesti ja haastattelulomakkeeseen kirjallisesti suostumus aineiston käyttämisestä tutkimukseen haastattelutilanteen jälkeen. Nauhoituksen lisäksi molemmat haastattelijat kirjoittivat kommentteja ylös ja ne litteroitiin välittömästi haastattelutilanteen jälkeen. Materiaalia tuli tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoitettuna yhteensä 22 sivua. Analysoinnin päätteeksi haastatteluista kertyneet äänimateriaalit sekä kirjalliset materiaalit poistettiin pysyvästi ja tulostettu kirjallinen materiaali silppuroitiin.

Teemahaastattelun laadukkuutta voidaan varmistaa jo etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettiä ennalta, kuinka teemoja voidaan syventää lisäkysymysten muodossa. Myös huolehtimalla tarpeellisen välineistön mukana olo haastattelutilanteessa ja mahdollisimman nopea litterointi paran-

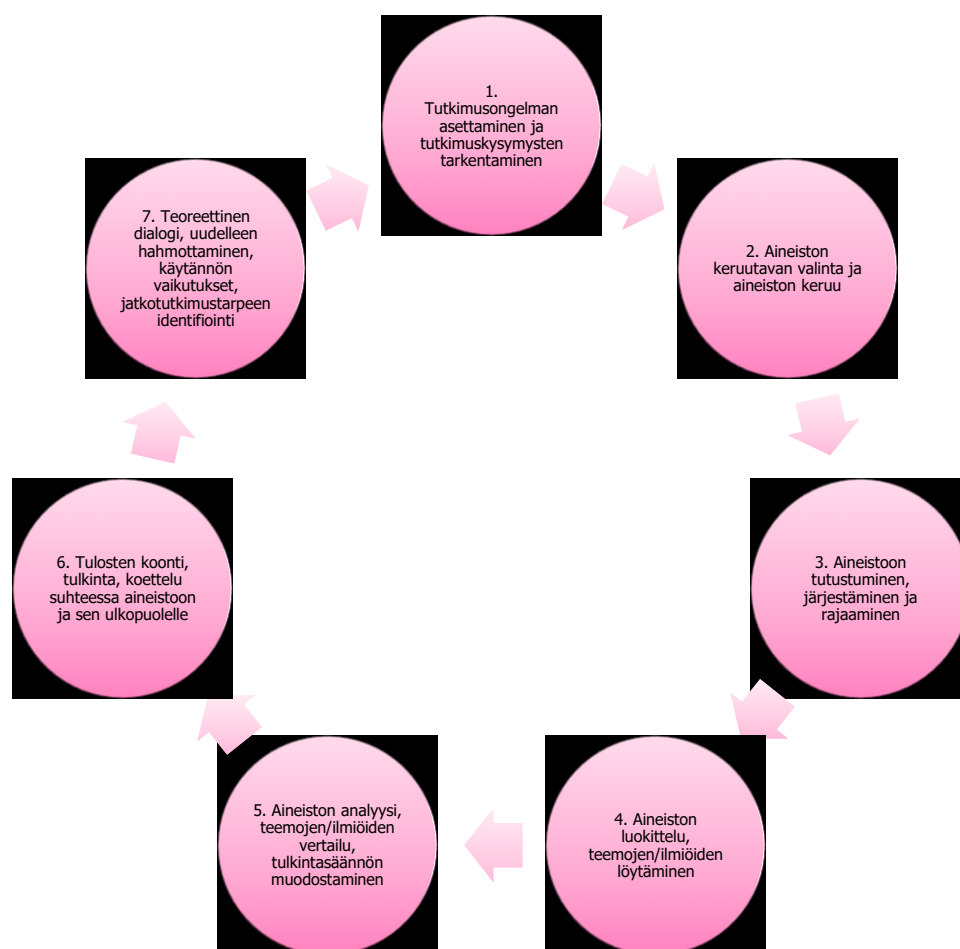
taa haastatteluvaiheen laatua. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 184-185.) Sopiva tarkkuus litterointiin määräytyy tutkimusongelman ja lähestymistavan perusteella. Jos haastattelun avulla on tarkoitus saada selvyys esiin tuleviin asiasisältöihin tai jos halutaan saada käsitys siitä, mitä jossain tilanteessa tai prosessissa tapahtui, riittää vähemmän tarkka litterointi. Tarkkuustaso voi vaihdella tutkimuskohteen mukaisesti (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvaori 2010, 356).

Haastattelukysymykset laadittiin teoriaan pohjautuen ja haastattelukysymykset perustuivat tutkimustyön viitekehykseen, eli mitä jo aiheesta tiedetään. Haastattelukysymykset jaoteltiin sen mukaan neljään eri teemaan. Näiden lisäksi oli viides teema, mikä käsitteli kehittämistä tutkittavassa ilmiössä. Teoreettisen viitekehyksen ja nykytilan kuvauksen perusteella selvitetään, miten asiakaskokemus rakentuu TEO-prosessissa. Tässä työssä ymmärretään kokonaisuuden vaikutus prosessista syntyvään asiakaskokemukseen, mutta pääpaino työssä ja tehdyissä haastatteluissa on vuorovaikutteisissa palvelutapahtumissa. Ne ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä ja tärkeimpiä prosessin kosketuspisteitä. Näihin kohtiin myös Löytänä ja Korkiakoski (2014, 105) kehottavat keskittymään. Haastatteluista saatavien tulosten avulla saadaan syvennettyä asiakasymmärrystä, jota tarvitaan jalkauttamisessa.

Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja aikataulussa. Haastattelut koettiin onnistuneeksi ja niistä saatiin oleellista tietoa opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Haastattelutilanteissa toinen tekijöistä keskittyi haastatteluun, toinen kirjasi ylös tärkeimpiä asioita. Molemmat osallistuivat tarkentavien kysymysten tekemiseen ja tarvittaessa keskustelun ohjaamiseen. Ainoa haaste haastatteluihin liittyen oli se, että haastateltavat olisivat mielellään tuoneet asian yhteydessä myös opiskelijan roolin mukaan. Tätä rajausta ja ohjausta haastattelun aikana tekijät joutuivat tekemään lähes jokaisessa haastattelussa, jotta pysyttiin tutkittavan aiheen kontekstissa. Vastaajat olivat tekijöiden mielestä innostuneita ja motivoituneita vastaamaan aihetta koskeviin kysymyksiin. Aihe koettiin tärkeänä ja ajankohtaisena.

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa tulee ottaa huomioon laadullisen tutkimuksen erityispiirteet. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, joka valottaa jonkin loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullisessa analyysissä ei voida ilmaista tuloksia tilastollisena todennäköisyytenä, eikä tilastollinen argumentointitapa ole aina mahdollinen. (Alasuutari 2012. Luku 2.) Opinnäytetyön tavoitteena onkin saada selville konkreettiset kehittämisen kohteet, joita voidaan lähteä kehittämään edelleen.

Taylor-Power ja Renner (2003, 2) ovat tiivistäneet tutkimusten tulosten analysoinnin kolmeen vaiheeseen seuraavasti: Opi tuntemaan saamasi tieto, keskity analyysiin ja kategorioi saamasi informaatio. Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdesta vaiheesta. Pelkistämisvaiheesta, jossa havainnot yhdistetään laajempiin luokkiin tai ryhmiin sekä tulosten tulkintavaiheesta. Kuvattaessa havaintoja dokumentoidaan tietoa ja analysoinnin avulla tulkitaan tuloksia. (Ojasalo ym. 2009, 106-107).



KUVIO 7. Analyysin vaiheet (Hyvärinen ym. 2010, 10.)

Haastatteluista nousi yhdenmukaisesti ja selkeästi esille asiat, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen TEO-prosessissa. Jokaisessa haastattelussa nousivat poikkeuksetta esille nämä samat asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen prosessissa. Koska samat asiat toistuvat jo heti toisen haastattelun jälkeen, eikä kolmannen tai neljännen haastattelun jälkeen noussut enää mitään uutta tietoa esille, katsottiin viiden haastattelun olevan riittävä otanta tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

Haastatteluiden koodaamisen ja litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto luokiteltiin teemoittain. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta nousi esille kolme selkeää asiakaskokemukseen liittyvää kehittämisen kohdetta kohdeorganisaation näkökulmasta.

- Yhteistyö
- Arviointikriteerit
- Vuorovaikutus palvelutilanteessa

Nämä kolme asiaa valikoituivat luonnollisesti jalkauttamisvaiheeseen, joka toteutettiin osallistavan menetelmän avulla opettajille järjestetyssä työpajassa.

6.8 TEO-prosessin nykytilan ja asiakasymmärryksen visualisointi Service Blueprintin avulla

Nykytilan kuvaaminen muutoksessa nähdään tärkeänä, jotta ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta korostuu (Löytänä ja Korteso 2011, 184). Luvussa neljä esitettiin kolme erilaista tapaa visualisoida nykytilaa. Aro (2019) on purkanut opinnäytetyössään auki työelämässä oppimisen prosessia kaikkien

palvelun käyttäjien näkökulmista palvelumuotoilun keinoin. Hän on kuvannut lähtötilannetta palvelupolun avulla, joka sopii hyvin silloin, kun lähtötilanteen kartoituksessa ovat mukana kaikki palvelua käyttävät osapuolet. Palvelupolussa kuvataan myös ympäristö ja esineet, jotka eivät ole olennaisia tässä opinnäytetyössä, koska TEO-prosessia palveluna tarkastellaan eri näkökulmasta ja palvelu tuotetaan pääosin asiakkaan omissa tiloissa. Tähän työhön valikoitui käytettäväksi Service Blueprint työkalu, jonka ominaisuudet ja soveltuvuus tähän opinnäytetyöhön on esitetty luvussa neljä.

Service Blueprint on prosessiajatteluun perustuva aputyökalu. Se toimii uusien, mutta jo olemassa olevien prosessien kehittämisen työkaluna. Lisäksi sen avulla saadaan prosessi kuvattua asiakkaan näkökulmasta, joka tässä työssä on tutkimuksen ja asiakasymmärryksen lisäämisen kannalta olennaista. Tuulaniemen (2011, 213-214) mukaan työkalun tehokas hyödyntäminen edellyttää kuvauksen tekemistä tarkoitusta vaativalla tarkkuudella. Liian yksityiskohtaisesta kuvauksesta katoaa helpposti toiminnan kokonaiskuva. Koska TEO-prosessi on kohdeorganisaation keskeisempiä toimintoja ja näin ollen tuttu prosessi eri osapuolille, on liian yksityiskohtainen kuvaus myös tarpeeton. Myös Ross (2014) muistuttaa, että kuvauksesta tulee liian vaikeaselkoinen, jos siihen koettaa kuvata palvelua liian monesta näkökulmasta.

TEO-prosessi visualisoitiin Service Blueprintin avulla asiakkaalle näkyviin vaiheisiin, jotta asiakkaan prosessia olisi helpompi ymmärtää. Asiakkaan näkökulmasta prosessissa on 5 vaihetta, kun taas toimeksiantajan näkökulmasta vaiheita on yhteensä 16, jotka on esitetty kappaleessa 3.4. Jotta asiakasymmärrys lisääntyy, on TEO-prosessissa toimivien henkilöiden ymmärrettävä millä prosessi ja palvelu näyttävät asiakkaan näkymästä katseltuna. Usein asiakkaan ja organisaation prosessit ovat hyvin erilaisia. Arantola ja Simonen (2009) kuvaavatkin havainnollisesti asiakastarpeen ja ratkaisun välistä eroa kysymällä: "mikä on se hyöty tai tehtävä, jonka asiakas tarvitsee"?

Tässä työssä kuvatussa prosessissa asiakkaan ja organisaation näkymä ja todellisuus ovat hyvin erilaiset. Oppilaitoksen näkymä on paljon monivaiheisempi kuin asiakkaan. Onkin huomioitava se, että ensin on ymmärrettävä asiakkaan prosessissa olevan viisi vaihetta, jotka ovat heille näkyvä todellisuus ja joista heidän kokemuksensa rakentuu. Kun taas oppilaitoksen näkymästä katseltuna nämä asiakkaan todellisuuden viisi vaihetta ovat vain murto-osa oppilaitoksen 16:sta vaiheesta. Asiakkaan polun jakaminen eri vaiheisiin auttaa ymmärtämään asiakkaan kokemuksen syntymistä ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Tämän avulla voidaan tunnistaa paremmin myös asiakkaan tarpeita. (Lemon ja Verhoef 2016.)

TEO-prosessi on palvelu, joka voidaan nähdä myös toiminnallisena tekojen sarjana. Tuulaniemen (2013, 211) mukaan palveluprosessi tulee kuvata niin, että asiakkaan kulkema polku ja keskeiset toimijat saadaan esiin. (Tuulaniemi 2011, 212.) Asiakasymmärryksen lisäämiseksi merkittävintä on saada näkyväksi ne kohtaamiset, jotka ovat näkyviä asiakkaalle ja jossa asiakas kohtaa kohdeorganisaation edustajan. Nämä kohtaamiset ovat mallin ylimmässä osiossa. Toisessa osiossa on kuvattu näkyviksi asiat ja teot, joissa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Osiot kolme ja neljä ovat asiakkaalle näkymättömiä, mutta välttämättömiä TEO-prosessissa.

TEO-prosessi on kuvattu kuviossa 8 Service Blueprint -työkalun avulla asiakkaan näkymän mukaisessa järjestyksessä, jolloin sen hahmottaminen helpottuu. Näin jokaiselle syntyy ymmärrys, kuinka oma toiminta ja kaikki kappaleessa 3.4 esitetyt oppilaitoksen 16 prosessin vaihetta nivoutuvat osaksi asiakaskokemusta. Näiden kahden näkymän hahmottamiseen tarvitaan läpinäkyvyyttä ja prosessien yksinkertaistamista, niin että ne ovat yhdellä katsomalla nähtävissä. Service Blueprintin avulla tehdäänkin näkyviksi asiat ja toiminnot, jotka näkyvät asiakkaalle. Lisäksi esille tulevat ne toiminnot, mitkä ovat asiakkaalle näkymättömiä. Kuvasta käy ilmi, kuinka asiakkaalle näkymättömät, mutta välttämättömät tukitoiminnot vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemukseen TEO-prosessista. Kaikki taustalla tehtävät työsuoritteet ovat merkittävässä roolissa TEO-prosessissa ja asiakaskokemuksen syntymisessä. Toisaalta kuvasta 8 on helppo havaita myös ne asiakkaalle näkymättömät tukitoiminnot, jotka vaikuttavat prosessin tasalaatuisuuteen.



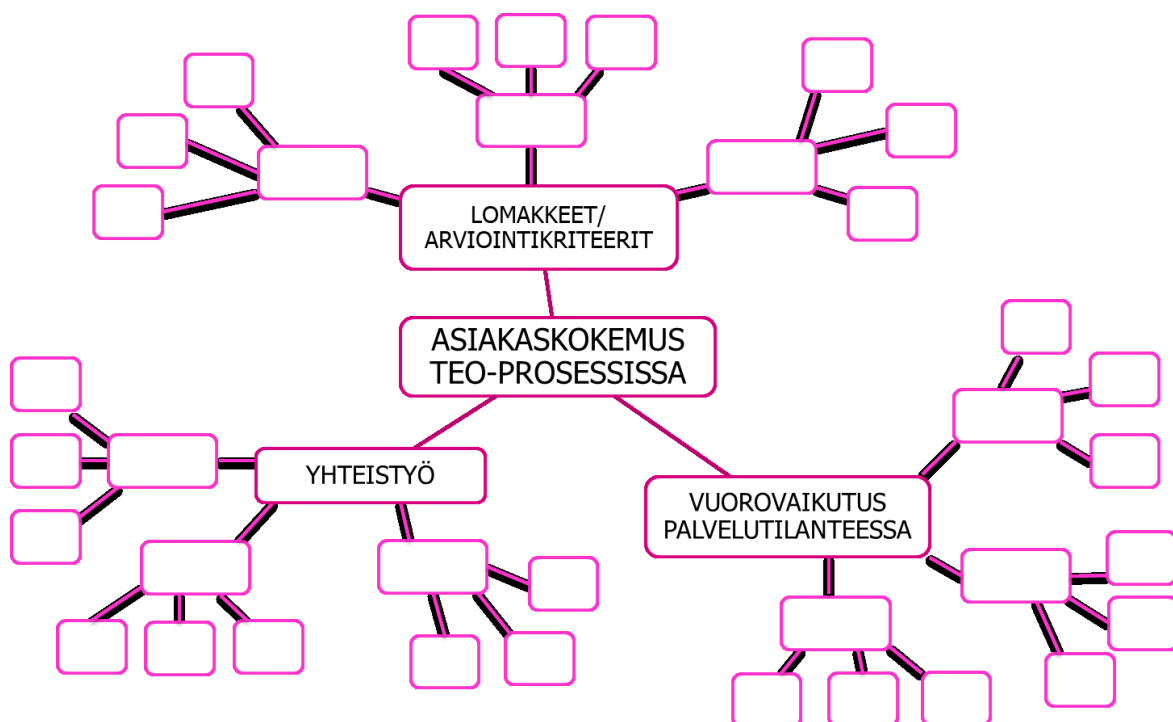
KUVIO 8 Teo-prosessin Service Blueprint (mukaien Tuulaniemi 2011, 213-216.)

6.9 Jalkauttaminen ja sen toteutus

Kappaleessa 5.5 esitettiin kolme erilaista osallistavaa menetelmää muutoksen jalkauttamiseen, joista tähän työhön käytettäväksi valikoitui Pirjo Ojanperän ja Leif Åbergin 3x3x3-mallia (kuvio 9). 3x3x3-malli. Malli on tekijöille tuttu, jota he ovat käyttäneet mm. kouluttaessaan ulkopuolisia organisaatioita asiakaskokemuksen kontekstissa. Se on osoittautunut toimivaksi työkaluksi, sillä sen avulla asioita pystytään viemään myös konkretian tasolle siten, että valittu kehittämisenkohde muuttuu konkreettiseksi tekemiseksi suhteessa tavoitetilään. Lisäksi kokemus osoittaa sen olevan toimiva malli pienryhmissä työskentelyyn. Sen etuina on havaittu kohtuullisen nopea työskentely, kun asia on ohjeistettu ja vaiheistettu kunnolla. Mallissa linjat ovat selkeitä ja sitä on hyödynnetty yrityksissä mm. erilaisten konseptien kehittämistyössä. Mallin ytimessä on TEO-prosessi, jota täydennetään kolmella valitulla kehittämiskohteella haastatteluista saatujen tuloksien mukaan. Seuraavat kolme asiaa johdetaan valituista kohteista pohtimalla mitkä asiat ovat välttämättömiä valitun asian kannalta.

Menetelmää käytettiin jalkauttamisessa, joka toteutettiin osallistavassa työpajassa. Työpajan vetäjinä toimivat opinnäytetyön tekijät, jotka työskentelevät kohdeorganisaatiossa opettajina, mikä asettaa omat haasteensa niiden onnistumiselle. Toisaalta Korhonen ja Bergman (2019, 120) kirjoittavat, että organisaatiossa on hyödyllistä valjastaa muitakin kuin esimiehiä tiedon lähettiläiksi, sillä uudistumiseen liittyvä viesti on monesti vaikuttavampi kollegan kautta tulevana, kuin suoraan esimieheltä.

Tavoitteena työpajassa oli, että jokainen mukanaolija alkaa ajatella omaa palvelujalanjälkeään TEO-prosessissa. On tärkeää, että jokainen TEO-ohjaaja ymmärtäisi oman työnsä ja merkityksen organisaatiolle. Tämän vuoksi kaikille prosessia ohjaavilla opettajilla täytyy olla vähintään yhtenäinen toimintatapa sekä näkemys siitä, millaisista asioista asiakaskokemus syntyy TEO-prosessissa. Näin varmistetaan vähintään ydinkokemus sekä taataan toimintaa, joko tuottaisi edes tasalaatuista, ennalta odotettua asiakaskokemusta. Työpajatyöskentelyä tuki myös Laamasen ym. (2016, 197) esittämä asia siitä, että tunteemme suhteessa ehdotettuun muutokseen alkavat kehittyä, kun muutoksen kohteena olevat henkilöt saavat aikaa ja mahdollisuuden puhua niistä yhdessä. Heidän mukaansa ensin on tultava tietoiseksi nykyisen toiminnan heikkouksista ja mahdollisista puutteista, jotta muutos on mahdollista. Työpajojen tarkoitus olikin havahtua miettimään mitä tapahtuu, jos jatketaan totutulla entisellä toimintatavalla. Kun tavoitellaan tasalaatuisempaa toimintaa sekä positiivista asiakaskokemusta, on asioita otettava rohkeasti esille. Taitavalla dialogilla voidaan saavuttaa yhteistä ymmärrystä asioista sekä sitä kautta mahdollisuus toteuttaa muutoksia. (Laamanen ym. 2016, 199.)



KUVIO 9. 3x3x3-malli (mukaillen Juholin 2016, 106.)

Jalkautus toteutettiin työpajassa valitulle joukalle. Toinen tekijöistä keskittyi työpajan aikana enemmän fasilitaattorina toimimiseen ja toinen tekijöistä keskittyi enemmän havainnointiin. Sen avulla voidaan tunnustella maaperää sille, kuinka muutos ajattelussa lähtee liikkeelle. Fasilitaattori taas auttaa ryhmää työskentelemään yhdessä ja tukee toimintaa erilaisilla ryhmätyömenetelmillä. Tavoitteena on muuttaa kaaos järjestykseksi sekä yhtenäiseksi toiminnaksi. (Nummi 2018, 32-33.) Työpajassa rooleja vaihdettiin osallistujien mukaan, jotta osallistujia voitiin motivoida oikealla tavalla. Fasilitaattorin rooli muutostyössä on tärkeä. Fasilitaattori valvoo, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, kaikkia kuunnellaan ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Läsnäolo ja erilaiset läsnäolon tavat vaikuttavat henkilökemian kokemiseen ihmisten välillä. Kuuntelun kyky on suoraan johdannainen arvostuksen tunteeseen. (Rantanen 2018, 214-217.)

Havainnointia tehtiin myös kirjaamalla ylös joitakin lauseita työpajan aikana, joiden ajateltiin havainnoivan lukijalle työpajan kulkua ja tunnelmaa. Näitä muutamia ylöskirjattuja ja mieleenpainuvia siteerauksia käytetään työssä koodeilla O ja T. O-kirjain tarkoittaa työpajaan osallistuvaa henkilöä ja T-työpajan vetäjää eli jompaa kumpaa tämän opinnäytetyön tekijää. Osallistujia ei ole numeroitu, sillä sen ei katsottu tuovan lisäarvoa tähän työhön.

Tätä työtä rajattiin perustutkinto-opiskelijoiden työelämässäoppimisen ohjaukseen ja opettajiin. Aiemmin yksikön esittelyssä rajauksen mukaisia opettajia mainitaan olevan 34. Määrä on sen verran suuri, että oli mahdollisuus irrottaa heitä kaikkia työpajatyöskentelyyn muun työn lomassa, kun lukuvuosi oli juuri elokuussa käynnistynyt. Jalkauttamisvaiheeseen, eli osallistavaan työpajaan saatiin mukaan 12 opettajaa, jotka kaikki ovat keskeisiä ja aktiivisia toimijoita TEO-prosessissa myynnin

ja asiakaspalvelun tutkinnonosissa. He valikoituivat työpajaan, sillä perustella, että he ohjaavat luku-
vuoden aikana suuria määriä TEO-jaksoja ja vierailevat vuoden aikana useissa eri työpaikoissa. Li-
säksi eduksi katsottiin uudistumishaluisuus ja työstä innostuneisuus sekä halukkuus kehittää toimin-
taa. Näiden asioiden ajateltiin auttavan asian eteenpäin saattamisessa työpajatyöskentelyssä. Jal-
kauttaminen toteutettiin pienemmissä työpajoissa organisaation ulkopuolisessa tilassa, jotta saatiin
työrauha toteutukselle. Lisäksi irtaantumisen tavanomaisesta työympäristöstä uskottiin lisäävän in-
novatiivisuutta ja rentouttavan työskentelyilmapiiriä, mikä on tärkeä elementti jalkauttamisvai-
heessa. Ilmapiiri vaikuttaa paljon työryhmän tasa-arvoiseen työskentelyyn. (Rantanen 2018, 214-
217.) Paikka oli varattu etukäteen, ja tila oli yksityiskäytössä. Aikaa työpajatyöskentelylle oli varattu
kaksi ja puoli tuntia.

12 mukaan valittua opettajaa jaettiin etukäteen 3 henkilön pienempiin työpajoihin, joita muodostui
näin neljä. Työpajoista muodostui tasapainoisia kolmen henkilön pienryhmiä, jotka muodostettiin
Kotterin ja Cohenin (2002, 3-7), Kotterin (2009,11) sekä Valpolan (2004, 29) esittämien onnistuneen
muutoksen johtamisen teorioiden mukaan soveltaen seuraavassa esitetyllä tavalla:

1. Luo kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tuntu

Muutoksen tarpeellisuus tulee organisaation ulkopuolelta, ammatillisen koulutuksen lainsäädännöstä.
Kun mielikuva kiireestä ja muutoksesta on pakollinen, niin siihen ryhdytään helpommin. Liiketalou-
dellisesti uudistunut rahoitusmalli vaatii toiminaan nyt, jotta yksikkö voi vastata omalla toiminnalla
saatavaan vaikuttavuusrahoitukseen ja toiminnan kannattavuuteen. Lisäksi julkiset oppilaitosorgani-
saatiot eivät ole enää ainoita toimijoita toimialalla, joten myös kilpailutilanne pakottaa muuttamaan
toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan.

2. Perusta ohjausryhmä

Ohjausryhmän eli tässä työssä ihmisten osallistamisesta viestiminen ja koolle kutsuminen ovat muu-
tokselle tärkeä ensimmäinen toimenpide. Työpajassa olevat 12 opettajaa jakavat saman aihealueen
tuntemuksen, mikä on tärkeää ryhmän jäsenten luottamuksen ja kommunikoinnin kannalta. Saman-
kaltaiset kokemukset TEO-prosessista auttavat ymmärryksessä ja yhteisen näkemyksen luomisessa.
Yhteinen näkemys puolestaan ohjaa tekemistä ja perusratkaisuja toiminnassa. Tämän vaiheen on-
nistuminen on kriittinen, jotta jalkauttamisen avulla syntynyt toiminta jää elämään.

3. Luo muutokselle visio ja strategia

Service Blueprint voidaan nähdä viestinnällisesti tärkeänä ja ensimmäisinä toimenpiteinä, sillä pro-
sessia ei ole aiemmin avattu työelämän näkulmasta. Sen avulla lisätään asiakasymmärrystä. Tämä
tukee myös yhteisen näkemyksen syntymistä. Muutoksessa tulee olla tavoite ja päämäärä, mitä
kohti mennään. Haastatteluista saatujen tulosten avulla saadaan tietoa asiakaskokemuksen nykyti-
lasta sekä siitä, minne haluttaisiin päästä. Lisäksi pohditaan mitä pitäisi tehdä, jotta visio toteutuu.
Suurin tavoite on kuitenkin lisätä ymmärrystä millaisia asioita tässä työssä kuvatut asiakkaat pitävät
TEO-prosessissa tärkeinä ja missä on parannettavaa.

4. Viesti ymmärrettävästi mikä visio on

Viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Työpajoissa toinen tekijöistä keskittyi enemmän fasilitaattorin rooliin ja toinen enemmän havainnoimaan ja aistimaan ilmapiiriä. Rooleja voidaan vaihtaa tilanteen niin vaatiessa, jotta osallistujia voidaan motivoida oikealla tavalla ja ottaa kaikkien mielipiteet huomioon. Avoimen ilmapiiriin avulla huolehditaan työskentelyn aikana ihmisten muutoskyvystä

5. Valtuuta oikeat ihmiset toimimaan

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteuttamiseen, sillä ihmiset suhtautuvat eri tavoin muutokseen. Koska vain 20% henkilöstöstä on sitoutunut muutokseen, oli työpajoihin tärkeää saada riittävä määrä henkilöitä, jotka ymmärtävät muutoksen ja vievät asiaa osaltaan eteenpäin. Työpajojen vetäjiksi valikoituikin selkeästi uudistumismyönteisimmät henkilöt, jotka ovat avoimia uusille asioille ja haluavat kehittää toimintaa. Henkilöt, joiden yleensä tiedetään lähtevän muita hitaammin uusiin asioihin mukaan, sijoitettiin eri pienryhmiin, jotta voima ja resurssit pienryhmissä jakautuvat tasaisesti.

6. Kehitä lyhyen aikavälin tuotoksia

Tällä hetkellä TEO-prosessista asiakkailta saatua palautetta ei juurikaan käsitellä. Kehittämisen näkökulmaa nostettiin esille työpajoissa. Lyhyen aikavälin onnistumiset tulee huomioda, sillä ne vaikuttavat muutoksen ankkurointiin käytännön tasolla. Mikäli keskustelua ei pidetä yllä, asia unohtuu helposti. Pienetkin onnistumiset ruokkivat työmotivaatiota ja sitouttavat ihmiset toimimaan halutulla tavalla.

7. Älä luovuta

Ankkurointivaihe vaatii sinnikästä työtä ja muutoksen loppuun asti saattaminen on tärkeää vastustuksesta huolimatta. Jotta muutos etenee on yhteistyö yksikön esimiehen ja muiden siellä toimivien vastuuhenkilöiden kanssa tärkeää. Mikäli asia aiheuttaa eriäviä mielipiteitä, ei vastustajille saa antaa liikaa tilaa muutoksen johtamisessa, mutta ei myöskään sivuuttaa heitä täysin. Jokaisella täytyy syntyä kokemus tulleen huomioon otetuksi ja kuulluksi sekä kokemus asioihin vaikuttamisesta.

8. Juurruta uusi kulttuuri

Asiakaskokemuksen huomioonottaminen ammatillisessa koulutuksessa ja TEO-prosessissa on uusi asia. Muutokset ja tavoitteet pohjautuvat uudistuneeseen lakiin ammatillisesta koulutuksesta, mikä pakottaa väistämättömään muutokseen, haluttiin sitä tai ei. Muutokset ja toimintatavat ovat pysyviä ja tulleet jäädäkseen, jotka pakottavat uudenlaiseen ymmärryksen syntymiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen ja pysyvään tapaan toimia.

Ryhmiä muodostamisen jälkeen, ennen työskentelyn aloittamista kerrottiin opinnäytetyöstä, sen teoreettisesta viitekehyksestä ja toteutuksesta sekä aineiston keruusta. Teoreettisen viitekehyksen osalta keskityttiin ensin asiakasymmärrykseen, jota avattiin työpajaan osallistuville asiakkaan prosessin näkökulmasta ja miltä se näyttää verrattuna oppilaitoksen prosessiin. Tämän avulla saatiin esille ne kohdat, jotka ovat asiakkaalle ja asiakaskokemuksen muodostumiselle merkityksellisiä. Toisena teoreettisen viitekehykseen liittyvänä asiana raotettiin hyvin ytimekkäästi asiakaskokemusta ja sen

rakentumista. Ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli on ja oletettiin olevan osallistujille tuttu. Rahoituksen osalta käytiin sen tulevat vaikuttavuusrahoitukseen liittyvät uudistukset läpi, koska sen avulla saadaan ymmärrys asian tärkeydestä ja mihin työllä tähdätään. Kaikilla ei ollut yksityiskoh- taista ymmärrystä siitä, että asiakaskokemus tulee olemaan vuoden päästä kerättävän vaikuttavuus- rahoituksen yksi osa-alue. Sen avaaminen osoittautui hyödylliseksi.

Haastatteluiden tulokset ja asiat mitkä niistä nousivat esille eteenpäin työpajoihin pohdittavaksi, ker- rottiin ennen työskentelyn aloitusta. Tehtävänanto esitettiin ja havainnollistettiin kohta kohdalta Po- wer Point -esityksen avulla. (Liite 8) Tehtävänannossa oli kuvattu työpajassa käytettävä 3x3x3-malli konkreettisen esimerkin avulla, josta jokainen osallituja tuntui ymmärtävän sen. Malli oli muutamalle työpajaan osallistuvalla ennestään tuttu. Malliin suhtauduttiin positiivisesti ja koettiin, että sitä voitai- siin käyttää myös yksikössä, kun omia toimintoja kehitetään.

O: "Tätähän me voidaan käyttää, kun pitää kehittää omia toimintojakin"

O: "Toimenkuvien selkiyttämiseen tämä vois olla tosi hyvä malli, tulee konkreettisesti tekemiset sel- väksi ja näkyväksi"

O: "Tää on hyvä malli, kun tästä pitää saada syntymään konkreettisia tekemisiä tai toimintoja, ei jää ihan ylätasolle"

Ilmapiiri heti tilaan tullessa ja työskentelyn alkaessa oli rento ja vapautunut. Asiaan suhtauduttiin kuitenkin tosissaan ja ymmärrettiin sen olevan merkittävä. Ennen työskentelyä kiteytettiin myös se, että haastatteluaineiston perusteella TEO-prosessissa on paljon hyvää ja toimivaa, mikä toi positiivista virettä ja innostustakin.

O: "Onpa mahtava kuulla, että se on kuitenkin niin"

O: "Hyvä, tämä pitää kyllä ehdottomasti kertoa kaikille, ruokkii varmasti kehittämään omaa toimin- taa, kun saa positiivista palautetta"

O: "Tämä voitaa ottaa vaikka tulevan lukuvuoden teemaks"

Annettuun tehtävänantoon ryhdyttiin innolla ja ryhmissä syntyi heti keskustelua annetusta aiheesta. Jokaiseen työpajaan valikoitui uudistumishaluinen vetäjä ja samalla kirjuri, juuri niin kuten oli aja- teltu. Työskentely sujui hyvin intensiivisesti ja ajattelussa aikataulussa. Työskentelyn aikana tekijät kiertelivät ryhmissä havainnoimassa ja fasilitoimassa tekemistä. Fasilitointi osoittautui tarpeelliseksi, sillä tekijät uppoutuivat aiheeseen niin, että välillä jouduttiin muistuttamaan tehtävänannosta ja ai- kataulusta, sillä keskustelu näytti ajautuvan helposti asian ulkopuolelle. Fasilitaattorin rooli on ni- menomaan auttaa ryhmää työskentelyssä ja työpajan tekemisen etenemisessä. (Nummi 2018, 32- 33). Valmiiden vastausten antamista kuitenkin välteltiin, sillä Kallankarin (2019, osa 5) mukaan se vähentää omaa ajattelua. Fasilitoinnin ja havainnoinnin avulla päästiin käsiksi myös tunteisiin, joka on yksi keskeisimmistä osallistamisen keinoista (Korhonen ja Bergman 2019, 117-118.) Jokainen ryhmän jäsen tuntui saavan äänensä kuuluviin ja työskentely vaikutti muutoinkin tasapainoiselta, eikä kukaan tuntunut jäävän ulkopuoliseksi työskentelyssä. Positiivista oli myös kokemus siitä, että kaikilla oli sanottavaa ja mielenkiinto aiheeseen näkyi heistä ulospäin.

Työskentely pienryhmissä lopetettiin noin puoli tuntia ennen työpajan ilmoitettua päättymisaikaa. Jokainen pienryhmä esitteli omat tuotoksensa muille ryhmille. Tuotokset olivat hyvin samankaltaisia ja samoja asioita oli nostettu esille. Nämä tulokset esitetään tämän opinnäytetyön luvussa seitsämän. Työpajan loppuun kerrottiin vielä yhteenvetona millaisia kehittämissideoita ja toiveita työpaikoilla oli TEO-prosessiin liittyen. Nämä saivat myös työpajaan osallistujilta positiivisen vastaanoton.

O: "On kyllä tärkeitä juttuja kaikki."

O: "Palautteen antaminen puolin ja toisin ois tärkeä, kunpa siihen saatais joku toimiva systeemi"

O: "voi ei, minä kyllä oon varmasti kans sortunu tuohon joskus, ei sitä aina tuu aatelleeks, kun ite on niin innoissaan"

Työpajoista saadut tulokset käsiteltiin ja niistä tehtiin yhteenveto heti työpajojen pitämisen jälkeen elokuun alkupuolella. Niiden pohjalta laadittiin kehittämissuositukset. Kehittämissuositukset esiteltiin yksikön esimiehelle elokuun puolella välissä ja ne käytiin läpi yksikön toiminnan suunnittelusta vastaavassa ohjaustyöryhmässä läpi. Työryhmässä mietittiin mitkä asioista ovat heti toimeenpantavia ja mitkä asioista ovat pidemmän aikavälin tavoitteita ja miten niitä lähdetään viemään eteenpäin.

7 EMPIIRISEN AINEISTON TULOKSET, TULKINTA JA SOVELTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka työelämän edustajat kokevat työelämässäoppimisen palveluna ja millainen asiakaskokemus toimeksiantajan toiminnasta syntyy työelämän suuntaan. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin, millaisena toiminta työpaikoilla koetaan ja miten asiakaskokemus rakentuu TEO-prosessissa. Näiden avulla haettiin syvällisempää asiakasymmärrystä ja onko toiminnassa mahdollisesti jotain kehitettävää työelämän edustajien näkökulmasta? Teorian, nykytilan kuvauksen sekä teemahaastatteluista saadun ymmärryksen avulla muutosta lähdettiin viemään eteenpäin jalkauttamiseen avulla. Se toteutettiin työpajan muodossa osallistamalla henkilöstöä, eli opettajia. Teemahaastattelut ja jalkauttaminen yhdessä muodostavat opinnäytetyön empiirisen aineiston.

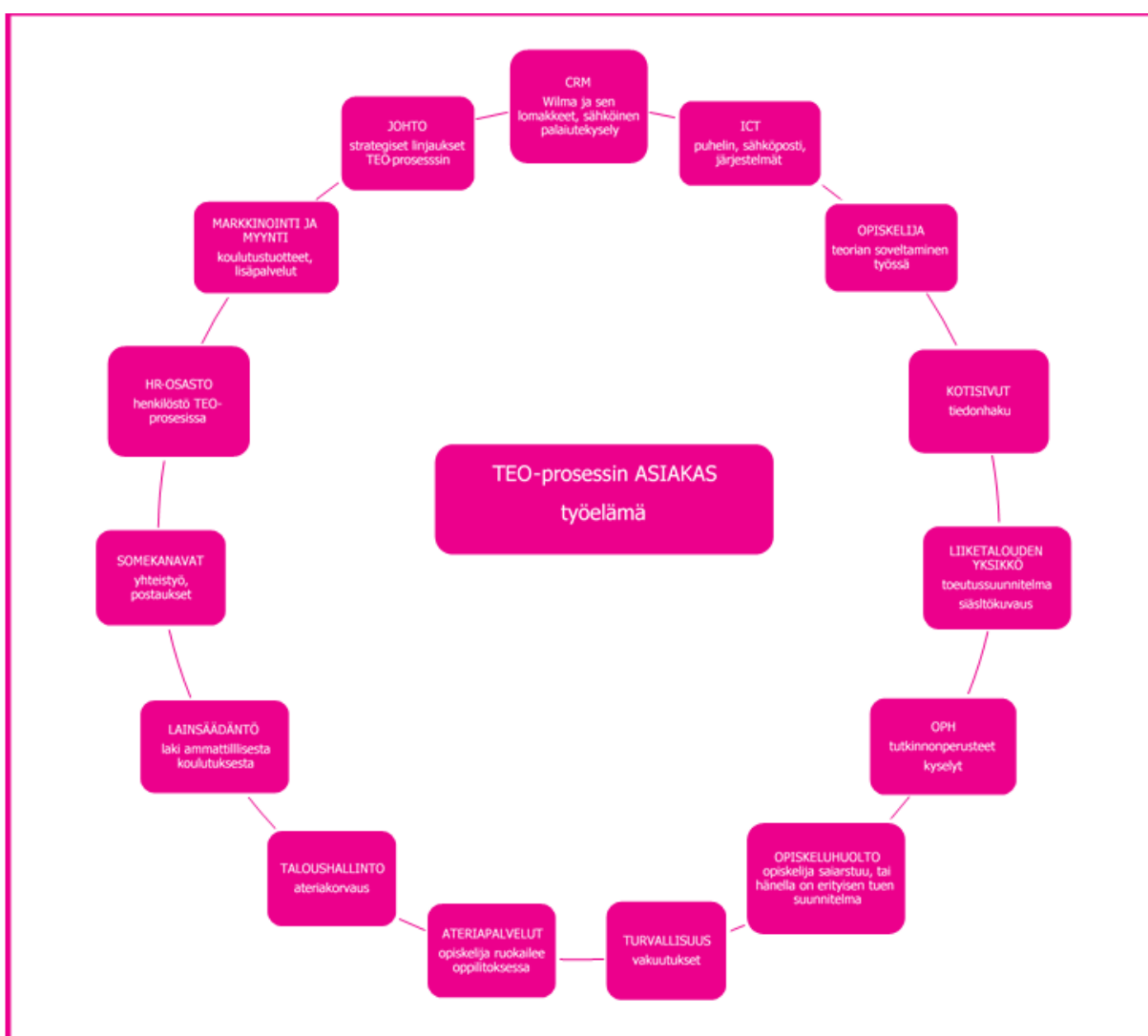
Tässä luvussa esitetään ensin teemahaastatteluista saatu aineisto ja tulokset samalla kirjallisuuteen ja aiemmin esitettyyn teoriaan peilaten. Haastatteluista on nostettu lainauksia siteerattuina ja ne on merkitty *H*-kirjaimella sekä numerolla, joka tarkoittaa mistä haastattelusta on kysymys, esimerkiksi *H1* tarkoittaa haastateltava numero 1. Haastatteluaineiston ja sen tulosten perusteella lähdettiin asiaa jalkauttamaan henkilöstölle osallittavan työpajan avulla. Jalkauttamisen tavoitteena oli saada alku ajattelutavan muutokselle, jonka ajatellaan johtavan lopulta muutokseen toiminnassa. Työpajatyöskentelyn tulokset esitetään luvun viimeisessä kappaleessa samalla logiikalla kuin haastatteluaineisto, samalla teoriaan, kirjallisuuteen sekä muihin tutkimuksiin peilaamalla. Työpajan tulosten esittelyn yhteydessä on myös havainnoinnin ja muistiinpanojen avulla tehtyjä siteerauksia sekä osallistujien, että tämän työn tekijöiden keskusteluista. Osallistujan siteeraus on merkitty *O*-kirjaimelle ja tekijän siteeraus on merkitty *T*-kirjaimella.

7.1 Teema 1 Työelämässäoppiminen prosessina

Työelämässä oppimisessa lunastetaan uudistuneen ammatillisen koulutuksen yksi keskeisistä periaatteista, työelämälähtöisyys. Työelämän ja koulutuksen järjestäjien välisellä yhteistyöllä on pitkä perinne ammatillisessa koulutuksessa, sekä useita toimivia käytäntöjä. Moni asia on kuitenkin viimeisinä vuosina muuttunut ja uudistunut lainsäädäntö ohjaa koulutuksen järjestäjiä aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön työelämän kanssa. Uudistuksessa ammatilliseen koulutukseen lisättiin työpaikalla järjestettävää koulutusta, joka toteutuu suurimmaksi osaksi työelämässäoppimisen eri muotoina. Työpaikoilla on siis suuri rooli koulutuksen järjestäjän yhteistyökumppanina. (Opetus- ja Kulttuuriministeriö 2019.)

Työelämässäoppiminen on yksi uudistuneen ammatillisen koulutuksen ja kohdeorganisaation ydinprosesseista. Lisäksi työelämä oppimisympäristönä on Savon ammattiopiston strategian kannalta yksi tärkeimmistä painopistealueista ja kehittämisen kohteista. Tämän vuoksi haluttiin ensin selvittää miten työelämän edustajat kokevat TEO-prosessin yleisesti. Nähdäänkö se tärkeänä toimintona ja yhteistyömuotona organisaation ja koulutuksen järjestäjän välillä.

Service Blueprintin avulla TEO-prosessi saatiin näkyväksi asiakkaan kontekstista käsin katsottuna. Heinosen ym, (2010) mukaan asiakasymmärryksen syntymisen edellytyksenä on siis asiakkaan toiminnan prosessien ymmärtäminen ja sen kautta myös asiakkaan arvon ymmärtäminen. TEO-prosesissa toimivilla sekä kohdeorganisaatiolla tämä näkökulma saattaa helposti unohtua ja palvelua tarkastellaan omista lähtökohdista. Tämä voi johtaa helposti kiuluun asiakaskokemuksen syntymiselle (Arantola ja Simonen 2009). Asiakaskokemus koskettaa organisaation kaikkia toimintoja, jonka vuoksi haluttiin selvittää kokonaisuus ja ne toiminnot, jotka vaikuttavat näkyvästi tai näkymättömästi TEO-prosesissa asiakkaan kokemukseen. Ne esitetään kuviossa 10. Taulukkoon 3 on puolestaan kuvattu mikä on eri toimintojen tai toimijoiden tehtävä ja rooli TEO-prosessissa. Eri toimijat ja niiden rooli TEO-prosesissa saatiin selville, kun TEO-prosessi kuvattiin vaihe vaiheelta kohdeorganisaation näkökulmasta. Nämä 16 vaihetta on esitetty aiemmin kappaleessa 3.4.



KUVIO 10. TEO-prosessin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä Savon ammattiopistossa (muokailen Löytänä ja Korteso 2011, 75.)

Toiminto tai toimija	Tehtävä tai rooli
Kehittämistoiminta	Ylläpitää ja kehittää CRM järjestelmää, eli Wilmaa.
Opiskelija	TEO-prosessin keskeisin asiakas.
Markkinointi	Ylläpitää organisaation imagoa eri kanavissa ja toimii myynnin tukena.
Myynti	Huolehtii opettajien ajantasaisten myytävien tuotteiden tuntemuksen. Opettaja tekee lisämyyntiä TEO-prosessin aikana.
Liiketalouden yksikkö	Tuottaa palvelua omalla alallaan ja vastaa saadusta palautteesta TEO-prosessissa.
Opetushallitus	Määrittelee tutkinnonperusteet ja ammattitaitovaatimukset, joihin osaamista hankitaan TEO-jaksolla.
Opiskeluhoito	Huolehtii opiskelijan hyvinvoinnista myös TEO-jakson aikana.
Turvallisuus	Vastaa opiskelijan vakuutuksista TEO-jakson aikana.
Ateriapalvelut	Huolehtii, että ruokailu toimii oikea-aikaisesti, mikäli opiskelija ruokaillee TEO-jakson aikana oppilaitoksessa.
Lainsäädäntö	Työelämässäoppiminen on määritelty ammatillisen koulutuksen laissa, joka antaa TEO-prosessiin reunaehdot.
Somekanavat	Opettaja voi lisätä näkyvyyttä yhteistyöstä joko yksikön omissa tai koko organisaation somekanavissa.
HR-osasto	Rekrytoi oikeanlaisella osaamisella ja palveluasenteella omaavaa henkilöstöä. Vastaa osaltaan opettajan työhyvinvoinnista.
Johto	Varmistaa, että strategian mukainen toiminta toteutuu TEO-prosessissa, jossa toteutuvat palvelulupaukset sekä arvojen mukainen toiminta. Vastaa toiminnan vastaavuudesta talousarvioon ja rahoitusmalliin.
ICT-osasto	Varmistaa toimivat järjestelmät, joita TEO-prosessissa tarvitaan,
Taloushallinto	Huolehtii TEO-prosessiin liittyvien ateriakorvausten maksamisesta opiskelijalle.
Opettaja	Kontaktoi suoraan asiakasta kasvokkain, puhelimitse ja erilaisissa sähköisissä välineissä. Palvelun operatiivinen toimija. Opettaja on keskeinen toimija palvelun tuottamisessa ja antaa kasvot palvelulle.

TAULUKKO 3. TEO-prosessin asiakaskokemukseen vaikuttavat organisaation sisäiset sekä ulkoiset tekijät.

Kuvion 10 ja taulukon 3 kautta hahmottuu asiakaskokemuksen moniulotteisuus, johon tarvitaan kaikkia organisaation toimintoja. Merkityksellistä on ymmärtää näiden kaikkien toimintojen merkitys, vaikka ne kaikki eivät olekaan asiakkaalle näkyviä. Kaikki kuvatut toiminnot vaikuttavat tavalla tai toisella asiakaskohtamisiin ja palveluprosessiin, eikä sen vuoksi ole samantekevää, miten asiakaskokemusta tulisi mm. johtaa.

Ensimmäinen teema käsittelikin yleisesti työelämässäoppimista ja siihen liittyvää palveluprosessia ja miten se koetaan. Kaikki haastateltavat kokivat TEO-prosessin toimivaksi ja erittäin tärkeäksi yhteistyömuodoksi.

H1: Minusta ok toimii hyvin ja on älyttömän tärkeä asia.

H2: Mun mielestä se on tosi tärkeä ja tykkään siitä.

Hyvin onnistuessaan TEO-prosessi näyttää hyödyntävän myös asiakkaan liiketoimintaa.

H3: On hyvä ja tärkeä asia. Meillekin yrityksenä tosi tärkeä, sillä tosi moni työllistyy tätä kautta ja pääsee näyttämään kykynsä, on ehdottoman hyvä juttu.

H4: Itse prosessi toimii hyvin ja on kyllä muokkautunut ajan kuluessa merkittäväksi asiaksi myös meille.

H5: No, onhan se tosi hyvä ja tärkeä juttu, kunhan kaikki osapuolet hoitaa sen hyvin.

Teemaan yksi sisältyivät prosessiin liittyvät erilaiset lomakkeet ja erityisesti arviointikriteerit, jotka kaikki haastateltavat nostivat itse esille, ennen kuin niitä edes ehdittiin ottaa esille haastattelussa. Kohdeorganisaation toiminnoista lomakkeiden ylläpitoon vaikuttavia toimijoita ovat ICT ja kehittämistoiminta, jotka osaltaan ovat näkymättömiä toimijoita asiakkaalle, mutta asiakaskokemukseen vaikuttavia. Nämä ovat palvelutilanteessa asiakaskokemuksen teknisiä ulottuvuuksia ja välttämättömiä työntekeksen välineitä, niiden avulla varmistetaan ydinkokemuksen tuottaminen ja asiakaskokemuksen toiminnantaso. Niiden hallitseminen on osa opettajan ammattitaitoa ja substanssi osaamista, josta osaltaan vastaa HR-osasto, rekrytoimalla ammattitaitoisia opettajia. Opettajalla tulee olla riittävät tiedot ja taidot, jotta prosessi hoituu ammattitaidolla niin, ettei ydinkokemus vaarannu. (Grönroos 2009, 122.) Kohdeyksikkö tuottaa palvelun ja johdon rooli on varmistaa arvojen ja strategian mukainen toiminta prosessissa. Vaikka tässä työssä asiakkaalla tarkoitetaan työelämää, ei sovi unohtaa, että palvelussa keskeinen toimija on opiskelija. TEO-prosessin aikana opiskelijan hyvinvoinnista vastaavat opiskeluhuollon, ateriapalveluiden sekä turvallisuuden ja taloushallinnon toimijat, jotka ovat työelämälle näkymättömiä toimijoita prosessissa. Kuvion 10 ja taulukon 3 avulla myös nämä näkymättömät funktiot hahmottuvat osaksi kokonaisuutta. Kaikki niissä esitetyt tekijät vaikuttavat lopulta myös koko organisaatiosta syntyvään imagoon (Grönroos 2009, 102), jota kohdeorganisaation myynti ja markkinointi tukevat mm. somekanavien avulla. Lemon ja Verhoef (2016) muistuttavat ottamaan huomioon kaikki kohtaamispisteet ja kanavat, kun puhutaan palvelusta, siitä syntyvästä asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä.

Organisaation ulkopuolisia asiakaskokemukseen ja lomakkeisiin vaikuttavia toimijoita puolsetaan ovat opetushallitus sekä lainsäädäntö. Nämä toimijat määrittelevät tutkinnonperusteet, jotka perustuvat ammatillisen koulutuksen lakiin (Valtioneuvosto, laki 531/2017-15 §). Lomakkeet ovat osa asiakaskokemusta ja tekijöitä, jotka tulevat lainsäädännöstä ja ovat näin ollen organisaation hallinnan ulkopuolella olevia, mutta pakollisia. TEO-prosessissa niiden rooli asiakkaalle saattaa näyttäytyä jopa kankeana toimintana. Kankeutta voidaan kuitenkin pehmentää asiakaskokemuksen toiminnallisella ulottuvuudella, vuorovaikutuksella, esimerkiksi kuinka lainsäädäntöön liittyviä asioita sanotaan. Kaikki haastateltavat kokivat lomakkeet hankalina, jopa vaikeina.

H1: Yleensä opettaja käy ekalla käynnillä arviointikriteerit läpi, mutta on niitäkin kertoja ollut kun opettaja ei käy niitä läpi ollenkaan.

H3: *No tota, ymmärrän että siinä pitää ottaa monta osa-aluetta huomioon, arvioida, mutta onhan se aika pitkä lista ja tosi hankalaa kieltä. Kaikkee ei tahdo ymmärtää itsekään saatikka sitten opiskelija. Eli ne ei oo ymmärrettäviä ja yleensä opettaja osaa sen jotenkuten avata. Mut opettajiltakin on tullut kommentteja, että antaa olla tää kun se on niin vaikeesti kirjoitettu. Tulee tunne, että ymmärtääkö opettaja itsekään. Ne ei ne mun mielestä oo ymmärrettäviä, opettajaltakin saattaa tulla kommentteja että kuitataan vaan läpikäydyksi.*

H1: *Kriteerit auttaavat ohjaamaan, minäkin oon niin pitkään tehny että kriteerit tuttuja, mutta kriterien avaaminen olisi tärkeää, ja välillä se on tosi haastavaa kun ne on vaikeesti selitettävissä.*

H2 *Siihen kun vielä lisää ne äärettömän typerät lomakkeet ja kysymykset kun ei ees ymmärrä mitä niissä papereissa tarkoitetaan. Tälläkin työkokemuksella asiat on tosi simppeleitä mutta jonkun pitää avata ne. Ja siinä kohti on tosi hyvä, että on yhteistyötä, kun opettaja tulee tänne ja avaa ne. Ja jos yhteistyö ei toimi tai jos se ei ees soita tänne niin koen olevani aika yksin tän homman kaa.*

H5: *Ne on kankeita, mutta siinäkin on tultu lähemmäs arkipäivää, mutta tuntuu että yksinkertaiset asiat on selitetty monimutkaisesti.*

H4: *Opettajan pitäis kiinnittää kyllä huomio siihen, että opiskelija ymmärtää ne eikä työnantaja.*

Asiakaskokemus muodostuu kaikissa niissä pisteissä missä asiakas kohtaa organisaation. Asiakkaan polku tulee kuvata, jotta asiakkaan tarpeita ja toimintaa ymmärretään. (Lemon ja Verhoef, 2016) Asiakkaan näkökulmasta prosessi toteutuu viidessä heille näkyvässä vaiheessa, jotka on kuvattu Service Blueprintin avulla luvussa 6.8. Organisaation on kyettävä vastaamaan siihen kehittämällä omia toimintojaan asiakkaan toimintaan sopivaksi, jotta palveluliiketoiminta on kilpailukykyinen. Näin voidaan luoda arvoa asiakkaalle. Tällainen toiminta edellyttää siis asiakasymmärrystä ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä. (Arantola ja Simonen, 2009.) Haastateltavien puheesta nousi selkeästi esille palvelun kaksi vaihetta. Kronologisesti ensimmäisenä asiakkaan prosessissa on aloituskäynti, joka nousi ensimmäisenä etenemisen mukaan haastatteluissa esille.

H2: Aloitus on mun mielestä kaikkein tärkein, että saan selville mikä on harjoittelun fokus

H3: Aloituskäynti antaa koko prosesille kasvot, sillä on tosi iso rooli.

H5: Alkukeskustelulla on suuri merkitys miten homma lähtee etenemään

Aloituskäyntiin liittyy lomakkeista arviointikriteerit, jotka haastateltavat ottivat esille myös tässä yhteydessä. Arviointikriteereiden osalta prosessissa oli opettajien toiminnassa ja kommunikoinnissa suuria eroja ja se koettiin selvästi asiakaskokemusta heikentävänä asiana. Opettajan omalla toiminnalla ja vuorovaikutuksella nähtiin olevan paljon merkitystä. Nämä liittyvät asiakaskokemuksen ja palvelutilanteen toiminnallisen ulottuvuuteen ja ovat merkittävä tekijä arvioitaessa palvelua ja kokemusta. Hiilan ym. (2019, 215-216) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä vuorovaikutuksessa ovat sanavalinnat. Sanoittamisella voidaan selvittää vaikeilta tuntuvia asioita. Sen avulla vastaanottajan, tässä tapauksessa asiakkaan eli työelämänedustajan, on helpompi löytää merkityksiä asialle omassa

kontekstissaan, jos opettajalla on osaaminen avata kapulakielistä sanastoa asiakkaan arkeen sopivaksi. Karusaaren (2020, 140) tekemän tutkimuksen mukaan työelämän edustajat pitävät kuitenkin arviointikriteereitä tärkeinä ja pitivät niihin perehtymistä tärkeänä.

H1: Lomakkeisto auttaa ohjaamaan kyllä, mutta on tosi haastava jos opettaja ei käy niitä ollenkaan läpi, ne on melkoista kapulakieltä opettajan pitäis tuoda julki konkreettiset asiat mitä pitää tehdä, jotta arviointikriteerit täyttyy niin että jokainen ymmärtää mistä on kysymys ja jos tätä ei tehdä asian ydin jää selvittämättä.

H2: Viime aikoina ne opettajat jotka on täällä käyneet on osannut suomentaa noi lomakkeet ja on jäänyt hyviä kokemuksia, mut läheskään aina ei oo ollu niin. Toisinaan ne on vaan käyty läpi.

H3: Mutta vois kuvitella, et ne sais jotekin toisenlaiseen muotoon, et ne ois jotenkin ymmärrettäviä, ne on aika olennainen juttu kuitenkin.

H4: Opettajien välillä on kyllä eroja miten ne niitä sanottaa. Toiset tekee sen paremmin ja toiset huonommin. Opettajan pitäis kiinnittää kyllä huomio siihen, että opiskelija ymmärtää ne eikä työnantaja. Osalle kun on ollut vähän erityisempia tapauksia, niille on avattu vähän tarkemmin mitä pitää tehdä. Helpottaa opiskelijan ymmärtämistä ja ohjatessa on silloin helpompi ohjata kun voi palata siihen mitä opettaja on sanonut ja selventänyt.

H5: Mulle ne kriteerit ei oo vaikeita ja joskus tuntuu, et pitäisi itse osata auttaa opettajaa avaamaan ne kriteerit. Jotkut osaa avata ne tosi hyvin ja toiset taas ei oikein ollenkaan.

Tämä esille tullut puute voi osittain johtua siitä, että alalla on myös Karusaaren (2020, 93) mukaan suuri joukko opettajia, jotka eivät ole olleet vuosikymmeniin tekemisissä työelämän kanssa, jolloin opettajan työelämäntuntemus on vähäistä. Tästä johtuen arviointikriteereidenkin avaaminen työtehtäviksi voi olla ajoittain vaikeaa, mikäli opettajalla ei ole ymmärrystä tämän päivän työelämän osaamisvaatimuksista ja työtehtävistä työpaikoilla. Myös Karusaaren (2020, 93) tutkimus vahvistaa saman käsityksen, että työelämän edustajat toivoisivat opettajilta parempaa työelämäasiakkaiden tuntemusta siitä, mitä työpaikoilla tehdään.

H5: Siinä on paranettavaa, et opettaja osaa maastouttaa ne ammattitaito vaatimukset työpaikan mukaan, että mitä täällä voi ylipäätään tehdä ja oppia.

H3: Mun mielestä siinä on isoo vaihtelua, lähellekkään kaikki ei osaa purkaa niitä konkreettiseksi työtehtäviksi tänne työpaikalle.

Asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja heidän arvonluontiprosessinsa ovat organisaatiolle tärkeää tietoa. Kaikkein ihanteellisinta tietoa olisi yksilötasolla, mutta sekin riittää, että se tiedetään edes segmentteittäin. (Grönroos 2009, 420.) Kun kyseessä on erilaiset myymälät, on opettajan hyvä tunnistaa asiakkaisiin ja myymälätyyppeihin liittyvät erityisyydet kuten esimerkiksi sesongit, kiireajat tai päivän

rytmitys. Toiminnot ovat hyvin erilaisia, kun vertaillaan vaikka päivittäistavarakauppaa- ja erikoitavarakauppaa, jotka ovat yksi segmentointiperuste TEO-paikoille. Karusaari (2020, 147) esittää oman työnsä tuloksissa, että myös työelämän edustajat pitivät tärkeänä sitä, että opettajat tunsivat työelämän ja niiden toiminnan. Tämä Karusaaren tekemä havainto on yhteneväinen tämän työn tulosten kanssa.

H4: Tärkeätä mulle on, että opettajalla ois kaupantoimintojen ymmärrys, ja että puhutaan samaa kieltä.

Työelämän edustajat ovat kokeneet, että opettajat saattavat tulla työpaikoille juuri kaikkein kiireisimpänä aikana. (Karusaari 2020, 126). Asiakkaan arjen tunteminen nousee esille myös haastateltavien sanomana, johon omaa toimintaa tulee sopeuttaa. Joustavuus onkin yksi Grönroosin (2009, 122) mainitsemista hyvän asiakaskokemuksen kriteereitä.

H5: Aikatauluttaminen on tärkeätä ja osalle opettajista aikataulujen noudattaminen ja työpaikan aikataulujen noudattaminen on ollut vaikeeta. Kaupan ja koulun arki ei kulje samalla tavalla.

H4: Kaikki opettajat ei tosiaankaan ymmärrä minkälaista se kaupan arki on, että täällä työpaikalla ollaan monesti tuliperseen alla, eivätkä osaa ottaa sitä huomioon aikatauluissaan.

Aloituskäynnin lisäksi, toisena vaiheena asiakkaan prosessissa haastateltavat toivat välikäynnin. Välikäynti tunnistettiin ja se toteutuu, mutta ei aina välttämättä niin, että myös työnantajan edustaja olisi paikalla. Toisaalta se toteutuu annettujen ohjeiden mukaan, tärkeintä on käydä tapaamassa opiskelijaa. Haastateltavat kokivat tämän kuitenkin heille merkityksellisenä. Välikäyntiin panostamalla kohdeorganisaatiossa voitaisiin tavoitella laajennettua kokemusta jopa odotukset ylittävää, jos välikäyntiin voitaisiin satsata ja saada syntymään tunne henkilökohtaisuudesta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 64.)

H1: Välikäynti on kans tärkeä siihen pitäs panostaa kun unohtuu arviointikriteerit itseltäkin välillä. Tiiän et, kaikilla on tiukka aikataulu eikä näihin käytetä ainakaan koskaan liian paljon aikaa siihen vois kiinnittää enemmän huomiota koska jos tässä vaiheessa siihen käyttäs enemmän aikaa, vaikka puol tuntia lisää, niin se voi olla säästö myöhemmissä vaiheissa.

H2: Välikäynnillä ei aina kaikki oo edes paikalla ja välillä aikaa saisi olla enemmän etenkin pitkissä harjoitteluissa. Eli me ei välttämättä nähdä opettajaa kun se tapaa vaan opiskelijan.

H3: Jos on ollut ongelmia sitten on otettu yhteyttä opettajaan. Mut opettaja harvemmin kontaktoi meitä, harvemmin on välillä näkynyt tai sit ne on vaan käyny tapaamassa opiskelijaa tai sit se voi olla tosi nopee puhelimessa. Kiva olis välillä kuitenkin vaihtaa joku sana, et tietään missä mennään.

H4: Kyllä tää prosesina on ihan selkee, kaikki ne käynnit, alotukset, lopetukset ja muut käynnit. Oon tykänny siitä, kun haluan ite panostaa niin se et opettaja on panostanut kans ja vielä vähän enemmänkin vois yhteistyötä tehdä. Kun nään et yhteinen päämäärä on saada oppilas hyvillämielin ovesta ulos. Siks yhteistyö on tosi tärkeetä ja tää välitsekki.

7.2 Teema 2 Asiakaskokemuksen rakentuminen.

Teeman kaksi avulla haluttiin selvittää miten asiakaskokemuksen tasot rakentuvat TEO-prosessissa. Teemassa kaksi kysyttiin, miten prosessi asiakkaiden mielestään toteutuu teknisesti. Onko prosessin vaiheet ennalta odotettavia ja selkeitä. Onko toiminnasta syntyvä asiakaskokemus vaihtelevaa vai toteutuuko prosessi asiakaskokemuksen teknisen ulottuvuuden kannalta ennalta odotetulla tavalla, voidaanko sen sanoa olevan tasalaatuista.

H1: Yleisesti minusta yhteistyö on avointa ja hyvää

H2: Tietää mitä odottaa.

H3: Vaiheet sujuu ja ne tietää mitä on tulossa.

H4: Koen itselleni prosessin riittäväksi. Enempää en kaipaa, johtuu varmaan siitä, että olen tehnyt tätä niin kauan. Vuosien kuluessa prosessi on kumminkin kehittynyt, muutamia vuosia sitten tuntu, että ollaan kaukana työelämän arjessa. Jos en olisi itse tehnyt tätä niin pitkään niin olisi varmasti tarve, että oppilaitoksen edustaja osaisi priifata enemmän.

H5: Itse prosessissa en näe ongelmia, sujuu hyvin. Se on kehittynyt vuosien varrella, opettajien ammattitaito on kehittynyt ja toiminta on muutoinkin ammattimaisempaa kuin aikaisemmin.

Teemassa kaksi keskusteltiin opettajien toiminnasta yleisesti prosessiin liittyen. Siinä nähtiin eroja ja vaihtelua. Koska palveluliiketoiminnassa ihminen tuottaa palvelua toiselle ihmiselle, korostuu siinä yksilön oma toiminta ja sen merkitys asiakkaalle (Fischer ja Vainio 2014, 16). TEO-prosessiin asiakaskokemuksen rakentamisessa opettajat ovat keskeisessä roolissa. Opettajan rooli asiakaskokemuksen rakentajana korostuu erityisesti sen vuoksi, koska kaikkiin asiakkaalle näkyviin vaiheisiin liittyy opettajan oma toiminta, minkä jokainen asiakas kokee hyvin subjektiivisena. Vuorovaikutus näkökulman ja ihmistenn toiminnan myös Grönroos ja Voima (2011) näkevät merkityksellisenä asiakaskokemuksen rakentumisessa.

H2: Mun kohdalla opettajien toiminnassa on ollut tosi erilaisia ja hämmentäviäkin kokemuksia.

H2: Yleisesti mä arvioisin sitä hyvänä, mut on ollu myös niitäkin kokemuksia, että opettaja käyttäytyy jopa ylimielisesti. Ei arvosta minun osaamista. Tulee sellainen tunne että se haluaa päästä musta nopeesti eroon.

H3: Muuten mun mielestä prosessissa on tosi paljon opettaja kohtaisesti eroja. Osa käy ja on aktiivisia ja kyselee paljon ja on tosi tärkeitä että yhteyttä pidetään. Sit on niitä, jotka vaan käy ja tekee ilmeisesti ne sovitut asiat, mutta prosessi sinällään hoituu teknisesti varmaan niin kun kuulukin ja siinä ei oo yllätyksiä.

H5: Asenteellisiakin eroja on opettajien toiminnassa. Toiset korostaa ja jaksaa panostaa siihen ja toisista huokuu se ettei tää nyt niin tärkeitä oo.

H3: Toimijasta riippuen vaihtelee tosi paljon, osasta näkyy et ne käy kun niin kuuluu tehdä. Toiminta vaihtelee toimijasta riippuen siis tosi paljon.

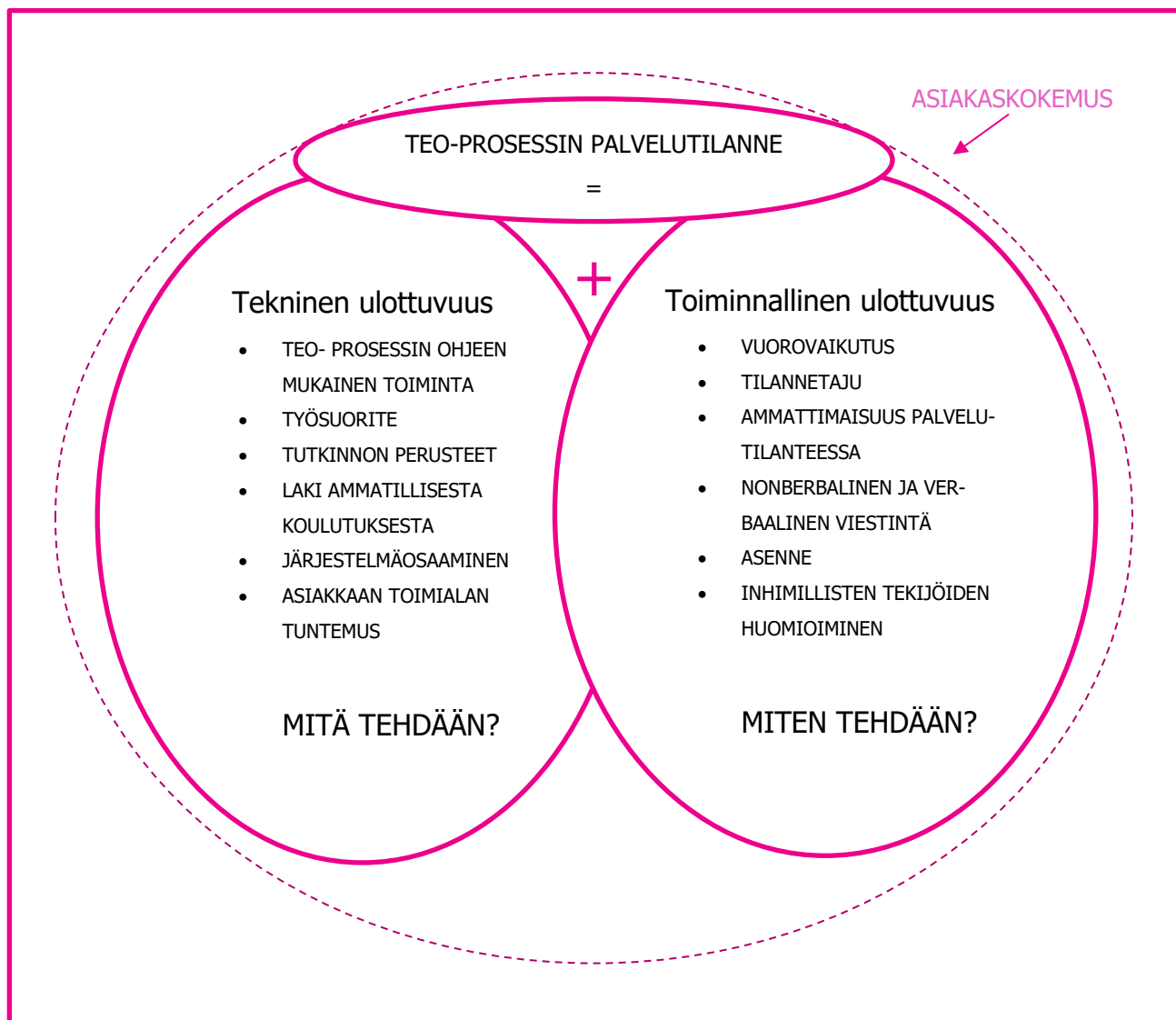
H4: Ei mulla oo siitä mitään negatiivista sanottavaa, mutta onhan niitä tapauksia ihan laidasta laitaan, mutta ei kuitenkaan ihan ääripäästä toiseen. Itse osaan odottaa kun tiedän opettajan mitä tuleman pitää ja tietynlaista toimintaa.

Vaihtelua nähdään olevan opettajan omassa toiminnassa, joka on ainakin osittain satunnainen ja näyttää vaihtelevan aineiston perusteella henkilöstä riippuen. Havainto on samassa linjassa Karusaa-
ren (2020, 41) tutkimustulosten kanssa. Sillä myös hän toteaa, että opettajien toiminnassa työelämäyhteistyössä on haasteita. Se näkyy opettajan toiminnan kankeudessa ja opettajien oman toiminnan vaihtelussa. TEO-prosessissa asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus, itse työsuorite on hyvin strukturoitu ja ohjeistettu. Voisi helposti ajatella että, ohjeita noudattamalla työ on suoritettu. Näin työskentelemällä on suoritettu kuitenkin vasta perustoiminnot, jotka ovat välttämättömiä työsuoritteita TEO-prosessin ja tuotettavan palvelun kannalta. Ydinkokemus turvataan tuottamalla palvelu teknisesti työsuoritteena niin kuin ohjeiden mukaan kuuluukin. Työsuoritus on ratkaistu asiakaskokemuksen teknisen ulottuvuuden kannalta. (Grönroos 2009, 100-102.) Teknisen ulottuvuuden, ja asiakkaan arvon muodostuminen kannalta utilitaarisen ulottuvuuden voidaan katsoa olevan lähtökohta palvelulle, ilman sitä palvelun tuottaminen ei ole mahdollista. Lisäarvosta, tai asiakkaan arvon muodostumisen hedonistisesta ulottuvuudesta tai merkityksen tasosta tai johdetusta asiakaskokemuksesta on kuitenkin liian aikaista puhua.

7.3 Teema 3 vuorovaikutus opettajan kanssa prosessin aikana

TEO-prosessissa lähes kaikki asiakkaalle päin näkyvä toiminta tapahtuu palvelutilanteissa, joissa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa opettajan kanssa. Service Blueprintin avulla tuli näkyväksi se, kuinka suuri ja näkyvä rooli opettajan toiminnalla on palvelussa. Sen vuoksi on hyvä ymmärtää, että palvelukokemus rakentuu asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 71). Grönroosin (2009, 100-102) esittämät asiakaskokemuksen molemmat ulottuvuudet ovat tärkeitä TEO-prosessissa, kun arvioidaan asiakaskokemusta sekä asioita, joista syntyy arvoa asiakkaalle palvelutilanteesta. Asiakkaan ja TEO-prosessissa myös toimeksiantajan kannalta tärkeää on kyllä itse työsuorite, eli se mitä asiakas saa teknisesti palveluprosessissa organisaatiolta.

Kun TEO-prosessissa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä lähes kaikki kohtaamispisteet ovat vuorovaikutustilanteita, voidaan ne hoitaa onnistuneesti tai epäonnistuneesti. Näitä vuorovaikutustilanteita asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus ei pidä sisällään. Asiakkaan kokemaan kokonaisuuteen vuorovaikutteisissa palvelutilanteissa vaikuttaa se millä tavalla tekninen ulottuvuus hänelle tuotetaan. Asiakaskokemuksen lopputulosulottuvuutta täydentää siis toinen asiakaskokemuksen ulottuvuus, toiminnallinen ulottuvuus, joka sisältää asiakkaan arvon kannalta hedonistisia ulottuvuuksia. Sen avulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaalle erityisesti vuorovaikutteisissa palvelutilanteissa. Tätä ulottuvuutta tarvitaan myös matkalla kohti odotuksia ylittävää asiakaskokemusta ja johdettua kokemusta. Tähän asiakaskokemuksen tasoon liittyy vahvasti kunkin yksilön oma vuorovaikutusosaaminen ja tunteet. (Grönroos 2009, 100-102, Löytänä ja Korteso 2011, 64.). Toiminnalliseen ulottuvuuteen ja sen arviointiin vaikuttaa käyttäytyminen ja tapa hoitaa asioita eli vuorovaikutusosaaminen. Haasteellista on, että tätä ei voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä ulottuvuutta. Nämä ovat palvelutilanteesta syntyvän asiakaskokemuksen kannalta kuitenkin hyvin ratkaisevia asioita ja niin sanottuja näytön paikkoja. (Grönroos 2009, 100-102.) Molemmat ulottuvudet vaikuttavat TEO-prosessin palvelutilanteessa asiakaskokemuksen syntymiseen, joka esitetään kuviossa 11. Vuorovaikutustaidot, tunteet, niiden hallitseminen ja tulkitseminen ovat asiakaskokemuksen toiminnallisen ulottuvuuden tekijöitä, ja ne ovat samalla hedonistisia asiakkaan arvon muodostumisen kannalta. TEO-prosessissa nämä ovat merkittäviä ammattimaisuuteen liittyviä asioita, joita opettajan tulee huomioida omassa työssään teknisen toteutuksen lisäksi.



KUVIO 11. Palvelutilanne TEO-prosessissa ja sen palvelukokemuksen ulottuvuudet. (mukaillen Grönroos 2009, 13; Flink ym. 2018, 116.)

Tämän päivän opettajan työssä ei enää riitä yksistään substanssi osaaminen, vaan sen rinnalle tarvitaan toimintaa, josta asiakas kokee saavansa enemmän kuin pelkän ydinkokemuksen. Karusaari (2020, 104) toteaa johtopäätöksissään, että opettajilla tulisi olla tietoa ja taitoa sekä osaamista, joka täydentää heidän omaa kokemustaan. Ammattimaisuuteen liittyvät tiedot ja taidot kuuluvat asiakaskokemuksen tekniseen ulottuvuuteen, joiden avulla opettajalla on riittävä osaaminen työsuoritteen tekemiseen (Grönroos 2009, 122). Näiden lisäksi Karusaari (2020, 104) kirjoittaa opettajien osaamisessa tarvittavan tänä päivänä vuorovaikutustaitoja ja yhteisöllisiä työskentelytapoja.

H5. *Mä arvostan ammattitaitoo ja siitä että osataan tehdä työ, ekstra on sitten se kun opettajan kanssa juttu sujuu luontevasti ja voidaan vaihtaa jostain muustakin asiasta muutama sana. Ja jos-sain vaiheessa opettajat oli vähän besservissereitä ja tuli kertomaan tänne meille mitä täällä pitää tehdä.*

Niin sanottu yliasiantuntemus tulee esille työnantajien palautteessa myös Karusaaren (2020, 122) tekemässä tutkimuksessa: *”kuunnella työelämän palaute, ilman oman mielipiteen esiintuomista”*. Mikäli vastaanottajalle tulee tunne, että toinen on aina oikeassa, luo se yhteistyölle kitkaa ja jännitteitä vuorovaikutussuhteisiin ja säröä asiakaskokemukseen (Ristikangas ym. 2019, 229). Asiakaskokemuksen rakentamisessa on hyvä muistaa Kumpulán (2015, 24) tutkimuksessaan esittämä tieto siitä, että negatiivisilla tunteilla on suurempi vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen kuin positiivisilla tunteilla. Ikävä kyllä, usein negatiiviset kokemukset myös muistetaan positiivisia paremmin

H5: Mutta nyt tuntuu, että ollaan kaikki opittu ja opettajakin osaa laittaa oikean moodin päälle kun tulee meille. Kaikki on erilaisia, niin pitääkin olla, ja mulle persoonalla ei oo väliä, kun asiat hoituu. Monimuotoisuus on rikkaus, homman pitää hoitua ammattitaidolla, mut yhteistyössä.

Vuorovaikutus taas on Grönroosin (2009, 122-123) mukaan asiakaskokemuksen toiminnallisen ulottuvuuden elementti ja vaikuttaa asiakkaan arvon tuottamiseen. Arvon luomisen yhteydessä on ymmärrettävä vuorovaikutuksen merkitys palvelun toteutuksessa. (Grönroos ja Voima 2011, 21). Opettajan työ ammatillisessa koulutuksessa ei ole enää luokassa yksin tehtävää työtä, vaan iso osa oppimisesta on siirtynyt työpaikoille. Siellä tarvitaan aiempaa enemmän yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista, jotka ovat jatkossa mitattavia asioita toiminnan tuloksellisuudessa. Kolmannen teeman aiheena oli vuorovaikutus opettajien kanssa prosessin aikana. Avoimuus, luottamus ja rehellisyys olivat tekijöitä, jotka haastateltavat kokivat merkityksellisinä tekijöinä arvioitaessa vuorovaikutusta opettajan kanssa prosessissa. Nämä tekijät liittyvät olennaisesti asiakaskokemuksen ylimpään, odotukset ylittävään tasoon. Myös käytöstavat nousivat esille puhuttaessa vuorovaikutuksesta, jotka myös (Lemon ja Verhoef, 2016) nostavat esille positiivisen asiakaskokemuksen yhteydessä.

H1: No se että jos ei ite ymmärrä, niin on tärkeää että opettaja kertoo asioista avoimesti ja rehellisesti.

H1: Avoimuus on tärkeää ja se että puhutaan etukäteen rehellisesti jaksoon liittyvistä haasteista, niin oon kokenut että se toimii hyvin. Luottamus on tärkeä kans, ja jos on uusi opettaja kestää aikansa ennen kuin luottamus syntyy

H2: Opettajan toiminnassa tärkeää on mulle selkeys, myös se, että on helposti lähestyttävä ja et opettaja osaa sanoa että tämä ja tämä on sen pointti

H3: On tärkeää, että käydään asiat rehellisesti läpi ja annetaan puolin ja toisin risut ja ruusut. Sit tietysti on tärkeää normaalit hyvät käytöstavat. Katotaan silmiin ja kuunnellaan toista, ollaan oikeesti läsnä ja kyllä nämä yleensä hallitaan.

H4: Vuorovaikutuksen koen ihan hyväksi. Ja sit ehkä lisäksi sellainen tietty suoruuus ja avoimuus pitää olla asioissa ja sit tietysti odotan että on yleiset hyvät käytöstavat.

H5: Asenne on tosi tärkeä, et syntyy avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Sen vaistoo heti onko opettajan puolelta kyseessä vain suoritus ja läpihuutojuttu tai annetaanko suunvuoroa. Sen vaistoo kaikki osapuolet.

Vuorovaikutteisissa tilanteissa tuleekin löytää ne tekijät, joita asiakas arvostaa ja pitää tärkeänä. Asiakkaan tarpeet, miten niihin vastataan ja asiakkaan arvonluontiprosessi ovat sidoksissa toisiinsa. Tarpeisiin vastaaminen edellyttää tietoa asiakkaan tarpeista ja arvoista, jotka vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja sen myötä asiakaskokemuksen syntymiseen. (Bergström 2009, 421.) Arvonluomisessa yrityksen tehtävä on tukea asiakkaan arvonluontia ja varmistaa arvon toteutuminen. Tämän avulla asiakkaat saavuttavat omat tavoitteensa. (Heinonen ym. 2010.) Palveluliiketoiminnassa arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, joka edellyttää vuorovaikutteista yhteistyötä (Grönroos ja Voima 2011, 21). Yhteistyön merkitys nousi aineistossa yhdeksi kulmakiveksi, johon opettajilta ja kohdeorganisaatiolta toivotaan huomiota. Yhteistyö nousee esille myös teemassa viisi, yhtenä kehittämisen kohteena.

H1: Yhteistyön pitää toimia, pitää voida soittaa jos on kysyttävää.

H2: Minä koen tosi tärkeäksi, että keskustellaan yhdessä opettajan kanssa ja käydään läpi mitä pitää tehdä ja että tiedän mitä tavoitellaan. Pitää olla tunne että en oo yksin vaan yhdessä opettajan kanssa.

H3: Joskus ois myös hyvä käydä yhdessä asioita läpi, ettei opiskelija ois paikalla vaan ihan kahden kesken keskustella rehellisesti ihan vaan meidän toimijoiden kesken tai saada sitä palautetta mitä opiskelija on antanut meistä. Niitä meidän välisiä palautekeskusteluja en koe että ois ollut.

H5: Ymmärretään että tehdään yhdessä ja mitä tavoitellaan, yhdessähän tässä ollaan.

Vuorovaikutuksen avulla asiakkaan arvoa voidaan ymmärtää. Osa haastateltavista koki lisäarvoa tuovaksi tekijäksi yhteydenottotavan ja aikatauluista sopimisen, jotka on hyvä ottaa huomioon palvelun tuottamisessa, sillä asiakkaan arvo muodostuu asiakassuhteessa samalla kun asiakkaan arvon muodostumista tuetaan. (Arantola ja Simonen 2009, 3.) Yhteydenottotapaan ei ole juurikaan aiemmin kiinnitetty oppilaitoksen puolelta huomiota, vaan vakiintunut tapa on ollut tehdä se soittamalla. Osalle soittaminen tuntuu olevan ensikontaktointiin paras tapa, jolloin vastaanottajalle syntyy tunne henkilökohtaisuudesta. Osalle sähköinen viestiminen on ajan hallinnan kannalta parempi. Koska toiveet vaihtelevat, vahvistaa tämä asiakkaan toimintojen tuntemisen ymmärtämistä ja asiakasymmärryksen merkitystä. Kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat, on opettajien välinen yhteistyö ja tiedonsiirto olennaista asiakaskokemuksen rakentumiselle, jotta asiakasymmärrys lisääntyy. Myös Karusaari (2020, 91-92) toteaa tutkimuksessaan, että yrityksistä tulleet toiveet ja tarpeet tulisi dokumentoida. Lisäksi hän korostaa koulutuksen järjestäjien vastuuta selkeistä toimintamalleista työelämäasiakkaiden tarpeiden käsittelyyn ja toimenpiteisiin. Koulutuksen järjestäjien tulisi muuttaa omia

toimintatapoja yritysten tarpeiden mukaan. Savon koulutuskuntayhtymässä tähän pyritään vastaamaan yrityspalveluiden avulla, jonka tarkoitus on mm. tukea aloilla tehtävää työtä työelämän kanssa ja toimia apuna tiedonsiirrossa yritysten ja oppilaitoksen välillä.

Yhteydenottojen tekeminen ajoissa vaihtelee haastattelutulosten perusteella toimijasta riippuen. Fischer ja Vainio (2014, 9) korostavat yhteydenpidon merkitystä ja kysymyksiin viipymättä vastaamista, sillä asiakas on osa vuorovaikutusketjua ja se, miten yhteydenpito hoidetaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Tämä liittyy olennaisena osana tarpeiden huomioimiseen (Fischer ja Vainio 2014, 9). Sähköpostilla asioiden hoitaminen näyttää olevan toivotumpaa päivittäistavarakaupan puolella, kun taas erikoiskauppa toimii mieluummin heti ensikontaktoinnista lähtien puhelimitse, joka tuntuu henkilökohtaisemmalta. Tämän aineiston perusteella näyttää sille, että asiakaskokemuksen merkitys on ylipäätään merkittävämmässä roolissa erikoiskaupassa, joissa asia ymmärrettiin ja koettiin eri tavalla kuin päivittäistavarakaupassa. Nämä erot näkyvät selvästi myös toimijoiden omassa liiketoiminnassa ja tavassa toimia. Erikoiskaupassa henkilökohtaisuus on tärkeämpää kuin taas päivittäistavarakaupassa korostuu tehokkuus ja rationaalisempi ajattelutapa.

Vaikka nykyään yhä useammin kohtaamiset hoidetaan digitaalisesti, on hyvä muistaa, että asiakkaiden tunteeseen ja kokemukseen vaikuttaa ihmisten välinen aito kohtaaminen, sillä niillä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 98- 99.) Tosin sähköiset ratkaisut tarjoavat usein säästöjä sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle, mutta eivät Löytänen ja Korkiakosken (2014, 99) mukaan kuitenkaan paranna aidosti kokemusta. Saavuttaakseen positiivisen asiakaskokemuksen, asiakas on huomioitava, asiakasta palveltava ja pyrittävä huomioimaan hänen tarpeensa.

H3: Aikataulujen sopiminen on tosi tärkeä tehdä hyvissä ajoin.

H3: Toivonkin ette se tapahtuisi muuten kuin sähköpostilla, niin tullaan tutuiksi, kun on tosi tärkeestä asiasta kysymys ja tapaaminen antaa kasvot ja siitä on helpompi lähteä rakentamaan yhteistyötä ja luottamusta. Näin on helpompi olla myös myöhemmin tavoitettavissa kun on tavattu ja tietää, et voi olla yhteydessä.

H5 Täällä kaupassa on toisinaan aika hektistä, niin opettajan pitäis ymmärtää myös se, että kun joku antaa hänelle aikaansa, niin hoidetaan asia sille varatulla ajalla. Arvostan, että aikatauluista pidetään kiinni ja ollaan johdonmukaisia ja pysytään asiassa.

H5: Ite tykkään että asiat hoidetaan sähköpostilla. Siihen voi vastata sitten kun on sopiva hetki.

H4: Joskus tuntuu, että ei kehdeta nähdä vaivaa, että kontaktoida suoraan minua sähköpostilla tai puhelimitse, eikä niin että kontakti tulee yleisen sähköpostin tai puhelinvaihteen kautta. Arvostan sitä että ollaan suoraan yhteyksissä, jolloin ei juoksuteta niin meistä täällä kaupassa. Joskus tää voi johtua myöskin siitä, että oppilaan prosessi ei oo mennyt kaikkien taiteen sääntöjen mukaan.

Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset ja käyttäytymiseen sekä aisteihin liittyvät reaktiot suhteessa palveluntarjoajan tarjoomaan, tekevät ne asiakaskokemuksesta entistä moniulotteisemman. Positiivisen kokemuksen syntymiseen riittävät kuitenkin tavalliset hyvän vuorovaikutuksen piirteet. Huomiointi, ymmärrys ja kuuntelu. (Lemon ja Verhoef, 2016.) Kuuntelu on yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa merkittävää. Sen avulla voidaan tunnistaa asiakkaan tarpeet. Myös palautteen vastaanottaminen on tärkeää (Karusaari 2020, 96). Kumpulainen (2015) mukaan myös epäonnistumiset kuuluvat palvelutilanteisiin. Niiden myöntäminen rehellisesti kertoo inhimillisyydestä, eivätkä ne tee tilanteesta epäonnistunutta. Asiakkaat ymmärtävät, kun jotain menee pieleen, ja palveluntarjoaja pitää tilanteen hallinnassa sekä etsii uuden ratkaisun. Pieniä teknisiä kömmähdyksiä voidaan paikata toiminnallisella ulottuvuudella ja kääntää siten asiakaskokemus positiiviseksi. (Grönroos 2009, 122.) Aitous onkin yksi odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementti, jonka avulla luodaan merkityksellisyyden tunnetta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 64).

H5: Välinpitämättömyys ärsyttää kun aletaan vaikka vähätellä että tää ei nyt toimi tai aletaan selittämään jollain muulla tavalla ammattitaidottomuutta tai jotain muuta. Sekin pitää hyväksyä et on keskenäisyyttä tai virheitä tapahtuu, mut ne hoidetaan. Mut turha selittäminen ei oo hyvä.

Hiilan ym. (2019, 216) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä vuorovaikutuksessa ovat sanavalinnat. Asioiden myönteisellä ja positiivisella sanoittamisella voidaan muuntaa vaikeitakin asioita mahdollisuuksiksi, tällöin sanoma ei ole vastaanottajalle lamauttava. Myös sidesanojen valitseminen on merkittävää. Ne luovat oikein käytettyinä puhuttuun sanomaan avoimuutta. Liian mustavalkoinen kielenkäyttö on usein myös vallankäytön väline. Esimerkiksi mutta sanan käyttäminen kumoaa helposti toisen näkökulman ja tyrehdyttää vuorovaikutuksen nopeasti. Kun taas puheen rytmi, sävyt ja nopeus ovat tehokeinoja puhutuille sanoille. (Hiila ym. 2019, 217-218.) Sanavalinnoilla ja puheella on suuri merkitys. Niiden avulla opettaja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen ja ohjata palvelutilanteen tunnelmaa suuntaan tai toiseen. Asiakaskokemuksen kannalta myös omien tunteiden hallinta on äärimmäisen tärkeä työkalu ja osa ammattitaitoa, sillä tunteet näkyvät, tarttuvat ja vaikuttavat molempien osapuolten toimintaan ja ohjaavat näin palvelutilanteita. (Ristikangas ym. 2019, 155). Koska asiakkaan omat yksilölliset tunneperäiset ja alitajuiset tulkinnat vaikuttavat asiakaskokemukseen, ei organisaatio voi vaikuttaa kaikkiin asiakkaan tekemiin tulkintoihin. Opettaja voi kuitenkin omalla vuorovaikutusosaamisellaan ja teoillaan pyrkiä ohjaamaan palvelutilannetta ja siitä syntyvää asiakaskokemusta haluamaansa suuntaan ja pitää mielessä, ettei asiakaskokemukseen vaikuta ainoastaan rationaaliset päätökset ja ajattelu. (Kortesus ja Löytänä 2011, 11.) Tämä on myös osa ammattimaisuutta ja kykyä tulkita tilannetta ja vaikuttaa asiakkaan odotuksiin jatkossa (Grönroos 2009, 122, 133).

H4: Joskus on niitäkin ollut tapauksia että opettaja nolaa opiskelijan kysymällä kysymyksiä jotka eivät suoraan liity asiaan. Tulee tunne että opettaja haluaa päteä.

H3: Se et on helposti lähestyttävä, siihen vaikuttaa tosi paljon habitus ja sanat, et ei saa tulla sellainen olo et mee säkin takasin kouluun. Joskus opettaja on ollu puheissaan vähän hyökkäävä jopa

minua kohtaan, tulee epäonnistunu fiilis. Se että on tyly, niin ois voitu mieluummin yhdessä käydä asiat läpi. Ystävälliset ja asialliset vastaukset molemmin puolin kuuluu asiaan.

H5: Osa opettajista on taitavia luomaan rennon tilanteen omalla olemuksellaan ja tavallaan puhua asioita.

Myös opettajan sanaton viestintä vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sitä tulkitaan aina, sillä sanattoman viestinnän sanotaan olevan vahvempi kuin sanallisen ja mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään, on nonverbaalinen viestintä vahvempi. Elekielellä on suuri merkitys vuorovaikutuksessa. Kehonkieli ja sen hallitseminen, eleet, ilmeet ja liikkeet vaikuttavat siihen, miten palvelutilanne koetaan. Hiila ym. (2019, 215-216.) Sanattomalla viestinnällä voidaan ratkaista palvelutilanteen tunnelmaa suuntaan tai toiseen. Mm. aikataulun hallitsemattomuus näkyy helposti ulospäin, vaikka opettaja on vastuussa itse omasta ajan käytöstään. Ajankäytön organisointi ja kokonaisuusien hallinta nousee esille myös Töytäri, Tynjälä, Vanhanen-Nuutinen, Virtanen ja Piiraisen (2019, 27) tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin ammattikorkeakouluopettajien osaamishaasteita työelämäyhteistyössä. Ajankäyttö ja sen hallinta on heidän mukaansa yksi väline rakentaa luottamusta työelämän kanssa.

H5: Joidenkin kohdalla tulee kiireen tuntu. Huokaillaan, vilkuillaan kelloa ja selitellään miten kauhee kiire on, puhelin soi ja ollaan myöhässä, tulee tunne, että ei tässä oikeesti oo tälle nyt aikaa.

Vuorovaikutustaidot, niihin liittyvät tunteet ja niiden hallitseminen ovat asiakaskokemuksen toiminnallisen ulottuvuuden keskeistä osaamista. Ne ovat keskeisin osa-alue myös asiakaskokemuksen ylimmän tason elementeistä. Asiakkaan hedonistisen arvon kannalta ne ovat myös merkittäviä tekijöitä. Ne liittyvät ammattimaiseen toimintaan, jossa asiakas otetaan aidosti huomioon ja ollaan tilanteessa läsnä. Tunteiden huomioon ottaminen omassa toiminnassa on ensiarvoisen tärkeää, sillä ne näkyvät käyttäytymisessä, vaikka opettaja ei itse sitä välttämättä tiedostakaan. Tunteet myös tarttuvat ja tuhoavat helposti ilmapiirin. (Ristikangas ym. 2019, 155.) Useat tutkimukset todistavat sen, että asiakkaan suhtautuminen yritykseen on positiivisempaa, kun kokemukseen sisältyy subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia elementtejä. Näillä nähdään olevan vaikutusta myös suositteluhalukkuuteen. Nämä tekijät tulevat olemaan suoraan rahavirtaan vaikuttavia tekijöitä tulevaisuudessa, kun asiakaskokemuksen vaikuttavuutta aletaan mittaamaan TEO-prosessista.

7.4 Teema 4 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Neljännessä teemassa kartoitettiin mistä elementeistä haastateltaville syntyy odotukset ylittävä asiakaskokemus. Se on asiakaskokemuksen rakentumisen ylin ja tavoitelluin taso. Taso pitää sisällään kaikki aiempiin tasoihin sisältyvät elementit, se on tasalaatuinen ajasta tai henkilöstä riippumatta, ennalta odotettua. Asiakaskokemus on johdettu kokonaisuus, se sisältää elementtejä, joista syntyy odotukset ylittäviä kokemuksia. Näitä elementtejä ja niitä vastaavaa konkreettista toimintaa Löytänä ja Kortesuon (2011, 64-74) käsittelevät teoksessaan ja ne esitetään TEO-prosessin näkökulmasta taulukossa 4. Taulukossa on Löytänen ja Kortesuon (2011, 64-74) esittämät elementit sekä niitä vastaava toiminta, joita kohdeorganisaatiossa voitaisiin tavoitella, jotta asiakaskokemus olisi parempi, johdettu ja sekä asiakkaalle arvoa tuottava TEO-prosessissa.

ODOTUKSET YLITTÄVÄ ELEMENTTI	TOIMINTA
Henkilökohtainen/yksilöllinen	Opettaja perehtyy asiakkaan tietoihin etukäteen, ottaa huomioon aiemmat kokemukset yhteistyöstä ja selvittää toimialan liittyviä asioita.
Aitous	Opettaja on kyky kuunnella ja vastaanottaa asiakkaan viestiä, olla läsnä tilanteessa, jotta asiakkaalle syntyy tunne, että asiaan keskitytään,
Oleellinen	Opettaja vastaa asiakkaan tarpeisiin ajantasaisesti, saattaa epäselvät asiat loppuun saakka, pitää asiakkaan muutoksista ajan tasalla sekä pitää yhteyttä sovitulla tavalla. Opettaja on vastuussa omasta ajan käytöstään. Pitää kiinni sovituista aikatauluista.
Räätälöity	Opettaja räätälöi tutkinnonosan ammattitaitovaatimukset ja arviointikriteerit yrityksen toimintojen mukaan.
Oikea-aikaisuus	Opettaja ottaa huomioon asiakkaan kiireajat tai sesongit ja on valmis sopeuttamaan omaa toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan.
Jaettavuus	TEO-prosessissa syntyneistä onnistumisista tai muista hyvistä kokemuksista yhteistyön jakaminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Ottaa ja antaa palautetta yhteistyössä työelämän edustajien kanssa.
Kestävyys	Opettajan oma toiminta vaikuttaa asiakassuhteiden lujittamiseen ja jatkumiseen. Opettaja myy samalla koulutustuotteita ja hankkii näin myös kumppanuuksia organisaatiolle.
Selkeys	TEO-prosessissa tarvittavien lomakkeiden avaaminen ymmärrettäväksi kieleksi. Vältetään oppilaitosorganisaation ammattisanastoa ja lyhenteitä tai sisäisiä termejä.
Yllättävä	Vuorovaikutteiset kohtaamiset opettajan ja yrityksen välillä, niillä on suuri merkitys. niiden täytyy ylittää odotuksia. Jalkautuksen avulla lisätään ymmärrystä siitä, että perustason toiminta tuottaa satunnaisia asiakaskokemuksia. Prosessin ohjeiden mukaisten toimintojen suorittaminen ei riitä enää rahoitustavoitteen saavuttamisessa, eikä siten tuoteta asiakkaalle lisäarvoa.

TAULUKKO 4. TEO-prosessissa asiakkaan odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä vastaava toiminta (mukaillen Löytänä ja Kortesus 2011, 64-73.)

Ylimmälle tasolle merkityksellistä on aito ihmisten välinen vuorovaikutus ja kuinka se hoidetaan. Sen avulla luodaan mieleenpainuvia elämyksiä, jotka parhaimmillaan johtavat kokemuksen jakamiseen. (Korkiakoski 2019, 47 ja Löytänä ja Kortesus 2011, 51, 64.) Neljännen teeman ensimmäisenä keskustelun aihe olikin, mikä on ollut mieleen painuvin kokemus, joka haastateltavalle on syntynyt TEO-prosessissa opettajan kanssa toimimisesta.

H1: Erityisesti on jäänyt mieleen ja koin luottamusta kun eräs opettaja soitti etukäteen ja kertoi rehellisesti haasteellisen tilanteen ja sovittiin että lähdetään kuitenkin kokeilee. Tää on jäänyt erityisesti mieleen että on luottamus toisiimme ja ollaan rehellisiä. Se tuntui merkitykselliseltä.

H2: Mun kaks viimesintä tapausta, niistä jäi äärettömän hyvä maku

Tykkäsin opettajan tyylistä. Se oli lempee mut kuitenkin samalla vaativa mut tuli sellainen olo että me yhdessä tsemputaan näitä opiskelijoita eteenpäin ja tehdään hyvä lopputulos. Opettaja oli rauhallinen ja siitä paisto ääretön ammattitaito ja se osas selkeällä tavalla avata asioita ja sen olemuksessa näkyi lempeys ja samalla ammattitaito. Ai että tykkäsin.

H3: Se kun opettajasta huokuu ja näkyy se et onko se ite tässä mukana. Ja myös muutama sellainen kerta on jäänyt mieleen, kun ootte ryhmänä olleet täällä tekemässä ja opettaja on ollut ite mukana ohjaamassa ja tekemässä opiskelijoiden kanssa. Kyllä opettajasta näkee onko se innoissaan tai että tämä pitää vaan tehdä.

H4: Ei erityisesti oo jäänyt mieleen ei suuntaan tai toiseen, ei hyvässä tai pahassa. Pitäs olla aikamoinen highlight että jäis erityisesti mieleen.

H5: Parhaita on ollu ne sellaiset kokemukset, kun onnistutaan opettajan kanssa yhteistyössä saada opiskelija onnistumaan. Toisaalta joskus on sitten se toinen ääripää, kun opettaja puuttuu opiskelijan henkilökohtaisiin asioihin, jotka ei mielestä kuulu siihen tilanteeseen eikä meille tänne työpaikalla. Siitä tulee itselle nolo tunne opettajan puolesta, silloin ei oo tilannetaju hallussa. Eikä ne taida olla GDPRn mukaisia asioitakaan, et ne asiat pitäis käydä luottamuksellisesti kahden kesken eikä opiskelijan kuullen, mitä meidän pitäisi täällä tietää.

Kaikki asiakkaan kokemukset, niin myös odotukset ylittävä asiakaskokemus ja siihen liittyvät tunteet, ajatukset tai toiminnot ovat aina subjektiivisia ja tarkoittavat kullekin erilaisia asioita, kunkin asiakkaan oman arvostuksen mukaan. (Verhoef ym., 2009). Henkilökohtaiset kokemukset taas liittyvät asiakkaan arvon kannalta asiakaskokemuksen hedonistiseen ulottuvuuteen. Tämä perustuu ajatukseen, että asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta, eikä vain teknistä onnistumista kohtaamisissa. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 45-46.) Teemassa neljä selvitettiin toisena, mitä odotukset ylittävä asiakaskokemus haastateltaville tarkoittaa ja poikkeavatko merkitykset kovasti toisistaan.

H1: No se että asiat sujuu paremmin kuin oot odottanut tai saat enemmän kuin olit ajatellut. Ei saa luvata liikaa, pitää olla luottamuksen arvoinen. Sit pitää olla olla asiantuntija ja oikeella tavalla itsevarma.

H2: No se on sitä että ihminen ottaa toisen ihmisen ihmisenä vastaan, on tilanteessa oma itensä, aito, se syntyy mun mielestä ihmisten välisestä toiminnasta, käyttäytymisestä ja läsnäolemisestä

H3: Musta se syntyy elämyksistä ja aika usein se on mulle ensiluokkainen asiakaspalvelu. Avainasemassa on henkilökunta et ne on aidosti ostanu asiakaslupauksen, ja ne asiat, joilla tuotetaan ylivertainen asiakaskokemus. Ihmisten toiminta ja miten ne hoitaa tilanteen on lähtökohta. Näitä tarvitaan ennen kaikkea, jotta jäädään mieleen, muuten ei erotuta massasta.

H4: Mulle on tärkeä, että saan enemmän etua kun lähen hakemaan. Sitä, että annettu lupaus pitää. Mulle se on usein joku konkreettinen etu, vaikka hinta. Ihmiset ketä kohtaan on sit plussa jos kaikki menee hyvin. Mutta kaikille se on hyvin omakohtainen kokemus

H5: Tilannetajusta ja henkilökohtaistamisesta että se joka palvelee on oikeesti läsnä ja kohteliaisuus on ihan perussääntö. Pahinta on se että jätetään kokonaan huomiotta.

Odotuksen ylittävä asiakaskokemus syntyy ihmistä ja pienistä jutuista, pysähtymisestä asian äärelle. Ne on kyllä usein tosi pieniä juttuja, jotka jollain tavalla huomioidaan vuorovaikutuksessa jollain pienillä jutuilla. Ne voi olla vaikka muutamat ystävälliset sanat, eleet ja ilmeet. Se on sitä peliä.

Aineistosta saadut tulokset tukevat ja ovat yhtenäisiä aiemmin esitetyn teorian kanssa odotukset ylittävistä asiakaskokemuksesta. Kaikkien viiden haastateltavan kohdalla mieleenpainuvien kokemusten liittyminen opettajan vuorovaikutusosaamiseen eli asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen ei prosessin tekniseen onnistumiseen. Ainoa asia mikä tässä yhteydessä liittyi asiakaskokemuksen tekniseen ulottuvuuteen, oli H5:n mainitsema GDPR, joka on keskeinen lainsäädäntöön ja opettajan osaamiseen liittyvä asia.

Vuorovaikutustaidot ja niissä kehittyminen on nostettu esille Töytäri ym. (2019, 27) tekemässä tutkimuksessa. Vuorovaikutusosaamisen he mainitsevat merkittäväksi luottamuksen osoituksena työelämän suuntaan, joka on samassa linjassa tämän työn tulosten kanssa.

Asiakkaiden ollessa erilaisia on kuitenkin haasteellista luoda jokaiselle asiakkaalle erilaisia henkilökohtaiselta tuntuvia odotuksia ylittäviä kokemuksia (Löytänä ja Korkiakoski, 2014, 119-120). Onkin selvää, ettei kohdeorganisaatiossa pystytä täysin vastaamaan kaikkiin asiakkaan odotuksiin, mutta ymmärrys siitä, että itse palvelutilanteella ja opettajan omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa paljon kokemukseen, on äärimmäisen tärkeä. Odotukset ylittävään asiakaskokemukseen ei tarvita välttämättä suuria taikatemppuja, joita selvitettiin teeman neljä viimeisenä aiheena. Tärkeintä on, että organisaatio kykenee tarjoamaan pienten yksityiskohtien avulla jotain sellaista, mikä jää asiakkaan mieleen ja ylittää siten odotukset. Ne ovat usein asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen liittyviä asioita ja niiden avulla voidaan paikata teknisen ulottuvuuden pieniä puutteita ja sitä kautta luoda tunteita herättäviä kokemuksia.

H5: TEO-prosessissa odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy minulle siitä, että hoitaa työnsä hyvin ja on selvillä siitä mitä pitää tehdä. Ei selittelyä, myöntää jos on tekemässä jotain asiaa ensimmäistä kertaa tai se ei oo niin tuttu. Eikä ala selittämällä paikkaamaan tilanteen sujumattomuutta. Ei siinä mitää kun avoimesti sen kertoo, kaikille jokin asia on joskus uusi ja sen oppii.

Selittelyn Gerdt ja Korkiakoski (2016, 102) mainitsevat yhdeksi suomalaisen palvelukulttuurin kompastuskiveksi. Vaikka palvelutilanteiden hoitamisessa on välillä omat haasteensa, on prosessin eteenpäin vieminen tavalla tai toisella pääasia. Mutta asiakkaan kokemuksen kannalta toimimattomuus harvoin vastaa asiakkaan odotuksiin. Sen sijaan, aito asiakaskeksisyys tuottaa ylivoimaisia kokemuksia. Aitous näkyy asiakkaalle haluna sitoutua asiakkaan ongelmaan ja asioiden hoitamiselle löytyy omistaja. Samalla syntyy kokemus aitoudesta, jolloin syntyy tunne asiaan keskittymisestä. Näistä syntyy ylivoimaisia mieleenpainuva asiakaskokemuksia. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 117-118, Löytänä ja Kortesus 2011, 66.) Grönroos (2009, 122) mainitsee aitouden vaikuttavan myös maineeseen ja uskottavuuteen, jotka hän luokittelee erinomaiseen asiakaskokemukseen kuuluvaksi. Löytänä ja Korkiakoski (2011, 66) kehottavat huomioimaan asiakkaat aidosti ja samalla huolehtimaan siitä, että asiakas kokee olevansa merkityksellinen. Yksi odotuksia ylittävä asiakaskokemuksen elementti on henkilökohtaisuus, sillä asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä, eikä osana suurta massaa. Henkilökohtaisuus syntyykin pienistä teoista, joissa asiakas ja asiakkaan tilanne huomioidaan uniikkina tilanteena. (Löytänä ja Kortesus 2011, 65.)

H1: *Kyllä merkkää paljon onko opettajalla aikaa ja miten huolellisesti se paneutuu asiaan. Joskus kun joku soittaa vähän useammin ja kyselee kuulumisia niin siitä tulee sellainen vau-olo, että muistetaan. Kyllä merkkää paljon onko opettajalla aikaa ja miten huolellisesti se paneutuu asiaan.*

H2: *Se että tehdään yhdessä, on merkityksellistä, molemmat paneutuu asiaan ja on läsnä silloin kun tavataan.*

Asiakaskokemus on sekoitus sekä fyysisiä suoritteita, että tunteita, jotka syntyvät kohtaamisten kautta (Shawn ja Ivens 2002, 5-6). Rationaalisuus korostui myös teemassa neljä päivittäistavarakauppan haastateltavilla, joiden käsityksissä asiakaskokemuksessa painottui erikoiskaupan haastateltavia enemmän fyysiset suoritteet kuin tunneperäiset asiakaskokemuksen elementit. Ammattimaisuuteen liittyvät tiedot ja taidot Grönroos (2009, 122) liittääkin tekniseen ulottuvuuteen. Kumpulan (2015) tekemässä tutkimuksessa korostuu asiakaskokemuksen emotionaaliset osatekijät. Hän kirjoittaa positiivisten tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja siitä kuinka negatiiviset tunteet näkyvät mm. asiakaspalautteissa positiivisia enemmän. (Kumpulan 2015.)

H5: *Mulle syntyy hyvä fiilis siitä, että tehdään napakasti hommat ja ammattimaisesti. Ei käydä sellaisia asioita, jotka ei kuulu asiaan.*

H4: *Meillä se kulminoituu läsnäoloon ja siitä että ekakontaktointi on ajallaan ja se et se tapahtuu henkilökohtaisesti ja sujuvasti. Meitä helpottais jos opettaja antas ennakkotietoa, jopa suosittelut paikkaa joillekin opiskelijoille ja arvioinut onko tämä paikka sopiva jollekin opiskelijalle.*

Toisaalta kenellekään haastateltavista ei ollut yhdentekevää, kuinka ammattimaisuus hoidetaan eli miten asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus ja tiedot ja taidot toimitetaan asiakkaalle. Tämä osa

liittyy käyttäytymiseen ja asenteeseen, asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen. Ulottuvuudet liittyvät ja täydentävät toisiaan. Grönroosin (2009, 122, 121) mukaan tekninen ulottuvuus koetaan ensin ja sen jälkeen toiminnallisen asiakaskokemuksen ulottuvuuden avulla syntyy kokemus tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Myös Kumpula (2015) tuo tunteiden rinnalle esille kognitiivisten arvioiden merkityksen asiakaskokemuksessa. Odotuksia voidaan ylittää vuorovaikutteisissa kohtaamisissa hyvin yksinkertaisilla, mutta asiakkaalle merkityksellisillä asioilla. On kuitenkin muistettava niiden olevan erilaisia eri asiakkaille. Palvelun ja siitä syntyvän kokemuksen on tuottava asiakkaan arvon luomista. (Löytänä ja Korteso 2011, 73 ja Grönroos 2009, 420.)

H2: Opettaja oli rauhallinen ja siitä paisto ääretön ammattitaito ja se osas selkeällä tavalla avata asioita ja sen olemuksessa näkyi lempeys ja samalla ammattitaito. Ai että tykkäsin.

H3: No, se syntyy jo ensi kohtaamisesta. Ensikohtaamisessa merkkää tavat, äänen sävy, kiva, että on saatu tulla, ilmeet ja eleet paljastaa heti jos asia ei olekkaan niin. Ihan niin kuin ulkoinen olemus ylipäättään, se kertoo heti kun tulee paikalle, että mikä sen innostus asiaa kohtaan on. Ehdottaman tärkeätä, että tulee tunne, että tämä on tärkeä juttu eikä vaan että tämä pitää tehdä.

Kumpula (2015) viittaa tutkimuksessaan sanattoman viestinnän käsittävän 60% vuorovaikutuksesta palvelutilanteessa. Eleet ja ilmeet paljastavat usein aikeemme ja todelliset ajatukset, koska sanaton viestintä on lähempänä tunteita ja alitajuntaa kuin sanallinen viestintä. Tämän vuoksi elekielen merkitys on hyvä tunnistaa ja ymmärtää vuorovaikutustilanteessa, kuten erilaisissa asiakastilanteissa. Useat tutkimukset osoittavat, että mm. ilmeiden, eleiden tai katseen avulla voidaan säädellä vuorovaikutusta. Niiden kautta luodaan ensivaikutelma tai tehdään henkilöstä tulkintoja, ilmaistaan tunteita tai viestitään valtasuhteita tai suostutellaan toisia. Nonverbaalinen viestintä paljastaa myös risiiritietäiset viestit. (Helsingin yliopisto.) Karusaari (2020, 93) toteaa, että työelämän asiakkaat kokevat, että opettajien vuorovaikutuksessa erityisesti asenteissa ja ajattelutavoissa olisi parannettavaa. Sama asia nousi esille myös tässä työssä.

H4: Kyllä opettajan asenne ja oma käyttäytyminen vaikuttaa, että kun odotusarvo on molemmilla samanlainen, tietää mitä odottaa.

Aineiston sekä työssä aiemmin esitetyn teorian perusteella voidaan todeta, ettei asiakaskokemus perustu järkiperusteiseen päätökseen, vaan asiakas muodostaa oman kokemuksensa, johon tunteet ja tulkinnat vaikuttavat. (Verhoef ym., 2009). Kokemuksen rakentamisessa ei siis päde tavanomaiset logiikan lait (Juuti 2015,45). Tämän ymmärtämällä organisaatio voi päättää millaisia kokemuksia se omalla toiminnallaan pyrkii luomaan (Löytänä ja Korteso 2011, 11). Odotukset ylittävä asiakaskokemus rakentui haastateltavien merkityksessä hyvin paljon samoihin asioihin, mitä jo aiemmissa teemoissa on tullut esille.

TEO-prosessissa odotusten ylittämiseen ja mieleenpainuviin kokemuksiin ei välttämättä vaadita isoja tekoja. Asiakas yllättyi positiivisesti pienistä asioista ja niiden avulla välittyi tunne aidosta läsnä-

olosta ja henkilökohtaisuudesta. Aineiston perusteella ne näyttävät perustuvan usein hyvän vuorovaikutuksen elementteihin, jotka jokainen halutessaan hallitsee. Asiakaskeskeinen toiminta perustuu hyvän vuorovaikutuksen elementteihin. (Ristikangas 2019, 237 ja Juuti, 2015, 110.) Aineisto osoittaa sen, että niiden avulla myös asiakkaan arvoa TEO-prosessissa voidaan lisätä. Huomioitavaa on se, että asiakkaan arvoa ei voida Alakosken (2014, 54) tutkimustiedon mukaan lisätä tuotteisiin, eikä sitä voi jakaa asiakkaille, vaan se on tilannesidonnainen. TEO-prosessissa se liittyy opettajan ja asiakkaan välisiin kohtaamisiin, joissa arvo ja lisäarvo syntyvät sekä odotukset ylitetään. Toisaalta, mikäli odotukset joka kerta ylitetään, tulee niistäkin pian arkea ja odotustaso kasvaa joka kerta. Asiakkaille merkityksellistä näyttää olevan myös luottamus siihen, että annettuihin lupauksiin voi luottaa.

On sanomattakin selvää, että yksikään organisaatio ei halua tavoitella huonoa palvelua, mutta tasa-laatuisuuteen halutaan pyrkiä. Asiakas tietä mitä odottaa ja asiakas pystyy ennakoimaan myös omaa toimintaansa suhteessa palveluun. Kuten aiemmin tässä työssä on jo mainittu, tulee yritysten ymmärtää heidän roolinsa asiakkaiden arjessa ja mitä lisäarvoa palvelu tuo asiakkaalle. Samalla on ymmärrettävä mitä asiakkaat tekevät palveluilla saavuttaakseen omat tavoitteensa. Näin yritys tukee asiakkaan arvonluontia ja varmistaa, potentiaalisen arvon asiakkaalle. (Heinonen ym., 2010.)

7.5 Teema 5 Kehittäminen

Teoriasta ja empiirisestä aineistosta saatiin arvokasta tietoa, millaisiin asioihin toimeksiantajan toiminnassa tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Niiden avulla asiakaskokemusta voidaan johtaa kohti ylintä asiakaskokemuksen rakentumisen tasoa ja saavuttaa kilpailuetua sekä kehittää toimintaa reformin tuomaa rahoitusuudistusta vastaavaksi.

Viimeisessä teemassa pyydettiin kommentteja TEO-prosessin kehittämiseen. Viidennen teeman aiheena oli kehittäminen, jonka avulla oletettiin saatavan vastauksia siihen, mihin asioihin asiakkaat toivoisivat kiinnitettävän enemmän huomioita prosessissa sekä mitä he toivoisivat siinä kehitettävän. Näiden ja aiempien teemojen tietojen avulla saadaan tietoa mihin suuntaan toimintaa pitää kehittää TEO-prosessissa, jotta asiakaskokemus etenee kohti haluttua suuntaa, kohti ylintä johdettua asiakaskokemuksen tasoa.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tietä. Olennaista on tunnistaa asiakaskokemuksen nykytila, jota tällä aineistolla tavoitellaan. Mikäli asiakaskokemuksen tämänhetkinen tila on hyvä tai keskinkertainen, on aikaa kehittämiseen enemmän kuin silloin jos yrityksen toiminnasta syntyy enimmäkseen huonoja kokemuksia asiakkaille. (Brusi 2018.) Aiemmin esitettyjen johtopäätösten mukaan kohdeyksikön tuottamat asiakaskokemukset näyttäisivät tämän aineiston perusteella olevan kuitenkin enimmäkseen hyviä tai vähintään keskinkertaisia. TEO-prosessi näyttää teknisesti olevan kunnossa, mikä on merkittävä tieto tekijöille ja kohdeyksikölle. Ennakko-oletus oli, että siinä olisi ollut poikkeamia. Kehitettävää toiminnassa kuitenkin on, mutta toisaalta ei niin suuria, että aika loppuisi kesken, jos ajatellaan rahoitusuudistusta. Siihen kerättävää tietoa aletaan kerätä ensimmäisen kerran vuoden 2021 kesäkuussa.

Toimiva arjen yhteistyö työelämässä oppimisen aikana on yksi kulmakivi uudistuneessa ammatillisessa koulutuksessa. Parhaimmillaan se on konkreettista asiakkuuksien hoitoa, josta hyötyvät kaikki mukana olevat osapuolet. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019.) Asiakkuuksienhoidon näkökulmasta nousee esille myös Karusaaren (2020, 103) tekemissä havainnoissa. Hän kirjoittaa työelämän edustajien toiveesta, että koulutuksenjärjestäjillä olisi joka kerta samat henkilöt vastaamassa työelämässä oppimisesta. Sen uskottiin helpottavan myös yhteydenpitoa työelämän ja oppilaitoksen välillä.

H5: Toivosin, että keskitettäis asioita enemmän yhdelle opettajalle, jolloin syntyy asiakkuus.

Yhteistyön kehittäminen tuli esille jokaisessa haastattelussa ja sitä toivotaan olevan nykyistä enemmän. Airilan ym. (2019, 15) tutkimuksessa oppilaitoksen edustajilta toivottiin kykyä tiiviimmän yhteistyön rakentamista vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Karusaaren (2020) väitöskirjassa yhteistyö nähtiin yhtenä keskeisenä tekijänä asiakaslähtöisessä toiminnassa ja sen merkitys tuli esille läpi koko tutkimuksen eri yhteyksissä.

H1: Panostusta toivois myös siihen että pitkillä jaksoilla opettaja kävis vähän useammin, että koulu-kin pysyis kartalla ja että mennäänkö oikeaan suuntaan. Tälleen voi tiivistää yhteistyötä.

H2: Yhteistyötä jollain lailla lisää, esimerkiksi olis ok, jos opettaja laittais vaikka ees viestiä jos opiskelija ei oo tehny koulunpuolelle mitään niin täälläkin voitais muistuttaa ja vaatia tekemään niin siitä ois kiva olla ite tietonen.

H3: Yhteydenpitoa jakson aikana enemmän, se ohjaa meitäkin.

H5: Yhteydenpitoa pitäis varmaan myös lisätä ja samalla stepittää ja vaiheistaa prosessia ja samalla opiskelijan oppimista.

Välikäynti nousi haastatteluissa esille jo teemassa 1. Teemassa viisi se nousi uudelleen esille, kun keskusteltiin kehittämisestä. Välikäyntiin yhtenä yhteistyön muotona toivottiin molemminpuolista lisäpanosta ja sen kehittämistä. Kuten teemassa yksi tuli ilmi, se koetaan tärkeänä vaiheena. Yhteisesti kaikista haastatteluista nousi esille se, että aloitus ja välikäyntien aikana huolehdittaisiin siitä, että yhteistä aikaa olisi ilman kiirettä. Näin voidaan käydä läpi kriteerit ja harjoittelun eteneminen. Sekä aloituskäynnin, että välikäynnin osalta toiveena oli, että pitäisi pystyä varmistamaan kaikkien osapuolten läsnäolo tilaisuudessa.

H1: Yhteistyön lisääminen ois hyvä. Tuntuu välillä että on paljon vartijana ja oon miettiny vaatiiko pitkä harjoittelu vielä yhden välikäynnin lisää ja tietyllä tavalla niin vielä tiiviimpää yhteistyötä.

H2: Sellainen juttu että siitä jää kaikinpuolin tosi huono filis jos opettajasta ei kuulu välillä yhtään mitään ja eikä sitä varsinkaan näy ja sit se tulee tänne keskusteluun ja kukaan ei tiedä mistään yhään mitään. Sellainenkin on käyny ja siitä jää tosi huono fillis.

H3: Ehkä palautteen antaminen puolin ja toisin, myös välillä, kesken jakson

H5: Välikäynti on tärkeä myös opiskelijan osalta, koska silloin opiskelijalla on mahdollista asettaa myös tavoitteita omalle osaamiselleen.

Opettajan aikaresurssi on tarkoin määritelty TEO-prosessissa, mm. välimatkoihin kuuluu yllättävän paljon aikaa. Yksi haastateltavista toikin esille uudenlaisen tavan toimia välikäynnin suhteen. Sähköinen palaveri säästää matka-ajan, joka on varmasti kokeilemisen arvoinen asia. Kehittämisessä on hyvä huomioida, että tulevaisuudessa myös TEO-prosessissa vuorovaikutusta tapahtuu yhä enemmän monikanavaisesti, mikä luo haasteita vuorovaikutukselle, uusien toimintatapojen kehittämiselle ja uudelle osaamiselle. Huomioitavaa on, että vuorovaikutus ja sen luonne muuttuvat etätöiden, digitalisaation sekä eri sukupolvien yhdessä työskentelyn myötä. Nämä vaativat uudenlaista osaamista, kun osa tulkittavista viestinnän keinoista jää pois ja eri-ikäisten vuorovaikutustyyli poikkeavat toisistaan. Väärin ymmärrysten määrä saattaa lisääntyä. Uudenlaisissa ympäristöissä vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Lisäksi työelämän nopeat muutokset vaativat ajantasaisia vuorovaikutteisuutta ja asioita viestimisestä. (Hiila ym. 2019, 200-202.)

H5: Välikeskustelut vois olla vaikka Teamsissa, niin silloin se ei vie keneltäkään turhaa aikaa. Ja nyt kun tää poikkeuksellinen aika on opettanut meitä kaikkia sitä käyttämään.

Yhteistyön sujumiselle tärkeää on asiakkaan toimintojen ymmärtäminen, jota kilpailukykyinen palveluliiketoiminta edellyttää. Asiakkaan tarpeisiin tulee osata vastata, ja palvelun tulee luoda arvoa asiakkaalle. Organisaation on kehitettävä palveluaan siten, että se vastaa asiakkaan tarpeita. Arvon ymmärtäminen edellyttää asiakkaan prosessien ja toimintojen tuntemista, jolloin omaa toimintaa voidaan sopeuttaa asiakkaan toimintaan. (Arantola ja Simonen, 2009.) Toiminnan tulee olla olennaista ja asiakkaan tarpeisiin räätälöityä, jotka ovat Löytänen ja Kortesuon (2011, 64) esittämiä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä. Opettajan on tunnettava työpaikat, niiden toiminta, asiakkaat sekä työelämän osaamisvaatimukset, jotta palvelulla voidaan vastata asiakkaan tarpeeseen. Opettaja tarvitsee ajantasaisia tietoja sekä opetuksessa, että TEO-prosessin aikana toimissaan toteaa Karusaari (2020, 103.) Samaan johtopäätökseen ovat tulleet myös Airila ym. (2019, 15.) He esittävät kehittämistarpeeksi saman asian, opettajilta edellytetään aiempaa enemmän aitoa jalkautumista työpaikoille, jolloin asiakasymmärrys lisääntyy. Tämä on yhteistyön sujuvuuteen vaikuttava, mikäli odotukset ovat epäselvät tai epärealistiset. (Ristikangas 2019, 230). Karusaaren (2020, 103) kehittämis ehdotus asiaan on opettajien työelämäjaksojen ja työpaikoilla käyntien lisääminen. Tämä menettely voisi kehittää hänen mukaansa opettajien työelämäntuntemusta ja tukisi ammatillisen koulutuksen yhtä peruseriaatetta, osaamisperusteisuutta.

H2: Ihan lähtee oppilaitokselta ja siitä että opiskelijoita pitäis vielä opettajien valmistaa siihen et mitä on tulla työelämään, et ne oikeesti tiedostaa et ollaan töissä työpaikalla ja että sitä ohjataan koulunpuolelta niin, että tiettä eri työpaikat minne kunkin kannattas hakee ja niin et aina olis se kokemus että tehään yhteistyössä opettajan ja opiskelijan kanssa.

*H4: Ehkä vielä enemmän pitäis keskittyä työelämälähtöisyyteen, että sieltä vieläkin enemmän suora-
viivaistettas ja viedään asioita siihen suuntaan että ne voi ylipäättään toteutua työpaikoilla ja edel-
leen sitä että osataan suhteuttaa tekeminen kaupan arkipäivään*

*H5: Enemmän toivosisin, että opettajat tuntis kunkin kaupan toimintaa ja toimialaa, näin olis hel-
pompi kommunikoida.*

Työelämäntuntemukseen ja ammattitaitovaatimusten räätälöintiin liittyy myös useassa kohtaa haas-
tattelua esiin tulleet arviointikriteerit, joiden osalta nähtiin myös kehitettävää. Opettajan työssä pä-
tee kaikkiin asiakkaisiin liittyen yksi sääntö, käytä yksinkertaista selkeää kieltä. Yleensä sekaannuk-
set johtuvat ammattitermien käytöstä, liian monimutkaisista lauseista ja liian vaikeista ilmaisuista.
Puhussa kannattaa muistaa, että ei puhu itselleen vaan asiakkaalleen. Äänenkäytön avulla taas luo-
daan vuorovaikutukseen ja palvelutilanteeseen tunnelma. (Sjöberg 2012, 8-9.) Arviointikriteereihin
liittyvä opettajan toiminta on hyvä esimerkki asiakaskokemuksen molemmista ulottuvuuksista. Arvi-
ointikriteereiden hallitseminen on kokemuksen teknistä ulottuvuutta, osa opettajan ammattitaitoa
tietoa ja osa prosessiin liittyvä välttämätöntä ja pakollista työsuoritetta, kun taas niiden toimittami-
nen eli sanoittaminen asiakkaalle on asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta, johon tarvitaan
vuorovaikutuksen keinoja. Nämä molemmat ulottuvuudet vaikuttavat omalta osaltaan asiakaskoke-
muksen muodostumiseen.

H1: No ne, lomakkeet, ne on aika hankalat.

H3: Lomakkeet on kyllä kankeita, niitä kun saisi kehitettyä ymmärrettävämmäksi jollain tavalla.

Asiakaskokemus on tahtotila ja sen rakentaminen on pysyvä olotila. Kun asiakkaiden tarpeet ja odo-
tukset sekä toimintaympäristö muuttuvat, on kehityksen oltava jatkuvaa. Onkin erittäin tärkeää, että
asiakkaita kuunnellaan ja saatua palautetta arvostetaan. Palautteen antaminen ja sen vastaanotta-
minen viestii asiakkaille heidän arvostamisestaan. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 93, 175-176.) Palaut-
teen hyödyntämisen Gerdt ja Korkiakoski (2016, 177) sanovat olevan yksi asiakaskokemuksen kehit-
tämisen perusasia, jota haastateltavat toivoivat kehitettävän TEO-prosessissa. Molemminpuolinen
palautteen antaminen nähtiin tärkeänä ja siihen toivottiin tulevaisuudessa kiinnitettävän huomiota
opettajan ja työelämän välillä. Tällä hetkellä palautteen antaminen on opettajan omasta tahtotilasta
kiinni ja usein se jää antamatta. Opiskelijoilta kerätään palautetta ja se kuuluu oppilaitoksen TEO-
prosessin ohjeistukseen vaiheisiin 12 ja 16. Palautetta ei kuitenkaan ainakaan tällä hetkellä käydä
yhteisesti läpi tai juurikaan hyödynnetä.

*H1: Me haluttas palautetta myös meille, miten meilläkin voitais tehdä paremmin ja tehdäänko asioita
oikein.*

*H3: Palautteen antaminen puolin ja toisin. Meille on tärkeä saada tietää miten olemme onnistuneet.
Palautteen kerääminen ja läpikäyminen mitä mieltä opiskelijat on olleet meistä, ne on meidän, toi-
vottavasti asiakkaita, joista halutaan huolehtia myös tässä yhteydessä.*

H5: Yhdessä pitäisi käydä vaikka tietyin väliajoin palautekeskusteluita yhteisesti, jotta tiedetään mitä kehitettävää itse kullakin on. Meilläkin on täällä niin paljon opiskelijoita, ettei jokaisen jälkeen voi käydä, mutta kootusti.

Oppilaitoksen ja työelämän välinen yhteistyö on arjen kumppanuutta ja samalla siinä voidaan toteuttaa arjen asiakaskuuntelua. Yhteisenä tavoitteena on opiskelijan osaamistavoitteisiin pääseminen. Parhaimmillaan se on, kun kaikkien osapuolten vahvuuksia hyödynnetään, johon tarvitaan kaikkien osaamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen on yksi tapa osoittaa kiitosta annetusta palautteesta (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 176). Työelämän edustajat pitävät heidän kouluttamistaan tärkeänä, koska oppimista siirtyy yhä enemmän työpaikoille. Työpaikan rooli on merkittävä ja heidän ajantasaiseen osaamiseensa tulee kiinnittää oppilaitosorganisaatioissa huomiota. Työelämän edustajat toivovat koulutusta ohjaustyöhön ja kunkin jakson näkökulmiin sekä osaamisvaatimukseen toteaa Karusaari (2020, 131) tutkimuksessaan. Aineiston perusteella työelämän edustajat toivovat koulutusta oppilaitokselta. Osa tähän työhön haastateltavista oli käynyt kohdeorganisaation järjestämän työpaikkaohjaajakoulutuksen, mutta siitä oli jo aikaa ja tutkinnonperusteet olivat siitä muuttuneet. Lisäksi työpaikoille tulee uusia ihmisiä, ja heidän perehdyttämiseensä toivottiin myös oppilaitokselta panostusta, jotta asiat menevät oikein. Koulutuksien tarjoaminen kuuluu ohjeistuksen mukaiseen opettajan toimintaan TEO-prosesissa. Tämän perusteella on vaikea sanoa, onko sitä tehty vai ei. Aineisto antaa viitteitä, ettei lisämyyntiä ole tehty, ainakaan kovin aktiivisesti.

H1: Ehkä semmonen kun kaikki muuttuu niin jollaintavalla ohjausta ja koulutusta meille semmoiseen. Välillä on huoli omasta osaamisesta, kun tuntuu, että on ite paljon vartijana.

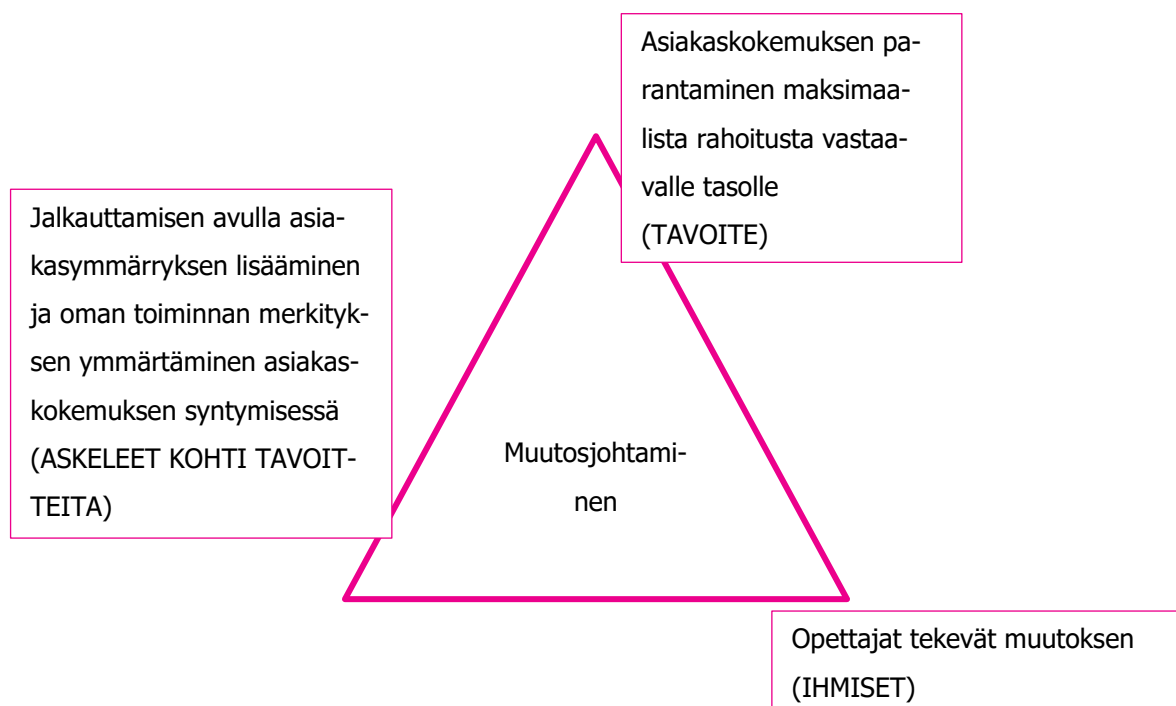
H3: Meilläkin on vuosiasolla aika paljon opiskelijoita, niin me voitais kanssa ottaa ohjausta et toimittaan oikein. Varmaan yhteistyökin kehitys sen avulla.

H5: Meilläkin tulee koko ajan uusia ihmisiä tähän työpaikkaohjaamiseen ja ne tarviis kyllä opastusta, se ei oo ehkä riittävä et ne perehtyy toisen mukana. Ja siitä on aikaa kun koulutusta on viimeks järjestetty.

Asiakaskokemuksen ollessa edes keskinkertaisella tasolla, on yrityksessä enemmän pelivaraa kehittää toimintoja, kuin silloin jos se olisi jo kriisissä (Brusi 2018). Brusi (2018) kirjoittaa asiakaskokemuksen kehittämisestä ja asiakkaan odotuksien ylittämisestä hyvän henkilökohtaisen palvelun ja asiantuntijuuden kautta, joka on tärkeä osa asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta. Tämän avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää positiivisempaan suuntaan, mutta toisaalta se on paljon riippuvainen henkilöistä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tuleekin panostaa asiakaskeskeisen yrityskulttuurin rakentamiseen, jossa keskeisiä toimijoita ovat ne henkilöt, jotka palvelua tuottavat ja ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Osallistamalla heitä, voidaan asiakaskokemukseen saada nopeasti uutta suuntaa. Sen toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeistuksia asiakaskohtaisiin, jotka ihmisten on helpompi muistaa konkreettisina toimintaa ohjaavina ohjeina asiakaskohtaisissa. (Brusi 2018.)

7.6 Muutokseen osallistaminen ja työpajatyöskentely

Teemahaastatteluaineisto ja niistä saatavat tulokset koskettavat läheisesti jokaisen yksikössä työskentelevän toimintaa sekä tekevät näkyväksi oman työn. Laamanen ym. (2016, 196) kirjoittavat, että mikäli vastaanottajalle ei ole ymmärrystä asiasta ja siinä tilanteessa koetaan saada muutos aikaan, vastustavat ihmiset sitä rankemmin uutta toimintatapaa. Lisäksi on huomioitava se, että mikäli henkilö kokee pärjäävänsä edes kohtuullisesti nykyisellään, on jokainen muutosehdotus hänen toimintatapaansa häiriö (Laamanen ym. 2016, 196). Tämän vuoksi muutoksen tavoitteen esittäminen perusteluineen on äärimmäisen tärkeää, jotta ihmiset ovat avoimia edes uuden ajattelemiselle. Muutoksen lähtökohtia ja sen eteenpäin viemistä pohdittiin Kallankarin (2019, osa 5) esittämän kolmen keskeisen tekijän kautta: ihmiset, askeleet kohti tavoitetta ja tavoite.



KUVIO 12. Lähtökohdat muutokselle (mukaillen Kallankari 2019, osa 5.)

Muutoksessa on tarkoitus saada ihmiset muuttamaan toimintaansa haluttuun suuntaan. Uuteen toimintamalliin sitoutuminen vaatii ajattelua, muutoksen syiden ja tarkoitusten ymmärtämistä sekä ratkaisuvaihtoehtojen pohdintaa ja uuden tiedon yhdistämistä aiempaan. Jotta ajattelemisen mahdollistuu, on annettava tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia saatuun tietoon osallistamalla ihmisiä muutokseen. (Kallankari 2019, osa 5.) Tässä opinnäytetyössä ymmärrystä uudenlaisesta tavasta toimia lähettiin hakemaan jalkauttamalla osallistavan menetelmän avulla, joka on Kallankarin (2019, osa 5) esittämä askel kohti tavoitetta ja toinen muutoksen lähtökohta tavoitteen lisäksi.

Kolmas ja ehkä tärkein Kallankarin (2019, osa 5) esittämä muutoksen edellytys on ihmiset, jotka tekevät muutoksen. Koska työelämässä oppiminen on uudistuneen ammatillisen koulutuksen sekä Savon koulutuskuntayhtymän strategian yksi tärkeimpiä osa-alueita ja henkilöstö sen käytännön toteuttaja, oli tärkeää ottaa henkilöstö mukaan kehittämiseen. Osallistamisen avulla muutos on hel-

pompi hyväksyä ja sitoutua tavoitteeseen. Henkilöstön kokemusta ja osaamista arvostamalla on heidät mahdollista saada muutoksen mukaan, sillä henkilöstöllä on usein paras tietämys työstä käytännössä. Samalla syntyy kokemus siitä, että omaan työhön on mahdollisuus vaikuttaa. (Kallankari 2019, osa 2.) Muutoksen vauhti kiihtyy ja sen hallitseminen koskettavat aina henkilöstöä. Niin muutoksen kuin asiakaskokemuksen näkökulmasta henkilöstö on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä yrityksissä. Sen avulla varmistetaan yrityksen kilpailukyky muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kalyani ja Sahoo 2011, 280). Kun tavoitteena on muuttaa toimintaa ja yrityskulttuuria asiakaskeskisemmäksi, vaatii se pitkäjänteistä työtä sekä henkilöstön innostamista ja muutokseen sitouttamista, joka parantaa muutoksen onnistumista. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 86).

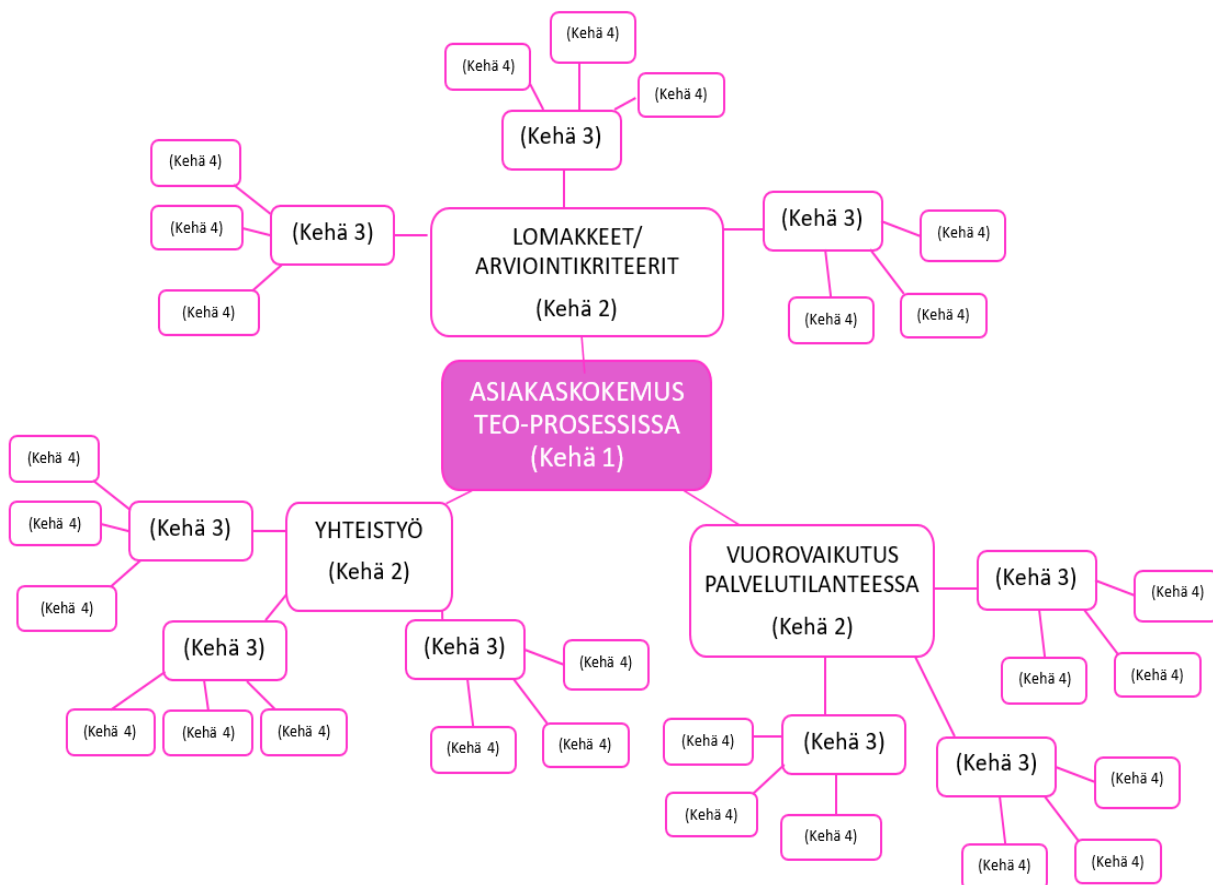
Haastatteluista saadun aineiston ja asiakasymmärryksen pohjalta muutosta lähdettiin jalkauttamaan osallistamalla henkilöstö työpajatyöskentelyyn. Työkaluna käytettiin osallistavaa 3x3x3-mallia. Uusien asioiden läpiviennissä jokaisella tulisi olla mahdollisuus tutustua asiaan ennen muutoksen käyttöönottoa. Näin syntyy sitoutuminen ja ihmiset ovat valmiita muuttamaan pinttyneitäkin tapojaan toimia. (Valpola 2004, 194-195.) Työpajojen tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä haastatteluista saadun aineiston avulla sekä samalla lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä ja kuinka siihen kukin voi itse vaikuttaa, joka lopulta vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen.

Jalkauttamisvaiheeseen osallistui 12 opettajaa. Heidät jaettiin kolmen hengen pienryhmiin eli rinnakkaisia samaan aikaan työskenteleviä pienempiä työpajoja muodostui neljä, jotka työskentelivät kukin omina ryhminään samassa tilassa. Tila oli kuitenkin rauhallinen, joka mahdollisti keskittymisen työskentelyyn ja toisaalta tekijöiden oli näin helpompi ohjata ja seurata työpajojen etenemistä. Työpaja työskentely alustettiin liitteessä 8 esitetyn tehtävänannon ja siinä olevan konkreettisen malliesimerkin avulla. Osallistamisvaiheessa eli työpajassa käytettiin kuviossa 9 esiteltyä 3x3x3-mallia työskentelypohjana. Malli jaettiin työpajaan osallistuville A3 kokoisena versiona, johon oli kirjoitettu valmiiksi keskelle pääviesti sekä ne kolme asiaa, jotka nousivat ja valikoituivat haastattelu aineiston perusteella esille TEO-prosessin asiakaskokemuksesta. Kullekin ryhmälle jaettiin yksi A3 kokoinen malli, johon he kirjasivat ylös ajatuksiaan, näkemyksiään sekä ehdotuksiaan kuhunkin kohtaan.

Pääviesti mallissa kehällä yksi on asiakaskokemus TEO-prosessissa. Sitä täydennetään kolmella haastatteluaineistosta nousseilla kehittämiskohteella, jotka esitetään kehällä kaksi. Kehälle kaksi, muodostuvat kolme asiaa olivat: lomakkeet, erityisenä tarkastelun kohteena arviointikriteerit, jotka koettiin työelämän edustajien mukaan haasteellisena sekä yhtenä kehittämisen kohteena. Toisena asiana kehälle kaksi tuli yhteistyö ja kolmantena vuorovaikutus palvelutilanteessa. Nämä esitetään tässä kappaleessa kukin asia oman väliotsikkonsa alla. Kehästä kaksi johdetaan kehälle kolme asiaa, mitkä ovat välttämättömiä kehän kaksi kannalta.

Työpajatyöskentelyn jälkeen jokaisen pienryhmän tulokset purettiin taulukossa 5 esitettyyn muotoon kehittämisen alkuperäisessä muodossaan. Työpajan pienryhmissä kehille kolme ja neljä syntyi useita samankaltaisia näkemyksiä. Uloimman eli neljännen kehän tarkoitus oli muodostaa kehän kolme perusteella konkreettisia tekemistä ja toimintaa ohjaavia asioita. Kun tulokset oli koottu taulukkoon, samat ja täysin samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin kehillä kolme ja neljä. Näin saatiin tiivistettyä

kehän yksi ja kaksi alle jääviä asioita. Kaikki työpajoista syntyneet tulokset koottiin yhteen sekä kuvan että taulukon muotoon, jotka esitetään kunkin kehittämiskohteen yhteydessä kuvana sekä yhteenvetotaulukkona työpajojen tuotoksista kuvion 13 ja taulukon 5 muodossa. Tämän kappaleen lopussa viimeisenä esitetään näistä koottu yhteenveto mukailien 3x3x3-mallia



KUVIO 13. 3x3x3-malli valituilla kehittämisen kohteilla.

Kehä 1	Asiakaskokemus TEO-prosessissa
Kehä 2	Kehittämiskohteet haastatteluaineiston perusteella
Kehä 3	Määritellään kolme asiaa, jotka ovat tärkeitä kehän kaksi asian onnistumisen kanalta
Kehä 4	Määritellään yksiselitteinen konkreettinen käytännössä toteutettava asia tai tekeminen

TAULUKKO 5. Yhteenvetotaulukko kehittämisen kohteista.

Työpajatyöskentelyssä osallistujia ohjattiin pohtimaan annettuja kehittämiskohteita siitä näkökulmasta mihin jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa pyydettiin unohtamaan, sillä on turha keskittyä pohtimaan asiaa, joka on oman vaikutusalueen ulkopuolella. Tämä osoittautui haasteelliseksi, josta jouduttiin työpajan aikana muistuttamaan ja käymään yhteisesti vuoropuhelua. Kuten esimerkiksi lainsäädäntö, jota ei voi muuttaa vaan se on osa prosessiin kuuluvaa pakollista työsuoritetta, asiakaskokemuksen teknistä ulottuvuutta. Positiiviseen, odotukset ylittävään asiakaskokemukseen tarvitaan rinnalle asiakaskokemuksen toinen ulottuvuus, joista yhdessä muodostuu kokonaisuus.

O: "Mutta, sillehän me ei voida mitään, ne tulee annettuna,"

T: "Mutta voiko opettaja omalla toiminnallaan vaikuttaa sen tuomaan haasteisiin palvelutilanteessa, jolloin toiminta ei näytä niin kankealta".

O: "Ai niin joo."

T: "Muistakaa että asiakaskokemus syntyy tunteesta, johon tarvitaan toimintaa ja usein se tapahtuu vuorovaikutuksen keinoin. Vaikka asiat olisivatkin haasteellisia, mieti mihin opettaja voi tilanteessa itse omalla toiminnalla vaikuttaa. Kannattaa keskittyä siihen mihin voi itse vaikuttaa."

Oppilaitosorganisaatiot näyttäytyvät usein ulospäin jähmeinä ja byrokraattisina, mikä tekee osaltaan toiminnasta jäykkää. Asiakkaalle päin se näyttäytyy helposti toimimattomuutena. Kun asiakkaat vaativat nopeampaa palvelua ja oppilaitoksen ulkopuolinen kommunikaatio ajaa nopeudellaan ohi, organisaatioiden sisäiseen reaktionopeuteen syntyy Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 54) mukaan kuolemanlaakso, jossa asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen heikkenee oleellisesti suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Mitä suuremmaksi kuilu asiakkaan todellisen maailman ja organisaation sisäisen toimintatapojen välille syntyy, sitä suurempi riski on asiakkaiden menettämislle. (Gerdt ja Korkeakoski 2016, 93.) Yhteistyöllä ja sitä kehittämällä tätä myyttiä voitaisiin mahdollisesti purkaa. Tiiviimmän yhteistyön merkitys työelämän kanssa tulee voimakkaasti esille myös Airilan ym. (2019, 15) esittämissä johtopäätöksissä.

7.6.1 Yhteistyö

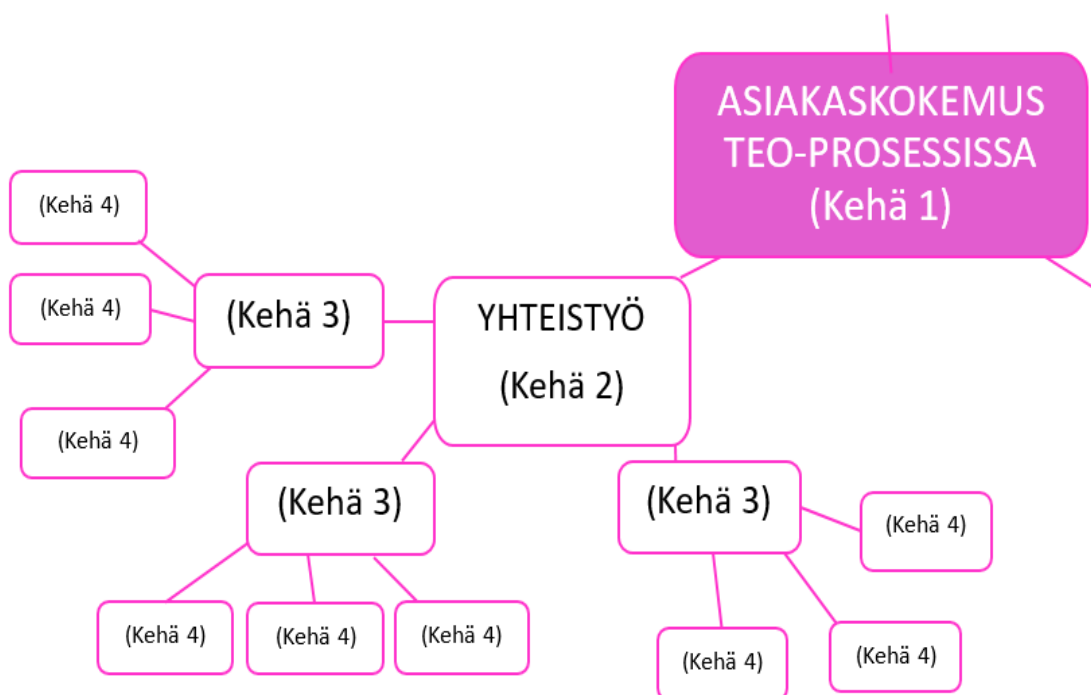
Yhteistyö on laaja käsite, ja se voidaan ymmärtää hyvin monelle tavalla. Tässä yhteydessä työpaikalla käyntien, yhteydenpidon ja palautteen merkitystä korostettiin, jotka nousivat haastatteluaineistosta esille ja jotka liittyvät niin ikään aineistosta esiin tulleeseen yhteistyöhön. Haastatteluissa korostui, kuinka tärkeänä yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikan välillä nähdään. Asiakaskokemuksen tila näyttää korreloivan sen kanssa, mitä tiiviimpää vuorovaikutus opettajan ja työpaikan välillä oli ollut. Ajankäyttö, tapaamisen aiheena olevan asiaan perehtyneisyys sekä läsnäolo neuvottelutilanteessa nähtiin edesarvoisen tärkeänä. Avoin ja välitön ilmapiiri opettajan ja työpaikan ohjaajan välillä katsottiin edistävän asioiden hoitamista sekä yhteistyötä. Työpajaan osallistujille yhteistyötä avattiin ja alustettiin myös asiakasymmärryksen näkökulmasta.

T: "Yhteistyössä merkityksellistä on asiakaskokemuksen kannalta se, että asiakkaan prosessi ja toiminta tunnetaan"

Taulukossa 6 esitetään työpajoissa syntyneet tulokset liittyen yhteistyöhön. Työpajaan osallistuvat pitivät ensiarvoisen tärkeänä opettajien välistä yhteistyötä, jotta olennainen tieto siirtyy ja näin myös asiakasymmärrys lisääntyy. Tiedonsiirtämisen ja opettajien välisen yhteistyön nähtiin vähentävän päällekkäistä työtä. Usein työpaikoilta tarttuu mukaan myös hiljaista tietoa. Tämä tieto on muun tiedon ohella ensiarvoisen tärkeää, mutta jää helposti yhden ihmisen taakse, mikä olisi tärkeää saada kaikkien tietoon, jotta asiakasymmärrys lisääntyy. Toisena asiana kehälle 3 valikoitui palaute ja molemminpuolinen palautteen antaminen, jotta toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Omassa

toiminnassa osallistujat havahtuivat kuuntelun merkitykseen ja sanattoman viestinnän tulkitsemiseen. Nämä molemmat ovat asioita, jotka unohtuvat helposti ja samalla ns. heikot signaalit jäävät huomiotta.

Kun työelämässä oppiminen on ammatillisen koulutuksen yksi keskeinen prosessi, nousi työpajoissa esille asiakaskokemuksen kivijalka eli asiakkaan toiminnan ymmärtäminen ja tuntemus. Opettajat olivat sitä mieltä, että asiakkaan toimintaan tutustuminen lisää ymmärrystä ja se auttaa soveltamaan omaa toimintaa yrityksen tarpeisiin. Yrityksen tarpeista nousi esille konkreettisia asioita kuten esimerkiksi aikataulujen sopiminen ja asiakkaan päivittäisten toimintojen ymmärtäminen, kuten sesongit ja muut kiireajat, joita ei aina tule ajatelleeksi asiakkaan näkökulmasta vaan harmillisen usein opettajan omasta näkökulmasta. Nämä kaikki yhdessä ovat joustavuutta, jonka osallistujat kokivat asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta merkittävänä seikkana. Luottamusta lisäävänä tekijänä he nostivat esille sovitusta asioista kiinni pitämisen, joka on myös kohdeorganisaation arvon edellyttämää toimintaa.



KUVIO 13. Yhteistyö 3x3x3-mallin avulla

Kehä 1	Asiakaskokemus TEO-prosessissa			
Kehä 2	Yhteistyö			
Kehä 3	Opettajien välinen yhteistyö	Palaute	Joustavuus	Asiakkaan toiminnan tuntemus
Kehä 4	<ul style="list-style-type: none"> Tiedonsiirto asiakkaan toimintaan liittyvistä asioista Toiveiden ja tarpeiden eteenpäin vieminen Asioiden keskittäminen, ei tehdä päällekkäistä työtä Hiljaisen tiedon siirtäminen ja dokumentointi sovitettuun paikkaan 	<ul style="list-style-type: none"> Anna palautetta Pyydä palautetta Sovi palautteen antamiseen aika Kuuntele toista osapuolta Huomioi heikokin signaalit Tulkitse myös sanatonta viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> Sovi tapaamiset ajoissa Sopivien menetelmien käyttö asiakkaan toiveen mukaan (sähköposti, käynti, puhelin) Huomioi sesongit ja muut kii- reajat Tee mitä lupaat 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustu yrityksen toimintaan Sovella TEO-jakso yrityksen tarpeiden mukaan Tee jatkuvasti myös muuta yhteistyötä Käytänteiden so- pominen Sovi yhteydenotto tavat ja ajat etu- käteen Huolehdi tiedon- kulusta reaaliai- kaisesti Pidä kiinni sovi- tuista asioista

TAULUKKO 6. Työpajan tulokset aiheesta yhteistyö

Kovalainen (2018, 47) kuvaa tutkimuksessaan opettajan yhteistyön työelämän kanssa vahvana mahdollisuutena. Oman tutkimuksensa johtopäätöksissä hän esittää tämän haastavan opettajien toimintaa ja työtä, sillä työtä tehdään entistä enemmän verkostoissa ja työelämän kanssa. Hän toteaa, että opettajien perustehtävään kuuluu tulevaisuudessa aktiivinen yhteistyö työelämän kanssa. Opettajan tehtävään kuuluu aistia ja reagoida nopeasti työelämästä tulevia signaaleja ja räätälöidä toimintaa yrityksen toimintaan soveltuvaksi. Tämän tehtävänä on tuottaa lisäarvoa asiakkaille. (Kovalainen 2018, 47.)

Työelämässä oppimisen ollessa ammatillisen koulutuksen peruspilareita ja sen merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Jo nyt on havaittavissa, että oppilaitosorganisaatiot jalkautuvat koko ajan enemmän työpaikoille ja ovat aiempaa enemmän suorassa vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Uusia yhteistyön muotoja on kokeiltu mm. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Ammattioppilaitos Riveria ja Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO), aloittivat työelämäopettajatoiminnan elokuussa 2019. Riverian työelämäopettajan fyysinen työpiste sijaitsee PKO:n konttorilla. Hän ohjaa opiskelijoita sekä tekee samalla yhteistyötä esimiesten ja henkilökunnan kanssa. Toiminnan tavoitteena on vahvistaa työelämässä oppimista sekä yhteistyötä ja vuoropuhelua työelämän sekä oppilaitosten välillä. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, 2019.) Tämän kaltainen toiminta tulee varmasti jatkossa yleistymään muuallakin Suomessa. Opettajalta toiminta vaatii uudenlaista yhteistyökyky-

syöttä, toimintatapoja sekä vuorovaikutusosaamista. Uudet toimintamallit vaativat uudenlaista osaamista, mitä opettajuudelta ei ole aiemmin välttämättä vaadittu. Tulevaisuuden työ vaatiikin tekijöiltään aiempaa enemmän hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä tulla toimeen ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa menestyksekkäästi. Moni työ tulee olemaan aiempaa enemmän vuorovaikutteista, sillä yhä useampi työ kytkeytyy toisten työhön. Näistä syntyy uudenlaisia riippuvuuksia, jossa vuorovaikutuksella ja sen pelisäännöillä on organisaation sisällä, että ulkopuolella keskeinen rooli (Hiila ym, 2019, 44, 199.)

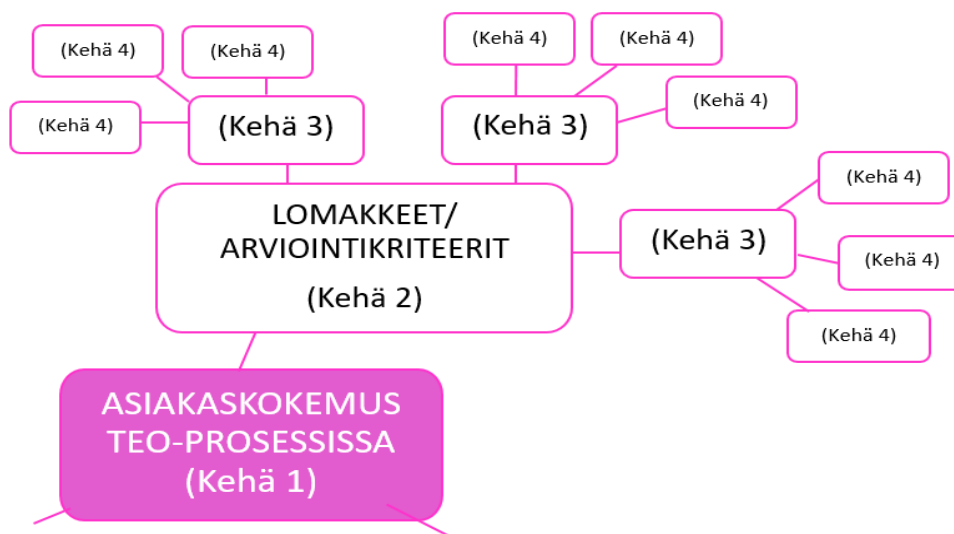
7.6.2 Lomakkeet ja arviointikriteerit

Lomakkeet ja arviointikriteerit saivat paljon kommentteja työelämän edustajilta. Tämän osion ajatteleminen työopajassa oman toiminnan kautta tuntui muutamista erityisen haasteelliselta. Arviointikriteerit koettiin tekijänä, johon ei voi itse vaikuttaa vaan ne tulevat ulkopuolelta ja opettaja toimii välikkappaleena, viestin välittäjänä. Kolmessa ryhmässä asian tulokulma ymmärrettiin, kun taas yhdessä ryhmässä ohjauksesta huolimatta asiaa käsiteltiin teknisiltä osin. He purkivat auki lomakkeet ja niiden sisällön sekä kuinka ne teknisesti täytetään.

Haastatteluaineisto osoitti sen, että lomakkeiden, etenkin arviointikriteereiden, avaaminen ymmärrettäväksi on erittäin tärkeää. Ne tulee avata siten, että kaikki osapuolet jokaisen tutkinnon osan kohdalla, ymmärtävät mitä tutkinnon osan arvioinnissa on tarkoitus työpaikalla tehdä. Millaisia työtehtäviä tekemällä osaamista voidaan hankkia ja lopulta osoittaa näytössä. Tämä helpottaa työpaikan TEO-ohjaajan työtä sekä opiskelijaa ja ohjaajaa ymmärtämään mitä työjakson aikana on tarkoitus tehdä. Koska kaikki haastateltavat pitivät lomakkeita vaikeaselkoisina, on tämä ehdottomasti yksi tärkeä asia myös asiakaskokemuksen kannalta. Yhteinen kieli ja ymmärrettävä puhe helpottavat kaikkien osapuolten yhteistä ymmärrystä asiasta.

Taulukkoon 7 on koottu työpajojen tuloksia aiheeseen liittyen. Kapulakileisyyteen ja vaikeasti ymmärrettävyys tunnistettiin ja koettiin haasteena myös opettajien näkökulmasta TEO-prosessissa. Konkreettisine tekoina kehälle neljä työpajoissa syntyi selkeitä käytännön asioita, joiden avulla voidaan vaikuttaa kaikkien osapuolten yhteisen ymmärryksen syntyymiseen sekä onnistuneeseen asiakaskokemukseen näiltä osin. Opettajan rooli nähtiin merkittävässä asemassa, opettajan tulee puhua asiakkaan kielellä ja välttää ammattisanastoa, sillä arviointikriteerit tulevat lainsäädännöstä ja OPH:lta. Opettajan tulee itse sisäistää ensin tutkinnonperusteen ja arviointikriteerit, jotta ne osataan selittää auki ja samalla varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian. Lainsäädännön sanelemana arviointikriteerit ovat yleistettyjä, opettajan tehtäväksi jää sanoittaa ne ymmärrettäväksi sekä avata ne kussakin työpaikassa työpaikan työtehtäviksi. Tämänkaltainen osaaminen edellyttää tietenkin ammattitaitoa, jota jokaiselle on velvollisuus myös itse ylläpitää. Kolmantena asiana työpajojen tuotoksissa kehälle kolme nousi asiakkaan toiminnan tuntemus, joka liittyy arviointikriteereihin. Keskeisenä nähtiin keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys työpaikalla. Se nähtiin lähes ainoana keinona saada selville työtehtävät, jotka täyttävät ammattitaitovaatimukset ja joita voi peilata arviointikriteereihin. Myös tässä yhteydessä nousi esille opettajien välinen tiedonsiirto, sekä asiakkaan arjen

tunteminen. Lisäksi tärkeänä perustana opettajan työlle pidettiin sitä, että opettajalla on henkilökohtaista työkokemusta alalta, jota myös Karusaari (2020) tuo esille tutkimuksessaan.



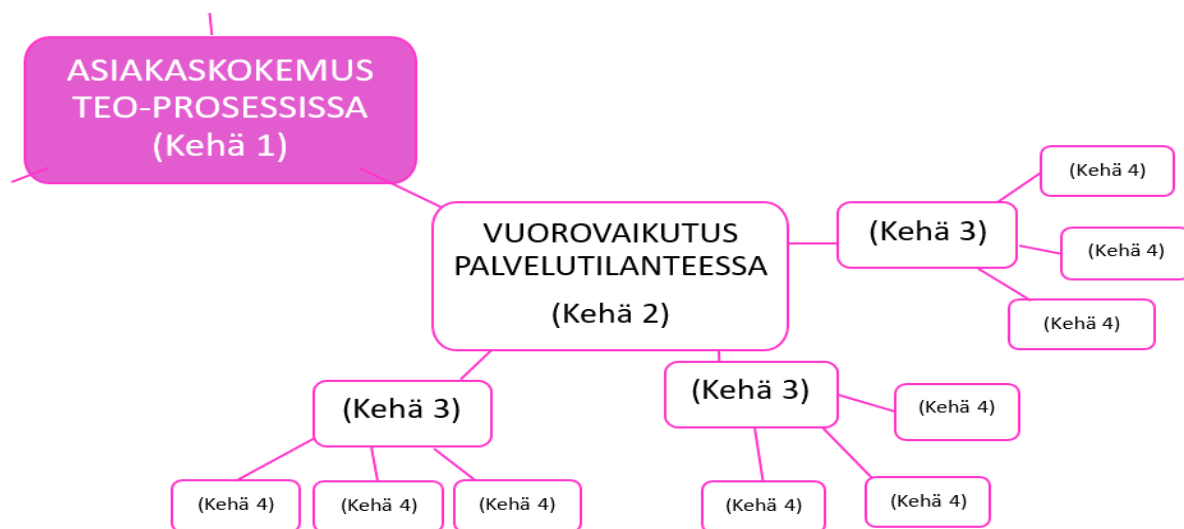
KUVIO 15. Lomakkeet ja arviointikriteerit 3x3x3-mallin avulla.

Kehä 1	Asiakaskokemus TEO-prosessissa		
Kehä 2	Lomakkeet / Arviointikriteerit		
Kehä 3	Kapulakielisyys/ Vaikeasti ymmärrettäviä	OPH/ Lainsäädäntö	Asiakkaan toiminnan tuntemus
Kehä 4	<ul style="list-style-type: none"> Opettaja tekee ehdotuksia, mikäli asia ei aukea Varmista, että kaikki ovat ymmärtäneet Puhu asiakkaan kielellä Vältä hienoja sanoja tai ammattisanastoa Puhu niin että kaikki ymmärtää Älä lue, vaan selitä auki 	<ul style="list-style-type: none"> Sanoita kankea teksti ymmärrettäväksi Opettaja perehtyy itse tutkinnonperusteisiin ja ammattitaitovaatimuksiin Ja konkretisoi ne itselleen Sovella työpaikan mukaan Opettajien välinen tiedonsiirto ja yhteistyö Kriteerien avaaminen työtehtäviksi Ammattitaito Oma työelämäntuntemus Perehdytys prosessiin, jotta sen hallitsee Osaamista pitää ylläpitää itsekin 	<ul style="list-style-type: none"> Keskustele työpaikalla mitä työtehtäviä siellä on, jotka täyttävät kriteerit Opettajien välinen tiedonsiirto Asiakkaan vuosikellosta selvää ottaminen, tunteminen ja hyödyntäminen Opettajalla oltava omaa henkilökohtaista työkokemusta alalta Opettajan työelämäjaksot yrityksiin Huolehdi käynnit sovituna aikana ja sovitulla tavalla

TAULUKKO 7. Työpajan tulokset aiheesta lomakkeet ja arviointikriteerit

7.6.3 Vuorovaikutus palvelutilanteessa

Vuorovaikutus palvelutilanteessa aiheuttityöpajoissa eniten hämmennystä, miten ajatella asiaa sekä millaisia asioita se omassa toiminnassa konkreettisesti tarkoittaa. Oman toiminnan merkitys vuorovaikutustilanteessa onnistumisessa ja asiakaskokemuksen rakentumisessa on esitetyn teorian ja myös haastatteluaineiston mukaan merkittävä. Vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen merkitystä avattiin työpajassa työskenteleville konkreettisten esimerkkien avulla, joita poimittiin haastatteluaineistosta. Myös sanattoman ja sanallisen viestinnän merkityksestä, niiden tulkittavuudesta ja vaikutuksesta asiakaskokemukseen käytiin keskustelua yhdessä. Nämä auttoivat asian eteenpäin saattamisessa ja työskentelyn etenemisessä.



KUVIO 16. Vuorovaikutus palvelutilanteessa 3x3x3-mallin avulla.

Kehälle kolme muodostuikin useita erilaisia asioita palvelutilanteen vuorovaikutukseen liittyen. Nämä esitetään taulukossa 8. Kuuntelu esitettiin jo yhteistyössä merkittävänä asiana, mutta se nousi uudelleen myös tässä yhteydessä esille. Kuuntelun puuttuminen nähtiin oman toiminnan heikkoutena. Sen sijaan että olettaa asioita, tulisi kysyä ja vielä varmistaa kuuntelemalla asiakasta. Kuuntelemalla saadaan selville mitä työpaikalla tehdään. Tärkeänä asiakaskokemuksen kannalta pidettiin sitä, että työpaikan muutkin henkilöt tulee huomioida eikä vain se ketä opettaja on tapaamassa. Lisäksi kulttu voidaan varmistaa tekemällä muistiinpanoja. Kehälle neljä syntyi asioita, jotka liittyvät odotukset ylittävään asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen ylimmän tason elementteihin. Niistä yksi on aito läsnä oleminen. Sen avulla saadaan luotua kiireettömyys. Kiireettömyyteen nähtiin liittyvän usein ajankäyttö ja sen hallinta. Ajankäyttöön liittyy olennaisesti myös se, että opettaja pysyy asiassa, eikä kerro mm. omaa työhistoriaa, sillä TEO-prosessissa opettajan ei kuulu olla keskiössä eikä kiinnostava. Lisäksi työpajaan osallistuvat pitivät tärkeänä sitä, että opettajalla on palvelutilanteessa puhelin kiinni, eikä huomio saa keskittyä tietokoneeseen tai prosessin lomakkeisiin.

Palveluasenne, ammattitaitoisuus sekä sanaton viestintä herättivät työpajoissa paljon keskustelua. Ammattitaitoisuus kytkettiin tässä yhteydessä nimenomaan muuhun kuin tekniseen osaamiseen. Asiakaskokemuksen kannalta olennaisena nähtiin käyttäytyminen ja hyvät normaalit käytöstavat,

jotka ovat perusta hyvälle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksessa sanattoman viestinnän osuus nostettiin myös esille, sillä sen merkitystä ei tule aliarvioida palvelutilanteessa. Sen todettiin vaikuttavan paljon palvelutilanteen tunnelmaan ja se paljastaa todellisen asenteen. Vuorovaikutusta lisäävänä tekijänä työpajoissa nousi esille opettajan oma aktiivisuus ja yhteydenpito TEO-prosessin aikana. Niiden avulla luodaan henkilökohtaisuuden tunnetta, joka on yksi keskeinen elementti asiakaskokemuksen ylimmällä tasolla.

Tämä opinnäytetyö on osaltaan osoittanut sen, että vuorovaikutusosaamisen merkitys tulee olemaan julkisten oppilaitosorganisaatioiden toiminnassa suuri ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Toiminnasta syntyvä asiakaskokemus vaikuttaa hetken kuluttua suoraan saatuun rahoitukseen. Juuti (2015, 23) kirjoittaakin, asiakaskokemuksiin liittyvän myös työkalutturimme. Olemme tottuneet siihen, että työskentely tapahtuu yleisesti hyväksytyillä säännöillä ja asiakkaat kohdataan usein omassa asiantuntijuusroolissamme. Asiakaskeskeinen toiminta perustuu kuitenkin ihmisen perustarpeisiin tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi, hyvän vuorovaikutuksen elementteihin. Vuorovaikutustaitojen avulla luodaan ja ylläpidetään asiakassuhteita. (Juuti, 2015, 110-112.)

Kehä 1	Asiakaskokemus TEO-prosessissa					
Kehä 2	Vuorovaikutus palvelutilanteessa					
Kehä 3	Kuuntelu	Ole aidosti läsnä	Tavoitettavuus	Palveluasenne	Ammattitaitoisuus (muutakin kuin tekninen suorittaminen)	Sanaton viestintä
Kehä 4	<ul style="list-style-type: none"> Kysy mitä työpaikalla tehdään Älä oletta, vaan varmistu ja kysy Tee muistutukset sovituista asioista Huomio myös yrityksen muut työntekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Pysy asiassa Katso silmiin kun puhut Älä anna huomiotasi esim. Koneelle tai lomakkeille Kiireettömyyden tuntu, ajankäytön sopiminen ja oman kalenterin hallinta Älä osoita ilmeillä tai eleillä muuta Ole kiinnostunut, älä kiinnostava Ole ystävällisesti utelias 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa kysymyksiin sovitulla aikataululla Tee välikäynnit, niin että tapaavat myös työnantajan Ole aktiivinen, pidä itse yhteyttä Pidä lupaukset 	<ul style="list-style-type: none"> Ole aidosti kiinnostunut Varaa aikaa riittävästi, jolla teet kiireettömän tunnelman Hymyile Normaalit hyvät käytöstavat Puhelin kiinni 	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäytyminen Katso silmiin Hymyile Puhu selkeästi Avoin asento ja olemus, muista elekielen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> Eleet Ilmeet Olemus

		<ul style="list-style-type: none"> • Älä kerro omia kokemuksia tai omaa työhistoriaasi • Pidä opiskelijan ja työpajan asia keskustelun keskiössä 				
--	--	--	--	--	--	--

TAULUKKO 8. Työpajan tulokset aiheesta vuorovaikutus palvelutilanteessa

Yhteenveto työpaja työskentelyn tuotoksista

Työpajatyöskentelystä syntyneistä tuloksista tehtiin yhteenveto, joka esitetään kuviossa 17 3x3x3-mallin avulla. Mallin yhteenvetoon koostettiin työpaja-aineistosta ne asiat, jotka tukivat haastatteluaineistoa ja samalla asiakkaiden tarpeita. Kun asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata, tukee se asiakkaan arvoa ja lisäarvon muodostumista palvelusta. Yhteenvedon tarkoituksena on toimia konkreettisenä työkaluna ja muistilistana opettajalle. Sen toivotaan auttavan opettajaa kiinnittämään huomiota niihin asioihin omassa toiminnassa, joita asiakas arvostaa ja jotka tukevat positiivisen asiakaskokemuksen rakentumista. Tämä yhteenveto täydentää TEO-prosessin ohjeistusta, joka toimii työkaluna TEO-prosessin tekniseen toteuttamiseen. Asiakaskokemukseen liittyy myös toiminnallinen ulottuvuus, joka täydentää teknistä ulottuvuutta ja yhdessä niistä muodostuu kokonaisuus, joiden yhteisvaikutuksen avulla voidaan tavoitella asiakaskokemuksen ylimpiä tasoja. Yhteenvedon tarkoituksena on jatkossa toimia konkreettisenä työkaluna teknisen prosessiohjeistuksen rinnalla, joka tukee opettajan omaa toimintaa ja asiakaskokemuksen toiminnallista ulottuvuutta TEO-prosessissa.

Malli on esitelty tässä muodossa työpajaan osallistuneille. Malliin on koostettu ne ajatukset ja tiedot, jotka ovat tässä vaiheessa esille tulleet. Mallin kehittäminen jatkuu. Kaikilla opettajilla tulee olla mahdollisuus osallistua jollain tavoin mallin kehittämiseen, jotta mallilla on mahdollisuus toimia aitona työkaluna. Osallistaminen antaa kaikille tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Ajatuksena on, että mallin avulla saadaan selkeä muistilista prosessiohjeen rinnalle. Mallista voidaan tehdä selkeä toimintaohje täydentämään teknisiä ohjeistuksia, kuten joissakin organisaatioissa on tehty ja sen avulla on saatu uutta suuntaa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Muistettava on kuitenkin se, että muutos vaatii uudenlaista ajattelua ja tarvitsee toistoja. Valpola (2004, 44-46) kirjoittaa, että muutoksen juurruttamiseen tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, jotta se ymmärretään. Samalla hän mainitsee jatkuvasta viestinnästä, joka auttaa muutoksen eteenpäin saattamisessa.

3x3x3-mallin avulla johdettiin myös kehittämisohjeita, jotka perustuvat tästä työstä saatuun asiakasymmärrykseen, ja esille tullesiiin asiakkaiden tarpeisiin sekä esitettyyn teoriaan peilaten. Työpajojen tuloksista tehty yhteenveto vahvisti ja osoitti sen, että asiakaskokemuksen vieminen uudelle tasolle, ei välttämättä vaadi suuria investointeja. Monesti riittää, että paneudutaan muutamaan yksityiskohtaan, ja niiden oikein tekemiseen ja ajatellaan asiakkaan näkökulmasta. Korjaamalla näitä

yksityiskohtia, voidaan saada nopeallakin aikajänteellä aikaan tuloksia, jotka näkyvät pidemmällä aikavälillä taloudellisissa tuloksissa. (Filenius 2015, 41, 188.) Keskeistä on asiakkaan toimintojen ymmärrys, jotta asiakaskokemusta voidaan ylläpitää ja kehittää. Asiakasymmärryksen avulla kehittäminen mahdollistuu. On hyvä pitää mielessä, että asiakasymmärrys pohjautuu kaikkeen tietoon mitä asiakas antaa organisaatiolle. Myös sellaista tietoa tulisi hyödyntää mitä vuorovaikutteisissa kohtaamisissa syntyy. Se on tietoa, josta asiakas ei välttämättä anna palautetta mihinkään, vaan se tieto saadaan siitä tunteesta mikä kohtaamisessa syntyy. Merkityksellistä on, että jokainen työntekijä ymmärtää kuunnella asiakasta ja olla läsnä kohtaamisissa, joita myös tässä työssä on kutsuttu totuudenhetkiksi. Tätä hiljaista tietoa voidaan käyttää myös asiakasymmärryksen parantamiseen ja lopulta asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yhteenvedosta on helppo havaita, että asiakkaan kannalta merkitykselliset asiat ovat hyvin pieniä, joihin jokainen halutessaan pystyy sitoutumaan ja niihin jokaisen oma toiminta on helposti sopeutettavissa.



KUVIO 17. 3x3-mallin yhteenveto

Työelämän kanssa tehdyssä yhteistyössä on tärkeää olla aktiivinen. Pitää kysyä, kehittää ja olla valmis muuttamaan omia toimintatapoja. Parempien asiakaskokemusten tuottamista tavoiteltaessa muutoksen on lähdettävä liikkeelle henkilöstöstä. Organisaatiossa on oltava ymmärrys siitä, mistä asiakaskokemuksessa on kysymys ja miksi toimintaa pitää muuttaa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 164.) Kun työyhteisössä syntyy yhteinen ymmärrys ja into asiasta, syntyy yliveraisia asiakaskokemuksia. Tästä syntyvä sosiaalinen pääoma on jotain sellaista, jota kilpailijan on vaikea kopioida.

Harmillisen usein muutoshankkeet alkavat innolla ja suurin toivein, kunnes ollaan tilanteessa, että tehdään se mitä pyydetään. Asioista innostutaan hetkellisesti, kunnes innostus hiipuu ja arjen työ vie siltä ajan. Osa ihmisistä on jo kenties unohtanut mistä alun perin oli edes kysymys. Tämän vuoksi organisaatiossa tarvitaan pysyviä malleja toimintaan, joiden avulla seurataan edistymistä ja tuloksia, tarpeen vaatiessa ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan. Loppujen lopuksi muutoksessa on kyseessä tahto. (Laamanen ym 2016, 193.) Tähän ongelmaan toivotaan muutosta 3x3x3-mallin jatkokyöstämisen ja kehittämis ehdotusten avulla. Vaikka muutos vaatii aina paljon työtä ja monesti ajattelempa, että olisi helpompi tehdä samoin kuin on tehty tähänkin saakka. Takerrumme helposti vanhaan ja selviytymiskeinona on "näin on tehty aina ennenkin". Olemme erilaisia ja kaikkia näkökulmia tarvitaan, jotta tasapaino työyhteisössä säilyy. Näin muutos pysyy hallittuna ja järkevänä sekä asioita ehditään pohtia. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 160) esittävät osuvasti vastaukseksi kysymyksen, miten organisaatiossa menee: "*Tilinpäätös kertoo eilisen, asiakkaat nykytilan ja henkilökunta näyttää huomisen*".

8 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle. Luvun lopussa on esitetty myös jatkotutkimusehdotuksia, joiden pohjalta organisaatio voi jatkaa prosessin kehittämistä edelleen.

Työelämä ja ammatit muuttuvat ja niiden muutos on osa yhteiskunnan muutosta. Tämä opinnäyte työ sai alkunsa uudistuneesta ammatillisen koulutuksen rahoitusmallista, jossa asiakaskokemus on uusi vaikuttavuuden mittari. Ammatillisessa koulutuksessa oppiminen tapahtuu yhä enemmän työpaikoilla, mikä vaatii aiempaa syvällisempää asiakasymmärrystä, uudenlaista ajattelua ja tapaa toimia. Ammatillisen koulutuksen toimijat voivat olla muutoksessa mukana, joko passiivisesti tai aktiivisesti, osallistumalla kehitykseen. Olipa mukaan lähteminen kumpaa tahansa on, muutoksen tarpeellisuudesta ja perusteista keskustelu ja siihen osallistuminen tärkeää. (Karusaari 2020, 21.)

Toiminta ei vielä ole kriisissä, mutta reformi pakottaa organisaation toimimaan muutoksessa ja vastaamaan siihen omalla toiminnallaan. Myös muuttunut kilpailutilanne toimialalla on huomioon otettava tekijä, jota ei voi ohittaa. Kun kohdeorganisaation kohdistuva muutos johtuu toimintaympäristötekijöistä, voidaan se luokitella Mattilan (2007, 15-16) esittämien muutostyyppien mukaan vähittäiseen muutokseen, sillä koulutuksen järjestäjille on annettu aikaa sopeuttaa asteittain toimintaansa uutta rahoitusmallia vastaavaksi. Toisaalta isossa kuvassa muutos voidaan luokitella samaan aikaan radikaaliksi tai Lämsän ja Hautalan (2004, 184-185) luokituksen mukaan reaktiiviseksi, sillä ammatillisen koulutuksen reformi on muuttanut ja muuttaa edelleen koko toimialaa ennennäkemättömällä tavalla.

Muutos edellyttää aiempaa parempaa ymmärrystä asiakkaista ja oman toiminnan sopeuttamista asiakkaan tarpeisiin. Opinnäytetyön tekemisen aikana korostuikin asiakasymmärryksen merkitys ja sen tiedostaminen, kun puhutaan palvelun asiakaslähtöisyydestä. Työn tavoitteena oli selvittää kuinka työelämän edustajat kokevat työelämässäoppimisen palveluna ja millainen asiakaskokemus toimeksiantajan toiminnasta syntyy työelämän suuntaan. Lisäksi tavoitteena oli asiakasymmärryksen lisääminen sekä asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen toiminnassa. Tätä ymmärrystä lähdettiin lisäämään osallistavien työpajojen kautta, jotta toiminta muuttuisi kohti tavoitteita. Kohdeorganisaation ja -yksikön näkökulmasta muutos on ennakoiva eli proaktiivinen. Yhtä aikaa siinä voidaan nähdä piirteitä myös vähittäisen muutoksen tunnusmerkeistä (Lämsä ja Hautala 2004, 184-185.) Työpajat olivat osa proaktiivista toimintaa muutoksessa, sillä niiden avulla toimintaa voidaan kehittää vastaamaan tulevaa rahoitusuudistusta. Työpajojen toivotaan olevan alku uudenlaisen kulttuurin ja ajattelun jalkautumiselle ja muutoksen juurruttamiselle. Karusaari (2020) toteaa kuitenkin asiakaslähtöisyyden tai asiakaskokemuksen olevan melko uusi asia ammatillisessa koulutuksessa, joten uuden ajattelulle on annettava aikaa ja tilaa.

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, on sitä tarkasteltava asiakkaan näkökulmasta. Organisaatiot, jotka onnistuvat asiakaskokemuksen rakentamisessa yksittäisissä kohtaamispaikoissa kuin sen kokonaisuudessaan, saavuttavat asiakaskokemuksen avulla kilpailuetua. Asiakaskokemukseen liittyy kaikki erilaiset kohtaamiset asiakkaan ja organisaation välillä. Tämän kokonaisuuden merkitys

ymmärrettiin tässä työssä. Asiakaskokemusta keskityttiin työssä kuitenkin tarkastelemaan vuorovai-
kutuksellisten kosketuspisteiden kautta, koska ne ovat TEO-prosessissa asiakkaan näkökulmasta
merkityksellisimpiä ja näkyvimpiä. Tämä työ osoittaa ja todistaa sen, että asiakaskokemus muodos-
tuu lopulta kuitenkin jokaisen asiakkaan henkilökohtaisesta kokemuksesta ja tuntemuksista. Vaikka
organisaatio ei voi täysin kontrolloida kaikkia asiakaskokemuksen rakentumiseen liittyviä tekijöitä,
voi se omalla toiminnallaan edistää sitä haluamaansa suuntaan. Filenius (2015, 2020) kirjoittaakin
hyvän asiakaskokemuksen edellyttävän muutosta toiminnassa ja johtamisessa siten, että kaikki sii-
hen vaikuttavat tekijät saadaan synkronoitua yhteen positiivisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla, mikä soveltui hyvin tähän työhön, koska sen avulla saa-
tiin tietoa suoraan työelämänedustajilta aidossa kontekstissa ilman tarkkaa strukturointia. Asiakas-
ymmärryksen lisäämiseksi toimintaa tulee tarkastella asiakkaan kontekstista käsin. Asiakasymmär-
ryksen puuttuminen saattaa johtaa siihen, että palvelua kehitetään vain omia tarpeita varten, jolloin
asiakaskokemuksella ei ole mahdollisuutta kehittyä. Service Blueprint auttoi tekijöitä havaitsemaan
sen, kuinka erilainen palvelu on palvelun tuottajan toiminnassa verrattuna asiakkaan toimintaan. Tä-
män avulla löydettiin asiakkaan prosessista keskeiset ja näkyvät kohdat, joiden avulla asiakas näyt-
tää myös arvioivan kokemustaan TEO-prosessista. Lähtötilanteen realistinen arviointi onkin Mattilan
(2011,15) mukaan paras lähtökohta muutokselle. Visualisointi auttoi yhteisen näkemyksen synty-
misessä ja oman toiminnan näkyväksi tekemisessä. Yhteisen näkemyksen syntyminen on muutoksessa
tärkeä toimenpide, sillä TEO-prosessia ei ole aiemmin tarkasteltu työelämän näkökulmasta.

TEO-prosessi oli haastateltaville tuttu. Kaikki haastateltavat tunsivat prosessin etenemisen omasta
näkökulmastaan. Haastattelun teemat tukivat haastattelun etenemistä ja luotettavuutta lisäksi osallis-
tujen paneutuminen haastatteluihin. Kaikki haastateltavat kokivat käsiteltävät teemat ymmärrettä-
viksi ja tärkeiksi oman työnsä kannalta. Haastatteluista saatu aineisto tuki esitettyä teoriaa sekä an-
toi ideoita kehittämisehdotuksiin. Niiden avulla voidaan varmistaa ja kehittää TEO-prosessia sekä
siitä syntyvää asiakaskokemusta.

Tutkimus osoitti asiakkaiden toimintojen tuntemisen olevan merkittävä asia työelämässäoppimi-
sen prosessin onnistumisessa sekä toiminnasta syntyvän asiakaskokemuksen rakentumisessa. Tätä
tietoa pidettiin asiakaskokemuksen kannalta merkittävä asiana myös opettajille pidetyissä työpa-
joissa. Asiakkaan toimintojen tunteminen edes segmenteittäin auttaa jo paljon. Tällaista tietoa tässä
kontekstissa ovat esimerkiksi myymälätyypit ja niihin liittyvät erikoispiirteet. Jo päivittäisten toiminto-
jen osalta voidaan nähdä eroja päivittäistavarakaupan ja erikoistavarakaupan välillä. Aineisto osoitti
sen, että asiakaskokemuksen merkitys on merkittävämmässä roolissa erikoistavarakaupassa, joissa
asia ymmärrettiin ja koettiin eri tavalla kuin päivittäistavarakaupassa. Nämä erot ovat havaittavissa
selvästi toimijoiden liiketoiminnassa ja toimintatavoissa. Erikoiskaupassa henkilökohtaisuus on tärke-
ämpää, kun taas päivittäistavarakaupassa korostuu tehokkuus ja rationaalisuus. Asiakasymmärryk-
sen lisäämiseksi tämä on tärkeä havainto. Haastatteluaineisto sekä työpajojen tulokset vahvista-
vat sen, että asiakkaan arki tulisi tuntea ja oppilaitoksen tulee sopeuttaa oma toimintansa siihen,
mm. aikataulujen osalta. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi työpajoissa pidettiin merkittävänä toi-
menpiteenä tiedonsiirtymistä opettajien välillä. Asiakasymmärrys onkin yksi olennaisimmista asioista

palveluliiketoiminnassa ja sen kehittämisessä (Arantola ja Simonen 2009). Asiakasymmärrys ja asiakaskeskeinen ajattelutapa tuleekin nähdä tahtotilana, ei irrallisena projektina, joka päättyy ajallaan. Jatkuva uudistaminen mahdollistaa muutoksien toteuttamisen järkevän kokoisina palasina eteenpäin vietäväksi (Korhonen ja Bergman 2019, 23). Löytänä ja Kortesus (2012, 184) näkevät muutosjohtamisessa ja asiakaskokemuksen johtamisessa paljon samaa, sitouttamisen merkitys korostuu molemmissa. Lisäksi ymmärrystä lisätään muutoksen tarpeellisuudella, jossa tärkeää on nykytilan ja tavoitetilan välinen ero. Nykytilan ja tavoitetilan välissä ei haastatteluaineiston perusteella kuitenkaan ole sellaista kuilua, jota olisi mahdotonta kuroa umpeen.

Aineiston perusteella TEO-prosessin vaiheet näyttävät toteutuvan yleensä ennalta odotetulla tavalla henkilöstä riippumatta. Näiltä osin asiakaskokemus on tasalaatuinen sekä ennalta odotettu. Ydinkokemus turvataan tuottamalla palvelu teknisesti työsuoritteena, kuten ohjeiden mukaan kuuluu. Samalla asiakkaan arvon kannalta utilitaarinen ulottuvuus toteutuu ja palvelun päämäärä saavutetaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 55 ja Tuulaniemi 2011, 74.) Tämä tutkimustulos hävensi tutkijoiden oletusta siitä, että toiminta ei toteutuisi ohjeistettujen vaiheiden mukaan. Kohdeyksikön kannalta tämä oli suuntaa antava ja joka tapauksessa positiivinen tieto. Jotta oletus voitaisiin kokonaan kumota, vaatisi se suuremman otannan kuin tässä työssä. Kun asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus ja siihen liittyvä toiminta sekä osaaminen toteutuvat, näkyy se asiakkaalle tasalaatuisuutena ja ennakoitavana palveluprosessina. Tämän työn aineiston perusteella asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus on tasalaatuinen.

Asiakaskokemuksen toinen ulottuvuus on toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus täydentävät toisiaan. Grönroos (2009, 121-122) kirjoittaa loogisesta analyysistä, jonka perusteella tekninen ulottuvuus koetaan ensin ja sen jälkeen sitä täydentää asiakaskokemuksen toiminnallinen ulottuvuus. Sen avulla syntyy kokemus tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Haastattelulokset osoittivat sen, että asiakaskokemuksen toisessa eli toiminnallisessa ulottuvuudessa oli sen sijaan vaihteluväliä henkilöstä riippuen. Asiakaskokemus vaihtelee tämän ulottuvuuden osalta satunnaisen ja ennalta odotetun asiakaskokemuksen välimaastossa. Vaikka perustoiminnot ja ydinkokemus näyttävän toteutuva TEO-prosessissa, vaihtelee toiminta sisällöllisesti. Myös tutkimukseen haastatelluille oli merkityksellistä, kuinka ammattimaisuus kokonaisuutena hoidetaan eli miten asiakaskokemuksen tekninen ulottuvuus sekä tiedot ja taidot toimitetaan asiakkaalle. Sisällön vaihtelu liittyykin asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen, johon liittyvät olennaisesti käyttäytyminen, asenne, vuorovaikutus ja tunteet, jotka ovat asiakkaan arvon luomisen elementtejä. Niiden sanotaan vaikuttavan asiakkaan välittömiin tuntemuksiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin, jotka syntyvät palvelusta. (McColl-Kennedy, ym. 2019, 10 ja Tuulaniemi 2011, 74.) Tunteiden osuudeksi mm. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 46) ovat määritelleet asiakaskokemuksen rakentumisessa jopa kaksikolmasosaa. Haastatteluaineiston perusteella eniten epätasalaatuisuutta aiheuttava tekijä asiakaskokemuksessa oli nimenomaan palvelutilanteiden vuorovaikutukseen liittyvät tekijät opettajan toiminnassa. Vuorovaikutus aiheutti eniten pohdintaa työpajoissa, sillä sen merkitystä omassa toiminnassa oli vaikea ymmärtää. Kuitenkin jokaisen oma asenne vaikuttaa muutoksen etenemiseen, vaikka se tarkoittaisikin oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä (Myllymäki 2017, 22).

Vuorovaikutteisissa tilanteissa tulisi löytää tekijät, joita asiakas arvostaa ja pitää tärkeänä. Arvonluontiprosessissa asiakkaan tarpeet ja se, miten niihin vastataan sidoksissa toisiinsa. Jotta tarpeisiin voidaan vastata, edellyttää se asiakasymmärrystä ja tietoa asiakkaan tarpeista. Niiden avulla vastataan asiakkaan odotuksiin ja sitä kautta asiakaskokemuksen syntymiseen. (Bergström 2009, 421.) Kohdeorganisaation tehtävänä on tukea asiakkaan arvonluomista ja varmistaa sen toteutumisen. Palveluliiketoiminnassa arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, joka edellyttää vuorovaikutusta, jota mm. Grönroos ja Voima (2011, 21) korostavat. Vuorovaikutus on keskeistä myös muutoksen johtamisessa ja ilman sitä ei Kallankarin (2019, osa 5) mukaan muutos mahdollistu muutokseen osallistuville. Ihmisten mukaan ottaminen on tärkeää, sillä ihmiset ja tässä kontekstissa opettajat ovat konkreettisia muutoksen tekijöitä ja palvelun tuottajia. Heillä täytyy olla myös näkemys siitä, millaisista asioista asiakaskokemus kuvatussa palvelussa muodostuu. Tämän avulla varmistetaan vähintään palvelun ydinkokemus ja tasalaatuinen kokemus.

Asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja heidän tarpeensa ja toiveensa vaihtelevat. Sekä haastatteluaineistosta, että työpajatyöskentelyn tuloksista nousi esille tiedon siirtäminen ja dokumentointi, johon kohdeorganisaatiossa kannattaa jatkossa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Näin asiakkaan tarpeet ja toiveet tulevat kaikkien toimijoiden tietoon ja niitä voidaan huomioida toiminnassa paremmin. TEO-prosessin aikana opettajille kertyy paljon tietoa asiakkaiden toiminnasta. Usein kiireen keskellä olennainen tieto asiakaskokemuksen kannalta jää yhden toimijan taakse sen sijaan, että se olisi kaikkien hyödynnettävissä ja tiedossa. Esimerkiksi haastatteluvien asiakkaiden välillä oli eroja siinä, mikä olisi heidän tarpeitaan vastaava opettajan yhteydenotto. Usein yhteydenotto tapahtuu opettajan toimesta soittamalla silloin, kun opettajalle on sopiva aika. Asiakkaalle se ei kuitenkaan ole paras aika, sillä oppilaitoksen ja asiakkaan arki eivät ole samanlaisia. Heinonen ym. (2010) muistuttavat, että palvelua tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta eikä palveluntuottajan näkökulmasta. Koska toiveet vaihtelevat, on tiedon siirtyminen ja opettajien välinen yhteistyö olennaista asiakasymmärryksen ja edelleen asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta. Nämä ovat myös konkreettisia tekoja muutoksessa, sillä pelkän keskustelun avulla ei saavuteta muutoksia. Fischerin ja Vainion (2104, 157-158) mukaan konkreettinen toiminta synnyttää haluttua muutosta ja lisää ihmisten toimintakykyä kohti muutosta.

Tämä tutkimus osoitti sen, että vuorovaikutuksessa sanavalinnoilla on asiakaskokemuksen kannalta suuri merkitys. Sanavalinnoilla ja asioiden myönteisellä sanoittamisella voidaan muuntaa vaikeitakin asioita ymmärrettäväksi sekä vaikuttaa suoraan palvelutilanteen tunnelmaan. Erityinen merkitys sanavalinnoilla näytti olevan arviointikriteereiden avaamisessa palvelutilanteessa. Opettaja voi ohjata palvelutilanteen tunnelmaa ja vaikuttaa syntyvään asiakaskokemukseen puhumalla selkeästi ja ymmärrettävästi. Huomattavaa asiakaskokemuksen kannalta on myös opettajan omien tunteiden hallinta, sillä ne näkyvät sanattomina viesteinä asiakkaalle ja vaikuttavat molempien osapuolten toimintaan sekä tunteeseen, joka asiakkaalle tilanteesta syntyy, josta Ristikangas ym. (2019, 155.) kirjoittavat. Asiakaskokemukseen vaikuttavat muutkin kuin ainoastaan rationaaliset päätökset ja ajat-

telu. (Korteso ja Löytänä 2011, 11.) Kotter ja Coheen (2011, 181) näkevät myös muutoksen johtamisessa tunteisiin vetoamisen yhtenä välineenä muutoksen juurruttamisessa. He näkevät muutoksen muutoinkin ihmisten kautta samoin kuin Grönroos ja Voima (2011, 21) näkevät asiakaskokemuksen.

Usein pieniltäkin tuntuvat asiat ovat merkityksellisiä asiakaskokemuksen rakentamisessa. Monesti ne luodaan vuorovaikutuksen keinoin. Tämän tutkimuksen perusteella vuorovaikutukseen liittyvät asiat ovat yksi merkittävimmistä asiakkaan arvon luomisen elementeistä TEO-prosessissa. Vuorovaikutuksen keinoista työpajojen tuloksista nousivat esille hyvän vuorovaikutuksen elementit kuten silmiin katsominen, hymyily ja kehonkielen hallinta. Nämä vaikuttavat aitouden ja henkilökohtaisuuden tunteen syntymiseen. Saman toteavat myös McColl-Kennedy ym. (2019) artikkelissaan. Asiakaskokemuksen muodostumisessa tunteilla on merkittävä rooli, ja ne ovat olennainen osa asiakaskokemuksen ylintä, odotukset ylittävää ja johdettua tasoa. TEO-prosessissa on vielä kehitettävää, kun tavoitellaan asiakaskokemuksen ylintä tasoa. Asiakaskokemuksen kokonaisuuden nostaminen ennalta odotetulle tasolle vaatii sekin vielä työtä ja ymmärrystä oman toiminnan merkityksestä asiakaskokemuksen syntymiseen. Myös ymmärrystä siitä, kuinka se vaikuttaa saatavaan rahoitukseen, tulee kirkastaa, sillä muutos tarvitsee tuekseen tavoitteen mitä kohti mennä. Tavoitetta on tuettava selkeällä viestinnällä, sillä Kotter (2009,11) mainitsee epäselvän viestinnän johtavan helposti muutostavastarintaan. Muutoksen viestinnässä tarvitaan hänen mukaansa toistoja ja perusteluja sekä lyhyen aikavälin tieodottamista. Tähän kohdeorganisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemuksen merkitys ei unohdu arjen työssä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella odotukset ylittävä asiakaskokemus on samassa linjassa tässä työssä esitetyn teorian kanssa. Sen perusteella ylimmän tason asiakaskokemuksessa keskeisimpiä tekijöitä ovat ihmiset ja vuorovaikutus, jonka kaikki haastateltavat toivat esille. Myös Grönroos ja Voima (2011, 22) pitävät näitä yhtenä keskeisimmistä tekijöistä palveluliiketoiminnalle. Haastatteluaineiston mukaan asiakkaat pitivät tärkeimpinä elementteinä odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa aitoutta, läsnäoloa, henkilökohtaisuutta, luottamusta ja tilannetajua. Näiden avulla vaikutetaan asiakkaan tunteisiin asiakaskokemuksessa. (Korkiakoski 2010, 51). Nämä elementit liittyvät keskeisesti asiakaskokemuksen toiminnalliseen ulottuvuuteen ja Grönroosin (2009, 122) erinomaisen asiakaskokemuksen kriteereihin. Samat elementit löytyvät Löytänä ja Korteso (2011, 64-74) esittämistä odotukset ylittävien asiakaskokemusten elementeistä. Näitä samoja elementtejä löytyi myös työpajojen tuloksista. Näkemyksen vahvistaa myös Kumpula (2015) omassa tutkimuksessaan, joka korostaa tunneperäisten elementtien osuutta odotukset ylittävässä asiakaskokemuksessa. Odotuksien ylittäminen vuorovaikutteisissa palvelutilanteissa onnistuu usein hyvin pienillä ja yksinkertaisten asioiden avulla, joita haastateltavat toivat esille. On kuitenkin muistettava niiden olevan erilaisia eri asiakkaille. Niiden on sovittava asiakkaan tilanteeseen ja niiden täytyy tukea asiakkaan arvon luomista. Näiden elementtien avulla voidaan todeta luotavan lisäarvoa myös TEO-prosessissa.

Haastatteluaineisto ja sen avulla toteutetut työpajat antoivat alkusysäyksen muutoksen käynnistymiselle. Työpajat onnistuivat hyvin ja ne antoivat yhteisen näkemyksen muutokselle ja ajattelulle. Yh-

teinen ymmärrys antaa myös hyväksynnän muutokselle. Työpajoissa opettajille tarjoutui mahdollisuus olla ideoimassa omaa työtä koskevia asioita, joka on osa ajattelutavan muutosta. Ajattelun käynnistyminen edellyttää selkeitä toimintamalleja ja yhteisiä käytänteitä. Tätä yhteistä ymmärrystä oman toiminnan merkityksestä asiakaskokemuksen rakentumisessa haettiin jalkauttamisen ja 3x3x3-mallin avulla. Työpajatyöskentelyn 3x3x3-mallista tehtyä yhteenvetoa voidaan käyttää Kallankarin (2019, osa 5) esittämänä askeleena kohti tavoitetta, joka on hänen mukaansa yksi kolmesta muutoksen lähtökohdasta. Ihmiset ovat toinen Kallankarin (2019, osa 5) muutoksen lähtökohta ja TEO-prosessissa opettajien rooli on suuri. Tärkeää on, että ihmiset ovat avoimia uudelle tavalle toimia, johon 3x3x3-mallista tehdyllä yhteenvedolla pyritään vastaamaan. Mallin kehittäminen jatkuu ja siitä toivotaan konkreettista työkalua teknisen ohjeistuksen rinnalle, jonka avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää edelleen.

Työelämässä oppiminen on ammatillisen koulutuksen ja samalla kohdeorganisaation tärkeimpiä prosesseja. Henkilöstö on sen käytännön toteuttaja. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöstö otetaan muutokseen ja kehittämiseen mukaan. Henkilöt, joiden toimintaa muutos koskettaa, tulee olla ensin tietoisia nykytilan mahdollisista heikkouksista, joita haastatteluiden ja Service Blueprintin avulla saatiin. Niistä saadut tulokset tukivat sitä, että toiminta ei voi jatkua samanlaisena kuin aiemmin, kun tavoitteena on asiakaskokemuksen parantaminen maksimaaliselle rahoitusta vastaavalle tasolle. Tämä jokaisen tulee ymmärtää- Toisaalta tulee hyväksyä myös eriävät mielipiteet, sillä ne ovat osa muutosprosessia. Tärkeää on, että jokainen tulee kuulluksi ja huomioon otetuksi. Tämän vuoksi jokaiselle TEO-prosessissa toimivalle opettajalle tulisi olla mahdollisuus osallistua työpajaan ja saada kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta. Näin asioita on helpompi hyväksyä. Muutos on joka tapauksessa väistämätön, sillä se pohjautuu lakiin ammatillisesta koulutuksesta. Muutokset pakottavat uudenlaisen ymmärryksen syntymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Muutoksessa onkin pohjimmiltaan kysymys siitä, että jokin asia muuttuu toisenlaiseksi kuin se oli aiemmin ja ennen sitä on päätettävä Valpolan (2004, 35) mukaan vanhasta irti.

8.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimus tuotti paljon hyödynnettävää tietoa, jota voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä kohti asiakaskokemuksen seuraavia tasoja. Asiakaskokemuksen kehittämisessä olennaista on nykytilan selvittäminen. Haastatteluiden avulla saatiin paljon tietoa TEO-prosessin nykytilasta sekä siitä syntyvän asiakaskokemuksen tämän hetken tilasta. Lisäksi Service Blueprintin avulla saatiin selville se, kuinka erinäköinen palvelu on asiakkaan ja kohdeorganisaation näkökuomista tarkasteltuna. Sen avulla päästiin käsiksi niihin kosketuspisteisiin, jotka ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaation yksikön tuottamat asiakaskokemukset näyttäisivät tutkimustulosten perusteella olevan enimmäkseen hyviä tai vähintään keskinertaisia. Mikään palvelu ei kuitenkaan ole koskaan niin hyvä, etteikö kehitettävääkin olisi. Tutkimuksen avulla löydettiin kehittämiskohteita TEO-prosessista. Niistä johdettiin kehittämisehdotuksia TEO-prosessiin, joiden avulla voidaan kehittää yksikön toimintaa ja siitä syntyvää asiakaskokemusta TEO-prosessissa.

Kun palvelulla pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin entistä paremmin, on oletuksena, että se näkyy myös positiivisena asiakaskokemuksena. Kehittämisen avulla kohdeorganisaatio pysyy edelleen haluttuna ja luotettavana yhteistyökumppanina. Lisäksi asia on merkityksellinen koko organisaation toiminnan tuloksellisuuden sekä imagon kannalta. Ammatillisessa koulutuksessa asiakaskokemus on suhteellisen tuore käsite. Reformi pakottaa oppilaitokset ajattelemaan toiminnasta syntyvää palvelujalanjälkeään nyt ja tulevaisuudessa, sillä ammatillisen koulutuksen uudistus on muuttanut koulutuksen rakenteita pysyvästi. Uudenlainen ajattelumalli ja asiakaskokemuksen liittäminen osaksi omaa työtä ottaa oman aikansa. Muistettava on kuitenkin se, että pelkkä puhe ja aikomus eivät johda haluttuun muutokseen, vaan sen eteen on tehtävä systemaattista työtä. Valpola (2004, 44-46) muistuttaa, että tarvitaan useita toistoja muutoksen juurruttamiseen sekä sitkeyttä viedä asioita läpi.

Vuorovaikutusosaaminen on osoitettu olevan tärkeä ja merkittävä osaamisalue tämän päivän opettajan työssä substanssiosaamisen rinnalla, jonka myös tämä tutkimus vahvistaa. Jotta asiakaskokemuksen ja ennen kaikkea oman toiminnan merkitys siinä ymmärretään, tulee opettajille ensin avata mistä asiakaskokemus TEO-prosessissa muodostuu. Asiaa käsiteltiin tutkimuksen osallistavissa työpajassa. Jotta asia jalkautuu ja ihmisten ajattelu alkaa muuttua kohti haluttua toimintatapaa, tulisi kaikkien osallistua työpajaan, myös niiden, jotka rajautuivat tästä tutkimuksesta pois. Sillä asia koskettaa kaikkia opettajia sekä kaikkia kohdeyksikön tarjoomaan kuuluvia tutkintoja ja tutkinnonosia. Osallistamisen avulla jokaiselle syntyy omakohtainen käsitys asiasta ja siitä, kuinka asiakaskokemus nivoutuu osaksi TEO-prosessia. Lisäksi se lisää oman työn kehittämiseen liittyvää vaikuttamisen tunnetta. Myös rahoitusmalli tulee avata kaikille. Muutoksessa keskeistä on se, että selvitetään mitä muutetaan ja miksi. Kun kaikille on syntynyt ymmärrys asiasta ja uudenlainen ajattelu lähtee käyntiin, on muutos käynnistynyt.

Uudenlaisen ajattelun käynnistyttyä asiaa tulisi pitää koko ajan yllä, jotta muutos ei tyrehy, vaan toiminta jalkautuu pysyväksi tavaksi toimia. Kehittämis ehdotuksena on, että asiaa pidettäisiin esillä säännöllisesti yksikön yhteisissä palaverissa sekä tiimeissä. Aika-ajoin kokemusten vaihtaminen ja sähköisten palautteiden yhdessä pohtiminen sekä analysointi tulisi jalkauttaa pysyväksi toimintatavaksi. Palautetta, jota kerätään, ei tällä hetkellä käsitellä yhteisesti lainkaan. Lisäksi muutosta tukisi vuorovaikutuskoulutus yksikön opettajille sekä uudenlaisen palautemallin rakentaminen nykyisen rinnalle. 3x3x3-mallin yhteenvetoa voitaisiin hyödyntää molemmissa, jotta asia lähestytään asiakaslähtöisesti.

Yhteistyön ja asiakasymmärryksen vahvistamiseksi tulee palautteen keräämiseen ja antamiseen miettiä keinoja, tämä nousi myös haastatteluaineistosta vahvasti esille. Muutama haastateltava ehdotti säännöllisin väliajoin pidettävää palautekeskustelua, jossa käydään kootusti läpi jonkun aikavälin kokemukset asiakkaan ja työelämän välillä. Kehittämis ehdotus on asiakaslähtöinen, jota lähdettiin viemään yksikössä eteenpäin esittämällä se yksikön esimiehelle. Kehittämis ehdotuksena asiaa esitetään liitettäväksi osaksi TEO-mentoreiden toimenkuvaa, joita organisaatiossa on nimetty jokaiselle alalle. TEO-mentoreiden välityksellä palautteet päätyisivät edelleen kootusti kuhunkin yksikköön käsiteltäväksi.

Arviointikriteerit ja niiden sanoittaminen osoittautuivat vaikeasti ymmärrettäväksi asiaksi ja haasteeksi prosessissa. Arviointikriteereihin liittyy tiiviisti myös työelämätuntemus. Mikäli työelämätuntemus ja asiakasymmärrys ovat puutteellista, on ilmiselvää, että arviointikriteerit on vaikea sanoittaa konkreettisiksi työtehtäviksi tai toiminnoiksi. Arviointikriteereihin liittyvä toiminta on oiva esi-merkki siitä, kuinka asiakaskokemuksen molemmat ulottuvuudet tarvitaan erinomaiseen asiakaskokemukseen. Niiden sisällön ymmärtämiseen tarvitaan tietoa ja niiden toimittamiseen tarvitaan lisäksi vuorovaikutuksen keinoja ja oikeanlaista asennetta sekä tilannetajua. Arviointikriteerit ovat välttämätön ja lain sanelema osa palvelua, mutta tämän tutkimuksen mukaan osalle opettajistakin välttämätön paha syyistä tai toisesta. Yksikön esimiehelle sekä tutkintovastaavalle on esitetty kehittämissuositus arviointikriteereiden osalta. Kehittämissuositus on mahdollista toteuttaa lyhyellä aikavälillä ja saada nopeasti käytäntöön. Kehittämissuosituksena on avata ja kirjoittaa arviointikriteerit konkreettisiksi työtehtäviksi kohta kohdalta jokaiseen tutkinnonosaan. Tämä helpottaa opettajan työtä käytäntöön kytkemisessä, vaikka asiakkaan toimintojen tunteminen olisikin vähäistä tai puutteellista. Lisäksi tämän kehittämistoimenpiteen avulla taataan tasalaatuinen asiakaskokemus arviointikriteereiden sisällön osalta. Samalla vahvistetaan ydinkokemuksen toteutuminen, sillä Sjöberg (2012, 8-9) toteaa ymmärtämiseen liittyvien sekaannuksien johtuvan usein ammattitermien käytöstä ja liian vaikeista ilmaisuista. Kehittämissuosituksen tarkoitus on poistaa myös kyseistä ongelmaa. Sen sijaan tunnelman luominen jää opettajan oman vuorovaikutuksen keinoin toteutettavaksi. Tämä kehittämissuositus hyväksyttiin kohdeyksikön esimiehen ja kohdeyksikön tiimitoiminnasta vastaavien kanssa ja annettiin edelleen tiimien tehtäväksi toteuttaa asia syksyn 2020 aikana.

Asiakkaan toimintojen ja arjen ymmärtäminen on lähtökohta yhteistyölle. Oppilaitos tai opettaja ei voi vastata asiakkaan tarpeisiin, jos ymmärrys puuttuu. Samalla se estää myös arvon syntymisen asiakkaalle. Toiminnan tulee vastata asiakkaan tarpeisiin ja olla samaan aikaan olennaista asiakkaalle. Opettajien tulee siis tuntea työpaikat, jotta tämä mahdollistuu. Opettajien työelämäjaksoja on kuitenkin viime aikoina vähennetty, kun ne aikaisemmin olivat tietyin väliajoin pakollisia ja osa osaamisen kehittämistä. Asiaa selvitettiin kohdeorganisaatiosta, ne eivät ole edelleenkään poissuljettuja, mutta eivät myöskään tällä hetkellä kaikille työntekijöille säännöllisiä tai toistuvia. Niitä voidaan edelleen järjestää, osana osaamisen kehittämistä esimiehen harkinnan mukaan. Koska työelämäjaksot eivät ole kaikille tasapuolisesti mahdollisia, esitetään kehittämistoimenpiteenä työelämäyhteistyön lisäämistä muulla tavoin. Kohdeyksikössä on erillinen työryhmä, jossa kehitetään työelämäyhteistyötä, jota esimies oman tiiminsä kanssa koordinoi ja kehittää. Heille ehdotettiin, että työelämätyöryhmän yhdeksi tehtäväksi kannattaisi kirjata opettajien työelämä tietoisuuden lisääminen. Ehdotusta pidettiin järkevänä ja kehittämisen arvoisena asiana.

Haastatteluiden yhteydessä kysyttiin haastateltavien halukkuutta tulla kertoaan oman toiminnan ja toimialan näkymiä ja kehityssuuntia. Halukkuutta tällaiseen yhteistyöhön näyttäisi olevan. Haastateltavat näkivät siinä molemminpuolisen hyödyn. Tämä kehittämissuositus on jo tällä hetkellä työn alla. Työelämän edustajia tullaan kutsumaan opettajille suunnattuihin tilaisuuksiin. Muita lisätoimenpiteitä lähdetään pohtimaan työryhmässä asian edistämiseksi. Näillä kehittämistoimenpiteillä tuetaan

myös osaamisperusteisuutta, joka on yksi uudistuneen ammatillisen koulutuksen peruseriaateista. Toimiva yhteistyö työelämän kanssa on yksi ammatillisen koulutuksen kulmakivi. Se on parhaimmillaan konkreettista asiakkuuksien hoitoa, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Tutkimusten mukaan työelämäjaksot olisivat tarpeellisia, myös tämä tutkimus vahvistaa käsityksen. Työpajoissa keskusteltiin myös työelämäjaksoista ja niiden merkityksestä ammatillisen opettajan ammatissa. Keskustelun perusteella, niiden koettiin olevan merkittäviä tiedon hankintakanavia omaan työhön. Näiden osalta toivetta viedään eteenpäin, jotta toimintaan määriteltäisiin uudelleen resursseja kaikille ja ylläpidettäisiin näin jatkuvaa ammattitaidon kehittymistä.

Yhteistyön kehittämisessä olennaista on myös työelämän ammattitaitovaatimusten mukainen ohjausosaaminen, johon haastateltavat toivoivat lisää koulutusta kohdeorganisaatiolta. Kohdeorganisaatio järjestää ja ylläpitää työpaikkaohjaajakoulutusta, johon on yksikössä nimetyt henkilöt sekä siihen liittyvä aikaresurssi. Työpaikkaohjaajakoulutuksen aktiivinen tarjoaminen TEO-prosessin yhteydessä lisäisi koulutuksen saatavuutta ja tietoisuutta. Lisäksi Wilmasta löytyvän TEO-paikkojen rekisteriä kannattaisi hyödyntää ja laittaa työpaikoille viestiä työpaikkaohjaajakoulutuksesta. Tämä lisäisi muutoinkin kohdeorganisaation tunnettuutta ja imagoa aktiivisena toimijana työelämän yhteisötyökumppanina. Konkreettisenä toimenpiteenä asia otetaan esille yksikön yhteisessä palaverissa, jotta työpaikkaohjaajakoulutusta muistetaan tarjota asiakkaille, erityisesti TEO-käyntien yhteydessä.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään asiakaskokemusta työpaikkojen näkökulmasta TEO-prosessissa. Opettajan näkemys sekä kolmas osapuoli eli opiskelija jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkossa tulisi myös selvittää millainen on opiskelijan asiakaskokemus TEO-prosessista. Tämä tutkimus toi näkyväksi sen, miten erilainen palvelu on jo kahden osapuolen näkökulmasta tarkasteltuna. Mielenkiintoista olisikin saada selville miltä palvelu näyttää opiskelijan näkökulmasta ja mitkä asiat ovat hänelle näkyviä ja merkityksellisiä asiakaskokemuksen kannalta. Opiskelija on kuitenkin organisaation yksi tärkeimmistä asiakkaista ja toiminnan tulee vastata erityisesti opiskelija-asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskokemusta voitaisiin tutkia myös henkilöstökokemuksen näkökulmasta, millainen kokemus työpaikkojen toiminnasta syntyy opettajien suuntaan. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu kaikkien osapuolten saumattomasta toiminnasta.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yrityksiä, joissa toteutuu asiakaspalvelun- ja myynnin tutkinnon osien työelämässäoppimisen jaksoja. Mielenkiintoista olisi myös tutkia ja kartoittaa saman tutkinnon taloushallinnon tutkinnon osien työpaikkoja ja verrata ovatko työpaikkojen asiakaskokemukset samankaltaisia TEO-prosessista. Myös toisten alojen työelämässäoppimisen työpaikkojen asiakaskokemukset olisi merkityksellisiä selvittää, sillä rahoitus koskee koko organisaatiota ja kaikkia aloja. Rahoitusuudistus ja siihen vaikuttava asiakaskokemus liittyy samalla tavoin ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin, jotka rajautuivat myös tästä tutkimuksesta pois. Reformissa ammatillisen peruskoulutuksen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen lait yhdistettiin yhdeksi uudeksi laiksi, lähtökohtana laissa on

osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Asiakaskokemuksen mahdollisimman monipuolisen tutkimisen avulla saataisiin lisäksi selville, toteutuuko prosessi organisaation sisällä yhdenmukaisesti. TEO- prosessin ohjeistus on koko organisaatiota yhteismitallisesti koskeva ja yhteisesti linjattu toimintatapa.

9 POHDINTA

Tänä päivänä yritykset, myös julkiset oppilaitosorganisaatiot kilpailevat asiakkaista yhä enemmän. Entinen tapa toimia ei enää riitä erottautumiskeinoksi. Erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen nousee merkittäväksi kilpailueduksi, johon toiminnassa tulee keskittyä. Ammatillisen koulutuksen uudistunut rahoitusmalli vaatii toimimaan, kun toiminnan historiassa mitataan ensimmäistä kertaa vaikuttavuutta. On herättävä todellisuuteen, jossa yksistään substanssiosaaminen ei enää ole riittävä taso tekemiselle ja toiminnan kannattavuudelle.

Usein asiakaskokemusta ajatellaan hyvin suppeana käsitteenä ja jokainen ymmärtää sen omalla tavallaan. Ylipäätään ammatillisen koulutuksen kentässä asiakkuusajattelu, saatikka toiminnasta syntyvä asiakaskokemus ovat suhteellisen uusia käsitteitä. Tässä työssä asiakaskokemus kytkeytyi ammatillisen koulutuksen yhteen keskeisimpään ja tärkeimpään prosessiin, työelämässä oppimiseen. Vaikka tarve muutokselle on tiedostettu, jähmeät oppilaitosorganisaatorakenteet eivät usein mahdollista sitä. Toisaalta johtamisessa tarvitaan muutosta rakentaa kulttuuria, jossa jokainen on vastuussa asiakaskokemuksesta sekä palvelusta sen sijaan, että siirtää asiakkaan asian seuraavalle. Tähän tarvitaan lisää tietoista asian esilletuomista ja korostusta, jotta kaikille toimijoille syntyy ymmärrys siitä, että toimimme asiakaspalveluorganisaatiossa.

Pitkään vallalla ollut ajattelu, että vain yrityksillä olisi asiakkaita ei pidä enää paikkaansa, kaikilla organisaatioilla on asiakkaita ja jokainen organisaatio luo samalla heille kokemuksia. Erilaiset asiakkaat tarvitsevat erilaisia kokemuksia. Yksi keskeisin asia asiakaskokemuksen johtamisessa onkin löytää keinot, joilla luodaan erilaistettuja kokemuksia. (Löytänä ja Korteso 2011, 128.) Korkiakoski (2019, 62) kirjoittaa, että asiakkaiden odotusten ylittämistä tulee yhä tärkeämpi tekijä, mikä vaatii aiempaa parempaa tuntemusta asiakkaista. Jotta asiakaskokemusta voidaan suunnitella ja kehittää on henkilöstöllä oltava sen taustalla ymmärrys asiakkaista. Henkilöstö sanotaankin olevan asiakaskokemuksen rakentamisessa tärkein elementti. Kun asia koetaan organisaatiossa tärkeänä, heijastuu se myös asiakkaisiin. Korkiakoski (2020, 15) kirjoittaa, että viime vuosina asiakaskokemuksen on todettu liittyvän yhä tiiviimmin henkilöstökokemukseen ja siihen kuinka merkityksellisenä henkilöstö kokee oman työnsä, koska he luovat asiakaskokemuksen

Aihetta tutkittiin näistä lähtökohdista ja se rajoittui yhden organisaation ja yhden yksikön toimintaan liittyen. Tämä opinnäytetyö avasi tekijöille ja työpajaan osallistuville tutusta prosessista uusia näkökulmia, joita ei ole aiemmin tullut huomioitua. Uusia näkökulmia olisi voinut avautua vieläkin enemmän, mikäli työelämän edustajat olisivat olleet tekijöiden oman substanssiosaamisen ulkopuolelta. Toisaalta kohdeyksiköksi olisi voitu valita myös toinen ala, mutta se ei olisi edistänyt samalla tavalla oman alan kehittymistä. Työpajatyöskentelyn tulokset ja niistä saadut kehittämissuhteudet olisivat olleet myös erilaisia, mikäli jalkautusta olisi tehty toiselle alalle tai ylipäätään laajemmalle joukolle. Sähköisellä kyselyllä olisi varmasti saavutettu laajempi otanta, mutta saatu aineisto olisi jäänyt pinnallisemmaksi. Sillä kasvokkain tapahtuvassa teemoittain etenevässä haastattelussa pystyttiin tekemään tarkentavia kysymyksiä ja tulkintoja, mikä tuki tutkimustehtävää.

Kokonaisuutena opinnäytetyön eteenpäin saattaminen on ollut mielenkiintoinen matka asiakaskokemuksen maailmaan tässä kontekstissa, jossa käsite on vielä suhteellisen uusi. Työn tekeminen ja kirjoittaminen ei ole joka hetki sujunut samalla innolla. Olemme saaneet toinen toisistamme sparraus- ja vetoapua, kun ajatukset ovat alkaneet kulkea samoilla urilla. Kahdestaan tehden olemme oppineet paljon uutta toisiltamme ja matka on ollut monelle tapaa antoisa. Työparina työskentelyä olemme päivätyössämme harjoitelleet jo neljän vuoden ajan. Tuona aikana olemme oppineet tuntemaan toistemme vahvuudet ja heikkoudet. Tästä on ollut hyötyä tämän opinnäytetyön tekemiseen. Alusta asti oli selvää, että mikäli vain mahdollista yhdistämme myös tässä voimavaramme. Siitä mahdollisuudesta haluamme kiittää Savonia -ammattikorkeakoulua. Yhteistyö on sujunut koko prosessin läpi saumattomasti ja työnjako on ollut selvää, täydennämme toinen toisiamme. Työtä on tehty alusta saakka rinta rinnan, käyden vuoropuhelua koko prosessiin ajan. Työtä on tehty kumpikin omilla tahoillaan, mutta myös yhdessä, välillä vedet silmissä nauraenkin. Haluamme esittää kiitoksen Savonia -ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaajille sekä tietenkin kotijoukoille, jotka ovat joutuneet ottamaan isompaa roolia arjen pyörittämisestä kahdessa lapsiperheessä. Tämä matka on loppusuoralla, mutta oppiminen ei. Elämä on elinikäistä oppimista kaiken aikaa, joka rikastuttaa meitä joka päivä, tehden meistä juuri sellaisia kuin olemme.

10 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AIRILA, Auli; MATTILA-HOLAPPA, Pauliina; KURKI, Anna-Leena ja NYKÄNEN, Mikko. 2019-30-05. Työelämässä oppiminen, ohjaus ja oppilaitosyhteistyö työpaikkojen näkökulmasta. AKAKK. [Viitattu 2020-18-05] Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/86932>
- ALAKOSKI, Eija. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Väitöskirja. [Viitattu 2020-19-05]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ALASUUTARI, Pertti. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. [Verkkokirja] Osuuskunta Vastapaino [Viitattu 2019-11-16]
- ARANTOLA, Heli ja SIMONEN, Kimmo. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-17-06] Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- ARO, Eija. 2019. Työelämässä tapahtuvan oppimisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla. [Viitattu 2020-05-04] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/168893>
- BAMBERG, Jarkko; LAINE, Markus ja JOKINEN, Pekka. 2007. Tapaustutkimuksen taito. [Verkkokirja] Gaudeamus.
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- BERGSTRÖM, Seija. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy.
- BERRY, Leonard., CARBONE, Lewis. P. ja HAECKEL, Stephan. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review 43(3), 85—89.
- BOAG, 2019-03-05. What Is Customer Journey Mapping and How to Start? [Viitattu 2020-04-23] Saatavissa: <https://boagworld.com/audio/customer-journey-mapping/>
- BRINKMANN, Svend. 2013. Qualitative Interviewing. Understanding qualitative research. [Verkkokirja] Oxford UK: Oxford University Press. [Viitattu 2019-11-02]
- BRUSI, Pasi. 2018-01-29. Parempi asiakaskokemus. Futurelab Finland. [Viitattu 2020-07-24] Saatavissa: <https://amt.fi/static/tietovarasto/3113.pdf>
- BÖCKERMAN, Petri; KANGASNIEMI, Mari, ja KAUKANEN, Antti. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus. [Viitattu 2020-21-05]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299/44297>

CEDEFOP. 2015. Work-based learning in continuing vocational education and training: policies and practices in Europe. Publications Office of the European Union. [Viitattu 2020-06-06] Saatavissa: https://www.ce-defop.europa.eu/files/5549_en.pdf

ERKKILÄ, Kristiina. 2013-11-21. Työkalupakki palvelumuotoiluun. Espoo. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2020-17-05]. Saatavissa: https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf/c08f8051-8400-4da7-ad7e-692ff4cd0acd

ESKOLA, Jari ja SUORANTA Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkokirja] [Viitattu 2019-11-09] Vastapaino. Tampere.

FERHATBEGOVIĆ, Amir. 2018-04-19 Applied theory of Design Thinking. [Viitattu 2020-23-04] Saatavissa: <https://blog.usejournal.com/applied-theory-of-design-thinking-c3509c7c1dce>

FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo. Jyväskylä.

FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki. Talentum

FLINK, Kukka-Maaria; KERTTULA, Tinka; NORDLING, Anna-Maija ja RAUTIO, Veera. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Edita Publishing Oy.

GERDT, Belinda ja KORKIAKOSKI, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki. Talentum.

GRÖNROOS, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. HELSINKI: WSOYpro.

GRÖNROOS, Christian ja VOIMA, Päivi. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Helsinki. Hanken School of Economics.

HAAPAKOSKI, Markku 2020-02-04. Savonia-ammattikorkeakoulu, yliopettaja. Työsuunnitelman esitys tapaaminen.

HAKONEN, Marika. 2020-04-04. Savon koulutuskuntayhtymä, liiketoiminnan perustutkinnon tutkinto-vastaava. Haastattelu.

HAVÍR, David. 2017. Comparison of the Approaches to Customer Experience Analysis. Economics and Business. Vol. 31. nro. 1. s. 82-93.[Viitattu 2020-07-15] Saatavissa: <https://content.sciendo.com/view/journals/eb/31/1/article-p82.xml>

HEIKKINEN, Hannu. 2018. Toimintatutkimus: Käytäntö ja tutkimus kohtaavat [Verkkokirja] Julkaisussa:

HEINONEN, Kristiina; STRANDVIK, Tore; MICKELSSON, Karl-Jakob; EDVARSSON, Bo; SUNDSTRÖM, Erik ja ANDERSSON, Per. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548 [Viitattu 2020-06-17] Saatavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32355784/Heinonen_et_al_2010JOSM.pdf?1384922997=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_customer-dominant_logic_of_service.pdf&Expires=1592425332&Signature=cXBz-RhCdv8NFaKyQwWRG~yC7HVwVuGSqv0IxefUOaZ4kZeXbawUyx0uMpiKUnGbkK7qJYQc9ovxglGZHW0oaI4sH1RiP-IRUgqUMinTNv3hyIjBGyVJkn~WJW2KWrJgvu9AHUvHEhmzR~KK5bMva2YJdodsbW-braX6JUT9R4sjfx-ihgaDBRMnlt2YLY6IoNKfM6BFF-MInmYXGpbTgFv8T8iy3qEVWwgX-atJ7DKXtgo1wP6UsvvhW2nx2xOUI98BLAqphXYXpJkDq95aazvX2ZNS0AwssM44sLGg1oz1ks7pniaoNmj7w~utaLro7V1UnLXBYiBT19E7u62VPzMg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

HELSINGIN YLIOPISTO. 2020-01-08. Kielihjelppi-språkhjälpen. Nonverbaalinen viestintä. [Viitattu 2020-07-23] Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/nonverbaalinen-viestinta/>

HIILA, Ilona; TUKIAINEN, Maaretta ja HAKOLA Ida. 2019. Tiimiäily. Tuuma, Jyväskylä.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkokirja] Gaudeamus Helsinki University Press

HYVÄRINEN, Matti; NIKANDER, Pirjo ja RUUSUVUORI, Johanna. 2010. Haastattelun analyysi. [Verkkokirja]

INNOKYLÄ. 2020. Business Model Canvas. [Viitattu 2020-20-06] Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/business-model-canvas>

INNOVATIVET. 2019. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen käytännöt Euroopassa. [viitattu 2020-05-18] Saatavissa: <https://www.innovativet.eu/wp-content/uploads/2019/10/IO2-Ty%C3%B6kalupaketti-Finnish-version.pdf>

JUHOLIN, Elisa. 2016. Communicare. [Viitattu 2020.25-05] Saatavissa: https://mif.fi/wp-content/uploads/2016/11/communicare_makupaloja.pdf

JUUTI, Pauli. 2015. Johde henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-Kustannus, Jyväskylä.

JUUTI, Pauli ja LUOMA, Mikko. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Otava.

JOHANISSON, Bengt. 2018. Disclosing Entrepreneurship As Practice: The Enactive Approach [Verkkokirja] Edward Elgar Publishing Limited. [Viitattu 2019-11-16]

JOKINEN, Jyrki; LÄHTEENMÄKI, Lauri ja NOKELAINEN, Petri. 2019. Työssäoppimisen lumo. [Viitattu 2020-05-18] Opetusministeriö. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78867/opm10.pdf>

- KALLANKARI, Sanna. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. [Verkkokirja] [Viitattu 2020-04-26] Duodecim.
- KAMENSKY, Mika. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Talentum Helsinki.
- KANGAS, Eeva. 2016-02-16. Palvelumuotoilu. [Viitattu 2020-23-04] Saatavissa: <http://oamk.fi/~sapi-nola/oamk/pamu>
- KANANEN, Jorma. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.
- KARKULEHTO, Katriina ja SIPPONEN, Jouni. 2010. Esimies siltaa rakentamassa-osallistavat menetel-mät strategian ja toiminnan yhdistämisessä. Työelämän tutkimus. [Viitattu 2020-22-05] Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87424/46327>
- KARUSAARI, Riitta. 2020. Asiakslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Väi-töskirja. Lapin yliopisto. [Viitattu 2020-06-09] Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/han-dle/10024/64059>
- KOMULAINEN, Minna 2018. Menesty Digimarkkinoinnilla.
- KORKIAKOSKI, Kari. 2020-01-07. Asiakaskokemuksen trendit. [Viitattu 2020-07-31] Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2020/01/07/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>
- KORKIAKOSKI, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtami-nen. [Verkkokirja] Alma Talent Oy.
- KORKIAKOSKI, Kari. 2017. Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. [Vii-tattu 2020-07-16] Saatavissa:<https://karikko.wordpress.com/>
- KORHONEN, Hille ja BERGMAN, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismat-kalle. [Viitattu 2020-02-07] [Verkkokirja] Alma Talent Oy.
- KOTTER, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen Nyt. Talentum, Helsinki
- KOTTER, John P. ja COHEN, Dan S.. 2002. The heart of change: real-life stories of how people change their organizations: Boston. Harvard business School Press.
- KOVALAINEN, Urpo. 2018. Ammatillisen opettajuuden muutos. Opinnäytetyö, ylempi ammattikor-keakoulututkinto. Savonia.
- KUITUNEN, Mikko ja SUTINEN, Mika 2018. Mahtava moka. Alma Talent Oy, Helsinki

- KUMPULA, Nelli. 2015. Palvelukohtaamisen aikana havaitut palvelukokemuksen emotionaaliset tekijät. Pro Gradu, Oulun yliopisto. [Viitattu 2020-07-16] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201506111855.pdf>
- LAAMANEN, Kai; RÄSÄNEN, Teijo ja JUUTILAINEN, Anssi. 2016. Innostava uudistuminen - Kestävä kasvu. Teknologiainfo Teknova.
- LAAKKONEN, Matti. 2020-04-04. Savon koulutuskuntayhtymä. Liiketalouden yksikön koulutuspäällikkö. Haastattelu.
- LEMON, Katherine. N. ja VERHOEF, Peter. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, s. 69-96. [Viitattu 2020-06-07] Saatavissa: https://pdfs.semanticscholar.org/3906/cb7c3a7376b00ecbcbf7dba4ec50af-bea21e.pdf?_ga=2.79078164.1060765989.1594053295-1046817503.1594053295
- LÄMSÄ, Anna-Maija ja HAUTALA, Taru. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.
- MATTILA, Pekka. 2011. Johdettu muutos. Talentum, Helsinki.
- MATTILA, Pekka. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum Media Oy
- METSÄMUURONEN, Jari. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jaabes OÜ, Viro.
- MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; MOHAMED, Zaki; LEMON, Katherine N.; URMETZER, Florian ja Neely Andy. 2019. Gaining customer experience insights that matters. *Journal of Service Research* 22:1, 8–26.
- MOHAMED, Aukar. 2019. The Process of Post-Merger Organizational Identification: An analysis of mergers and acquisitions. Master thesis. Umeå University. [Viitattu 2020-07-05] Saatavissa: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-160655>
- MYLLYMÄKI, Reino. 2017. Muutosjhtoamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat.
- MÄKINEN, Milla 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Bookcover Oy.

NDUNG'U, A. 2019. A change framework for introducing performance management in higher education: a case study. [Masters thesis]. Nelson Mandela Metropolitan University. [Viitattu 2020-07-02] Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10948/41796>

NEWTON, Richard. 2007. Managing change step by step –all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business

NISSINEN, Anne. 2019-11-11. Savon koulutuskuntayhtymä, suunnittelupäällikkö. Haastattelu.

NUMMI, Pepe.2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. [Verkkokirja] Alma Talent Oy.

NURMI, Timo. 2015. Tulevaisuuspyörä verstastyöskentelyssä. [Viitattu 2020-05-15] Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuuspyora-verstastyoskentelyssa/>

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. 2010. Synthesis Report of the OECD Reviews of Vocational Education and Training. Learning for Jobs [Verkköjulkaisu] [Viitattu 2020-05-20] Saatavissa osoitteessa: https://www.oecd-ilibrary.org/education/learning-for-jobs_9789264087460-en

OPETUSHALLITUS 2020. Työelämässä oppiminen. [Viitattu 2020-11-04] Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tyoelamassa-oppiminen>

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ. 2020-11-10. Ammatillisen koulutuksen reformi. Saatavissa: <https://minedu.fi/amatillinen-koulutus> [Viitattu 2020-03-07]

PONTEVA, Katariina. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki

POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA. 2019-12-19. Pohjois-Karjalassa Suomen ensimmäiset työelämäopettajat. [Viitattu 2020-07-28] Saatavissa: <https://pko.fi/news/pohjois-karjalassa-suomen-ensimmaiset-tyoelamaopettajat/>

PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

RANTANEN, Marjo. 2018. Tunnelmajohtaja. [Verkkokirja] Alma Talent Bisneskirjasto.

- RISTIKANGAS, Vesa; RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja ALATALO, Marjut. 2019. Valmentava mentoointi. Kauppakamari.
- ROSS, Isac. 2014. Cooper professional education. [Verkkosivu]. [Viitattu 2020-17-05]. Saatavissa: <https://www.cooper.com/journal/2014/08/service-blueprints-laying-the-foundation/>
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2020-02-12 ja 2020-02-14] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/index.html>
- SANTALAINEN, Timo ja BALIGA, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Talentum Helsinki
- SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ. 2020a [Verkkosivu] [Viitattu 2020-04-12]. Saatavissa: <http://www.sakky.fi>
- SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ. 2020b. [Intranet] [Viitattu 2020-05-21].
- SHAWN, Colin. ja IVENS, John. 2002. Building Great Customer Experiences. New York: Palgrave Macmillan
- SIPILÄ, Juha. 2015-05-29. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. [Viitattu 2020-17-05] Saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82
- SITRA. 2018. Sitran palvelumuotoilukoulutuksen materiaali. [Viitattu 2020-17-06] Saatavissa: <https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/sitra-tiivistelma-koulutuksista>
- SJÖBERG, Silja. 2012. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot opetuksessa. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-07-24] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39912/Sjoberg_Silja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- TAYLOR-POWELL, Ellen ja RENNER, Marcus. 2003. Analyzing Qualitative Data. [Viitattu 2020-05-16] Saatavissa: <http://thesummerinstitute.ca/wp-content/uploads/Qualitative-Methods.pdf>
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [Viitattu 2019-11-13] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4> Tampere University Press
- TORKKOLA, Sari. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Helsinki

TUULANIEMI, Juha., 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Helsinki

TÖYTÄRI, Aija; TYNJÄLÄ, Päivi; VANAHNEN-NUUTINEN, Liisa; VIRTANEN, Anne ja PIIRAINEN, Arja. (2019) Työelämäyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena, Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 21(1), ss. 14-30. [Viitattu 2020-22-05] Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/84452/43502>

VALLI, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. [Viitattu 2019-11-10] PS-Kustannus.

VALLI, Raine ja AARNOS, Eila. 2018. Ikkunointa tutkimusmetodeihin 1 – Metodin valinta ja aineistonkeruu. [Verkkokirja] PS-Kustannus.

VALPOLA, Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. [Verkkokirja] Talentum.

VALTIONEUVOSTO. 2020-01-24. Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen ennakoitavuutta: perusrahoituksen osuus säilytetään vuoden 2020 tasolla. [Viitattu 2020-12-3] Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410845/ammattillisen-koulutuksen-rahoitukseen-ennakoitavuutta-perusrahoituksen-osuus-sailytetaan-vuoden-2020-tasolla

VERHOEF, Peter. C., LEMON, Katherine. N., A. PARASURAMAN, Anne Roggeveen, TSIROS, Michael ja SCHLESINGER, Leonard A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85(1), 31—41. [Viitattu 2020-07-12] Saatavissa: https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. [Verkkokirja] [Viitattu 2019-11-11] PS Kustannus.

WILSON, Chauncey. 2014. Interview Techniques for UX Practitioners: A User-Centered Design Method [Verkkokirja] [Viitattu 2019-11-08]

ÅBERG, Leif. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

LIITE 1: TYÖELÄMÄSSÄ OPPIMISEN PAIKAN EHDOTUSLOMAKE



TYÖELÄMÄSSÄ OPPIMINEN
PAIKAN EHDOTUSLOMAKE
Liiketalous ja kauppa/Tietojenkäsittely
Presidentinkatu 1
70100 KUOPIO

Opiskelijan tiedot

Nimi:	Syntymäaika:
Lähiosoite:	Postitoimipaikka:
Puhelin:	Sähköposti:
Ohjausryhmä:	Tutoropettaja:
Tutkinto: <input type="checkbox"/> Liiketalouden perustutkinto, merkonomi <input type="checkbox"/> Liiketoiminnan perustutkinto, merkonomi (2018 aloittaneet) <input type="checkbox"/> Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto, datanomi	
Tutkinnon osa:	
Työelämässä oppimisen laajuus ____osp	
Jakso alkaa / .20 ja päättyy / .20	
Jakson aikana olevat keskeytykset (esim. lomat, pyhäpäivät jne.): _____	
<input type="checkbox"/> Työelämässä oppiminen PALKATON (tehtävä koulutussopimus) <input type="checkbox"/> Työelämässä oppiminen PALKALLINEN (tehtävä oppisopimus) <input type="checkbox"/> Työelämässä oppiminen ulkomailla <input type="checkbox"/> Suoritan vain näytön Näyttöpaikka:	

Koulutus-/oppisopimuspaikan tiedot

Työpaikka:	Y-tunnus:
Käyntiosoite:	
Työpaikkaohjaaja (t)	
Puhelinnumero:	Sähköposti:
Opiskelijan työtehtävät:	

Allekirjoitukset

Paikka ja aika	/ .20
_____	_____
Työpaikkaohjaaja	Opiskelija

Tämä lomake palautetaan opettajalle.

TYÖELÄMÄSSÄ OPPIMINEN

Koulutusopimus

Opiskelija ei ole työsuhteessa, eikä hänelle makseta palkkaa. Koulutuksen järjestäjä ja työpaikka solmivat kirjallisen sopimuksen, jossa määritellään käytännön työtehtävät opiskelijalle. Opiskelija hankkii osaamista työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä. Koulutuksen järjestäjä vastaa työpaikalla tapahtuvasta oppimisesta. Työpaikalle nimetään työpaikkaohjaaja, jota opettaja tukee ohjauksessa.

Oppisopimus

Opiskelija on työsuhteessa yritykseen ja hänelle maksetaan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Oppisopimuskoulutuksessa koulutuksen järjestäjä ja työpaikka tekevät sopimuksen oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä. Oppisopimuksen solmivat opiskelija ja työnantaja. Viikoittaisen työajan tulee olla keskimäärin vähintään 25 tuntia.

Perehdyttäminen ja ohjaus

Työpaikalla aloituskäynnillä opiskelija, opettaja ja työelämän edustaja yhdessä suunnittelevat, miten opiskelija saavuttaa tutkinnon perusteissa edellytetyn osaamisen työpaikalla tutkinnon osittain. Työpaikkaohjaaja neuvoo opiskelijaa työtehtävissä ja työelämän pelisäännöissä. Opiskelija on oppimassa osan tutkinnon tavoitteista töissä.

Palaute osaamisen kehittämisestä

Työelämässä oppimisen aikana palautetta osaamisen kehittämisestä antaa opettaja ja työpaikkaohjaaja. Opiskelijalle annettavalla palautteella ohjataan ja kannustetaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteen avulla kehitetään opiskelijan edellytyksiä itsearviointiin. Palaute ei vaikuta tutkinnonosan arviointiin tai arvosanaan.

Työaika

pääsääntöisesti, ellei tutkinnonosa muuta vaadi

- viisipäiväinen työviikko
- ei sunnuntai- tai arkipyhätyötä
- työaika sovitaan klo 6 – 18 välille.
- Työaika keskimäärin noin 7h

Jos opiskelijalla / työpaikalla on jokin syy poiketa normaalista noudatettavasta työajasta, niin silloin sovitaan toisin.

Poissaolot

Poissaoloista ilmoitetaan aina työpaikkaohjaajalle. Sairauspoissaoloissa noudatetaan työpaikan käytäntöjä. Poissaoloja voi joutua korvaamaan, mikäli niiden määrä vaikuttaa oppimiseen ja osaamisen karttumiseen siten, että arviointi ei olisi mahdollinen. Korvaustavasta ja –ajasta sovitaan erikseen yhdessä työpaikan kanssa työelämän pelisääntöjen mukaisesti.

Näyttö

Näyttö voidaan aloittaa, kun tutkinnon osan ammattitaitovaatimukset on saavutettu. Näytön suunnittelusta vastaa opettaja yhdessä opiskelijan kanssa ja yhteistyössä työpaikan kanssa. Opiskelija osoittaa ammattitaitonsa näytössä tekemällä käytännön työtehtäviä aidoissa työtilanteissa. Näyttöympäristön tulee olla sellainen, että se mahdollistaa tutkinnon osassa määrätyn osaamisen osoittamisen.

Näytön arviointi

Arvioinnista päättävät yhdessä kaksi arvioijaa, opettaja ja työelämän edustaja. Opiskelija tekee itsearvioinnin. Arviointipäätös perusteluineen annetaan näytön jälkeen järjestettävässä arviointikeskustelussa. Arvioijien esteellisyyteen sovelletaan hallintolakia. Arviointiin tyytymätön opiskelija –voi pyytää arvioijilta kirjallisesti arvioinnin tarkistamista.

LIITE 2: KOULUTUSSOPIMUS



KOULUTUSSOPIMUS

1/2

Opiskelija

Sukunimi	Etunimet	Kutsunnimi	Syntymäaika
Mallilopplias	Kerttu	Kerttu	23.12.1963
Osoite			Oppijanumero
Asevelkku 24, 74100 IISALMI			
Sähköposti	Puhelin		
plaope@gmail.com	044 785 8870		

Koulutussopimustyöpaikka

Työpaikka	Y-tunnus
SakkyShop, Leväsentie 2 (Savon koulutuskuntayhtymä)	1852679-9
Osoite	
Koulutussopimustyöpaikan edustaja	Työpaikkaohjaaja
	Anna Ranta

Koulutuksen järjestäjä

Koulutuksen järjestäjän nimi	Oppilaitos	Y-tunnus
Savon koulutuskuntayhtymä	Savon ammattiopesto	1852679-9
Tolmipiite		
Asevelkku 4, 74101 Iisalmi		
Sopimuksen yhteishenkilö	Puhelin	Sähköposti
Mollanen Milla	+358 44 785 4935	mlla.b.mollanen@sakky.fi

Opiskelijan asema

Koulutussopimukseen perustuvassa koulutuksessa opiskelija ei ole työsuhteessa koulutussopimustyöpaikkaan eikä koulutussopimustyöpaikka maksa opiskelijalle palkkaa tai vastiketta.
--

Osapuolten tehtävät

<p>Koulutussopimustyöpaikka</p> <p>Mahdollistaa opiskelijan ammattitaidon hankkimisen henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaan. Suunnittelee ohjauksen järjestämisen ja nimeää työpaikkaohjaajan ja muut oppimista ohjaavat henkilöt, joilla on valmiudet ja resurssit ohjaustehtävän hoitamiseen sekä esittää työpaikan edustajan näytön arvioijaksi. Huolehtii siitä, että työpaikkaohjaaja ja työpaikan henkilöstö ovat tietoisia opiskelijan koulutussopimukseen ja/tai näyttöön liittyvistä suunnitelmista ja työtehtävistä. Seuraa opiskelijan osaamisen kehittymistä, raportoi koulutuksen järjestäjälle etenemisestä ja ryhtyy toimenpiteisiin silloin, kun suunnitelman mukaista osaamista ei pystytä saavuttamaan. Vastaa opiskelijan työturvallisuudesta koulutussopimuksen aikana.</p> <p>Vastuullinen työpaikkaohjaaja</p> <p>Huolehtii opiskelijan perehdytyksestä, osallistuu koulutussopimuksen ja näytön suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Ohjaa tavoitteellisesti HOKS:n mukaan ja antaa palautetta osaamisen kehittymisestä. Tekee ohjausyhteistyötä oppilaitoksen/ opettajan/ muiden työpaikan työntekijöiden kanssa.</p> <p>Koulutuksen järjestäjä</p> <p>Nimeää opiskelijan koulutussopimuksen vastuuhenkilön, joka varmistaa työpaikan soveltuvuuden koulutussopimukseen ja näyttöihin, joka valmentaa opiskelijan työpaikkaa varten ja huolehtii osaltaan siitä, että opiskelija tietää velvollisuuksistaan noudattaa työpaikan järjestystä sekä työstä ja työturvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä sekä antaa työpaikalle tarvittavat tiedot opiskelijan lähtötilanteesta. Lisäksi koulutuksen järjestäjän nimeämä henkilö huolehtii työpaikkaohjaajan ohjausosaamisen varmistamisesta, tukee koulutussopimustyöpaikkaa koulutussopimuksen ja näytön toteuttamisessa ja perehdyttää työpaikan edustajat tutkinnon perusteisiin. Koulutuksen järjestäjä vastaa, että koulutussopimukseen perustuvaa koulutusta järjestetään lakien ja asetusten mukaisesti.</p> <p>Opiskelija</p> <p>Osallistuu oman HOKS:n tekemiseen työpaikalla järjestettävää koulutusta koskien. Tekee HOKS:iin kirjattuja tutkinnon ammattitaitovaatimuksen mukaisia työtehtäviä ja osoittaa osaamisensa työpaikalla, mikäli se kuuluu suunnitelmaan. Noudattaa työpaikan työturvallisuusmääräyksiä, sovittuja työaikoja sekä työpaikan pelisääntöjä. Huomioi, että noudattaa työpaikan salassapitovelvollisuutta.</p>

(jatkuu)

Yhteydenpito

Koulutussopimustyöpaikan velvollisuus on ilmoittaa koulutuksen järjestäjälle opiskelijan työtehtäviä tai työoloja koskevat olennaiset muutokset. Koulutuksen järjestäjän velvollisuutena on ilmoittaa koulutussopimustyöpaikalle koulutuksessa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista.

Muut sovitut asiat yhteydenpidosta:

Opiskelija täyttää työssäolojakson aikana päiväkirjaa, jota ohjaava opettaja lukee. Hän seuraa sen perusteella yhteydenoton tarvetta ja tulee tarvittaessa käymään tai on yhteydessä muulla tavoin. Työpaikkaohjaaja ja opiskelija voivat tarvittaessa olla yhteydessä ohjaavaan opettajaan. Arviointikeskustelu sovitaan pidettäväksi keväällä 2020.

Työpaikkaohjaajan ohjausosaamisen varmistamisesta on sovittu seuraavaa:

Työpaikkaohjaaja on toiminut organisaation työtehtävissä 20 vuotta ja hänellä on vahva ammatillinen osaaminen alalta. Työpaikkaohjaaja on perehdytetty osaamistavoitteisiin ja arviointikriteereihin ohjauskäynnin yhteydessä.

Koulutuksen tavoite

Tutkinnon osa / opinno	Työtehtävät	Lisätiedot
Tuloksellinen toiminta	Opiskelija tutustuu ja selvittää toiminnan kannattavuuden avainasioita. Hän selvittää tuottoja ja kustannuksia.	
Tutkinto		
Liiketoiminnan perustutkinto OPH-2697-2017		

Sopimuksen voimassaoloaika

Aika	Päättyy	Työaika/vko*	Mahdolliset poikkeukset
09.03.2020	28.05.2020	35h/vko	Hiihtoloma viikko 10.
Sopimus tulee voimaan, kun kaikki sopijaosapuolet ovat sen allekirjoittaneet ja sitä noudatetaan taannehtivasti koulutussopimuksen aloittamispäivämäärästä lähtien. Jos opiskelija valmistuu ja saa tämän sopimuksen mukaisen tutkinnon valmiiksi aikaisemmin kuin oli suunniteltu, sopimus päättyy opiskelijan valmistuessa.			
*) Enintään työpaikalla noudatettava säännöllinen työaika huomioiden laki nuorista työntekijöistä (998/1993).			

Muut sovitut asiat

Oppilaitos vakuuttaa opiskelijan lakisääteisen tapaturmavakuutuksen osalta. Vakuutustunnus: 667855-1. Tarkempi kuvaus opiskelijaa koskevasta vakuutusturvasta löytyy oppilaitoksen kotisivuilta. Niissä työvuoroissa, jotka opiskelija tekee palkallisena, ei koulutussopimus ole voimassa.

Työvaatetus ja henkilökohtaiset suojaimet	Aterjärjestelyt
Suojavaatteita ei tarvita. Opiskelija vastaa asiallisesta työasusta ja jalkineista.	Oppilaitos maksaa opiskelijalle ruokarahan
Opiskelijan suorittamat korttikoulutukset:	
Anniskelupassi	Voimassa Muuta huomioitavaa työjärjestelyissä
Vaaralliseksi luokiteltuihin töihin osallistuminen:	Suunnitelma, jos osallistuu vaarallisiin töihin:
Ei	
Työpaikan poissaolokäytäntö	
Lisätietoja	

Sopijaosapuolet sitoutuvat noudattamaan koulutussopimusta koskevaa lainsäädäntöä ja vakuuttavat, että annetut tiedot ovat oikein. Sopimuksia on tehty kaksi samansisältöistä.

Pvm	Koulutussopimustyöpaikan edustaja:	Koulutuksen järjestäjä:
	_____	Moilanen Miia

Sopimus on annettu tiedoksi opiskelijalle.

Liite: Opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), jonka kaikki osapuolet ovat hyväksyneet siltä osin kuin se koskee koulutussopimukseen perustuvaa koulutusta

Arkistointi: opiskeluaika + 10 vuotta, toimitetaan koulutussihteerille.

**OTE OPISKELIJAN HENKILÖKOHTAISESTA OSAAMISEN
 KEHITTÄMISSUUNNITELMASTA (HOKS):**
Opiskelija

Mallioppilas Kerttu	s. 23.12.1963
---------------------	---------------

Suoritettava koulutus/tutkinto

Suoritettava tutkinto Liiketoiminnan perustutkinto OPH-2697-2017 21.12.2017	Osaamisala
---	------------

Osaamisen osoittamisen suunnitelma

Tutkinnon osa (koodi)	Ajankohta	Sisältö	Näyttöympäristö
Tuloksellinen toiminta 106390	31.03.2020	Työskentelen yrityksessä erilaisissa käytännön työtehtävissä ja selvitän organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Selvitän ja kuvaan yrityksen liiketoimintamallin ja kustannusrakenteen (tuotot ja kustannukset) sekä lasken yrityksen toiminnan tunnuslukuja kannattavuuteen vaikuttavat tekijät huomioiden.	SakkyShop, Leväsentie 2

Opiskelijan vastuullinen työpaikkaohjaaja ja koulutuksen järjestäjän nimeämä opettaja

Työpaikkaohjaaja Anna Ranta	Vastuuopettaja Moilanen Miia +358 44 785 4935 miia.b.moilanen@sakky.fi
--------------------------------	--

Keskeiset työtehtävät työpaikalla tutkinnon perusteiden ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman mukaisen osaamisen hankkimiseksi

Tutkinnon osa ja koodi Tuloksellinen toiminta 106390	Keskeiset työtehtävät Opiskelija tutustuu ja selvittää toiminnan kannattavuuden avainasioita. Hän selvittää tuottoja ja kustannuksia.
---	--

Osaamisen hankkimisen ajoittuminen

Alkaa 09.03.2020	Päättyy 28.05.2020
---------------------	-----------------------

LIITE 3: LOMAKE ARVIOINTIKRITEEREISTÄ



2.2. Tuloksellinen toiminta, 20 osp (106390)
Tutkinnon osan arvioinnin kohteet ja kriteerit

Opiskelija:
Ohjaava opettaja:
Työpaikka
Työpaikkaohjaaja:

Tarkemmat yhteystiedot löytyvät koulutus-/oppisopimuksesta

Ohje

Lomakkeelle on kirjattu kaikki tutkinnon osan arviointikriteerit. Lomakkeeseen merkitään toteutuuko vaadittava kriteeri työssä tai vanhoissa työtehtävissä, työssä muin järjestelyin vai oppilaitoksella. Muusta järjestelystä tai oppilaitoksella hankittavasta osaamisesta ja arvioinnista kirjoitetaan sille vaattuun tilaan, mitä asiasta on sovittu.

Ennen näytön arviointia ohjaava opettaja kirjaa lomakkeelle opiskelijan oppilaitoksella toteutuneen suorituksen arviointitiedon (opiskelijan opintokortilta). Näytön yhteydessä ohjaava opettaja kirjaa työpaikalla osoitetun osaamisen arviointitiedon sille vaattuun tilaan. Mikäli kaikki tutkinnon osassa vaadittava ammattitaito arvioidaan kriteereiden mukaisesti saavutetuksi, kirjataan myös tutkinnon osa suoritetuksi. Ohjaava opettaja arvioinnin kirjaamisen opiskelijan opintokortille.

Ammattitaitovaatimukset

Opiskelija osaa

- kuvata organisaation liiketoimintamallin ja kustannusrakenteen
- selvittää toiminnan tuottoja ja kustannuksia
- laskea toimintaa kuvaavia tunnuslukuja kannattavuuden osatekijät huomioiden.

Ammattitaidon osoittamistavat

Opiskelija osoittaa ammattitaitonsa näytössä toimimalla erilaisissa käytännön työtehtävissä ja selvittäen organisaation toiminnan tuloksellisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Siltä osin kuin tutkinnon osassa vaadittua ammattitaitoa ei voida arvioida näytön perusteella, ammattitaidon osoittamista täydennetään yksilöllisesti muilla tavoin.

Keskeiset työtehtävät ja suunnitelma osaamisen osoittamisesta (tämä tietosisirre tään oman osaamisen osoittamisen suunnitelmaa nja sitä tarkennetaan työjakson kuluessa)

Opiskelija kuvaa organisaation liiketoimintamallin ja kustannusrakenteen.

Opiskelija

T1	<ul style="list-style-type: none"> tuntee yhteiskunnan talouden muodostumisen tunnistaa oman yksikkönsä tai organisaationsa perusprosessit ymmärtää tuloksellisen toiminnan eri näkökulmia huomioiden laadun, kestävä n kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan kuvaa ohjattuna oman organisaationsa kustannusrakenteen työvälioneohjelmia hyödyntäen tunnistaa oman toimintansa vaikutuksen kustannuksiin 	<input type="checkbox"/> työssä, norm. tehtävät	<input type="checkbox"/> työssä, muu järjestely, mikä	<input type="checkbox"/> arviointitieto, koululta, mikä	Suunnitelma/Arviointi
T2	<ul style="list-style-type: none"> opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi T1-tason, mutta ei yllä H3-tasolle. 				
H3	<ul style="list-style-type: none"> ymmärtää yhteiskunnan talouden muodostumisen kuvaa oman yksikkönsä tai organisaationsa perusprosessit kuvaa oman organisaationsa prosesseja laadun, kestävä n kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta kuvaa oman organisaationsa kustannusrakenteen työvälioneohjelmia hyödyntäen tunnistaa oman toimintansa vaikutuksen kustannuksiin ja tulokselliseen toimintaan 				
H4	<ul style="list-style-type: none"> opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi H3-tason, mutta ei yllä K5-tasolle. 				
K5	<ul style="list-style-type: none"> ymmärtää yhteiskunnan talouden muodostumisen ja eri toimijoiden roolit esittää oman yksikkönsä tai organisaationsa perusprosessit ja niiden väliset yhteydet arvioi oman organisaationsa prosesseja laadun, kestävä n kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan osalta kuvaa organisaation kustannusrakenteen ja siihen vaikuttavat tekijät arvioi oman toimintansa vaikutukset kustannuksiin ja tulokselliseen toimintaan. 				

Opiskelija selvittää toiminnan tuottoja ja kustannuksia.

Opiskelija

T1	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää organisaation tuottoja ja kustannuksia • hankkii tietoa oman organisaation tuloksellisen toiminnan suunnittelusta 	<input type="checkbox"/> työssä, norm. tehtävät	<input type="checkbox"/> työssä, muu järjestely, mikä	<input type="checkbox"/> arviointitieto koululta, mikä	Suunnitelma/Arviointi
T2	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi T1-tason, mutta ei yllä H3-tasolle. 				
H3	<ul style="list-style-type: none"> • ymmärtää organisaation rahavirtoja • osallistuu tuloksellisen toiminnan suunnitteluun tai seurantaan 				
H4	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi H3-tason, mutta ei yllä K5-tasolle. 				
K5	<ul style="list-style-type: none"> • selvittää organisaation rahavirtoja ja rahan tarvetta • osallistuu budjetin suunnitteluun ja seurantaan • osallistuu talous- ja rahoitus suunnitelman laatiin. 				

Opiskelija laskee toimintaa kuvaavia tunnuslukuja kannattavuuden osatekijät huomioiden.

Opiskelija

T1	<ul style="list-style-type: none"> • tuntee kannattavuuteen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä omassa työtehtävässä • ymmärtää hinnan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä • laatii ohjatusti tuotteen tai palvelun katetuottolaskelman 	<input type="checkbox"/> työssä, norm. tehtävät	<input type="checkbox"/> työssä, muu järjestely, mikä	<input type="checkbox"/> arviointitieto koululta, mikä	Suunnitelma/Arviointi
T2	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi T1-tason, mutta ei yllä H3-tasolle. 				
H3	<ul style="list-style-type: none"> • tuntee kannattavuuteen vaikuttavat tekijät omassa organisaatiossa • ymmärtää hinnan muodostumiseen vaikuttavat tekijät • laatii tuotteelle tai palvelulle katetuottolaskelman 				
H4	<ul style="list-style-type: none"> • opiskelijan osaamisen taso ylittää selkeästi H3-tason, mutta ei yllä K5-tasolle. 				
K5	<ul style="list-style-type: none"> • laskee ja arvioi kannattavuuden keskeisiä tunnuslukuja • osaa arvioida ja vertailla toiminnan kannattavuutta suhteessa toimialan kannattavuuteen • ymmärtää tuotteen tai palvelun hinnan muutoksen vaikutukset kannattavuuteen. 				

LIITE 4: OMAN OSAAMISEN OSOITTAMISEN SUUNNITELMA



SUUNNITELMA OSAAMISEN OSOITTAMISEEN

Tulostettu Wilmasta 28.05.2020

Näyttö Tuloksellinen toiminta	Laajuus näytettävänä koko tutkinnon osa
Opiskelija Kerttu Mallioppilas	Tutkinto, Ryhmä Liiketoiminnan perustutkinto , I1LII19A
Yksikkö Asevelikatu 4, Iisalmi	Näytön ajankohta 31.03.2020 - 31.03.2020
Näytön suorituspaikka SakkyShop, Leväsentie 2	
Näyttöympäristön kuvaus:	
Suunnitelma osaamisen osoittamiseen: Työskentelen yrityksessä erilaisissa käytännön työtehtävissä ja selvitän organisaation toiminnan tuloksellisuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Selvitän ja kuvaan yrityksen liiketoimintamallin ja kustannusrakenteen (tuotot ja kustannukset) sekä lasken yrityksen toiminnan tunnuslukuja kannattavuuteen vaikuttavat tekijät huomioiden.	
Näytön arvioijat: Opettaja: Moilanen Miia Työelämän edustaja (rekisteristä): Työelämän edustaja: Ranta Anna	

LIITE 5: ARVIOINTILOMAKE



OSAAMISEN ARVIOINTI/TUTKINNON OSAN ARVIOINTI

Tutkinnon osa Tuloksellinen toiminta
Opiskelija, tutkinto, ryhmä, yksikkö Kerttu Mallioppilas , Liiketoiminnan perustutkinto , I1LII19A , Asevelikatu 4, Iisalmi
Näytön ajankohta 31.03.2020 - 31.03.2020
Näytön suorituspaikka SakkyShop, Leväsentie 2
Lyhyt kuvaus näytöstä Organisaation kustannusrakenteen ja kannattavuuden selvittäminen.

NÄYTÖN ARVO SANA Hyvä 4
Muu osaamisen arviointi fxg

Lisätietoja arviointiin

Arvioinnin perustelut

Paikka ja aika _____ / ____ 20____

Allekirjoitukset ja
nimenselvennykset

_____	_____	_____
Ranta Anna Työelämän edustaja	Miia Moilanen Opettaja (1)	Opettaja (2) (vain tarvittaessa)

Tiedoksi saaneena _____ / ____ 20____
(aika, paikka, allekirjoitus) Kerttu Mallioppilas, opiskelija

LIITE 6: SÄHKÖINEN PALAUTEKYSELY OHJAAJALLE

Kysymykset

Kyselyyn vastauspäivä



Valitse alla oleviin väittämiin mielestäsi sopivin vaihtoehto

• Suorakulmion muotoinen leike

1 täysin eri mieltä / 2 eri mieltä / 3 ei eri eikä samaa mieltä / 4 samaa mieltä / 5 täysin samaa mieltä

1. Sain ennakkoon tietoa opiskelijan tavoitteista, opiskeluvaiheesta sekä arvioinnista. *



2. Opiskelija sai perehdytyksen tavoitteiden mukaisiin työtehtäviin. *



3. Opiskelija teki oppimistavoitteidensa mukaisia työtehtäviä. *



4. Opiskelija sai työpaikalla riittävästi ohjausta. *



5. Ohjaavan opettajan ja työpaikan yhteistyö opiskelijan ohjauksessa oli sujuvaa. *



6. Opiskelijan oppimisjaksosta oli hyötyä työpaikallamme. *



Voit halutessasi täydentää vastaustasi avoimella palautteella.



LIITE 7: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Haastateltavan taustatiedot

Myymälätyyppi:

Henkilöstö:

Kokemus alalta:

TEO-ohjauskokemus, merkonomi opiskelijat:

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija:

Havainnoija:

Ajankohta:

Kesto:

- Tutkimuksen tavoitteet esitetty
- Tutkimuslupa saatu tutkittavalta saatu
- Tutkimuseettiset kysymykset huomioitu

Teema 1. Työelämässoppiminen prosessina

- Miten koet TEO-prosessin? (aloitus-, väli- ja arviointitapaaminen, ja muut kontaktoinnit)
Millaiseksi koet lomakkeiston, joka liittyy prosessiin?

Teema 2. Asiakaskokemuksen rakentuminen

- Millaisena koet oppilaitoksen/opettajan toiminnan yleisesti TEO-prosessin aikana?
- Vaihteleeeko toiminta? (satunnainen- tasalaatuinen)

Teema 3. Vuorovaikutus opettajan kanssa prosessin aikana

- Millaiset tekijät ovat sinulle merkityksellisiä opettajan kanssa toimiessa TEO-prosessin aikana.
- Millaiseksi koet vuorovaikutuksen opettajan kanssa?

Teema 4. Odotukset ylittävä asiakaskokemus

- Mikä on mieleenpainuvuin kokemus, joka sinulle on syntynyt TEO-prosessin aikana opettajan /oppilaitoksen kanssa toimimisesta? (mitkä asiat vaikuttavat siihen)
- Mistä asioista mielestäsi syntyy odotukset ylittävä asiakaskokemus yleisesti
- Entä TEO-prosessissa?

Teema 5. Kehittäminen

- Millaisiin asioihin toivoisit jatkossa kiinnitettävän enemmän huomiota prosessissa

LIITE 8: TYÖPAJAN PEREHDYTYSMATERAALI






SATTUMA VAI OSUMA

Asiakaskokemus osana ammatillisen koulutuksen työelämässäoppimista

Työpajatyöskentely 8/2020
Miia Moilanen ja Anna Ranta


IDEOITA JA INNOSTUSTA TULEVAISUUTEEN: WWW.SAKKY.FI

Työpajatyöskentely 8/2020

- Uudistunut rahoitusmalli, vaikuttavuusrahoitus
- Työn tausta, tavoitteet ja toteutus
- Teoreettinen viitekehys
 - Asiakasymmärrys ja Asiakaskokemus
 - Asiakkaan prosessi vs. meidän prosessi
 - Useiden eri lähteiden mukaan asiakaskokemuksesta 2/3 on tunnetta ja loppu teknistä toimivuutta
 - Haastattelut
 - Muutos
 - Jalkauttaminen ja työpajatyöskentely
 - Ajattelu opettajan oman toiminnan kautta, mihin voin itse, omalla toiminnalla vaikuttaa?

IDEOITA JA INNOSTUSTA TULEVAISUUTEEN: WWW.SAKKY.FI



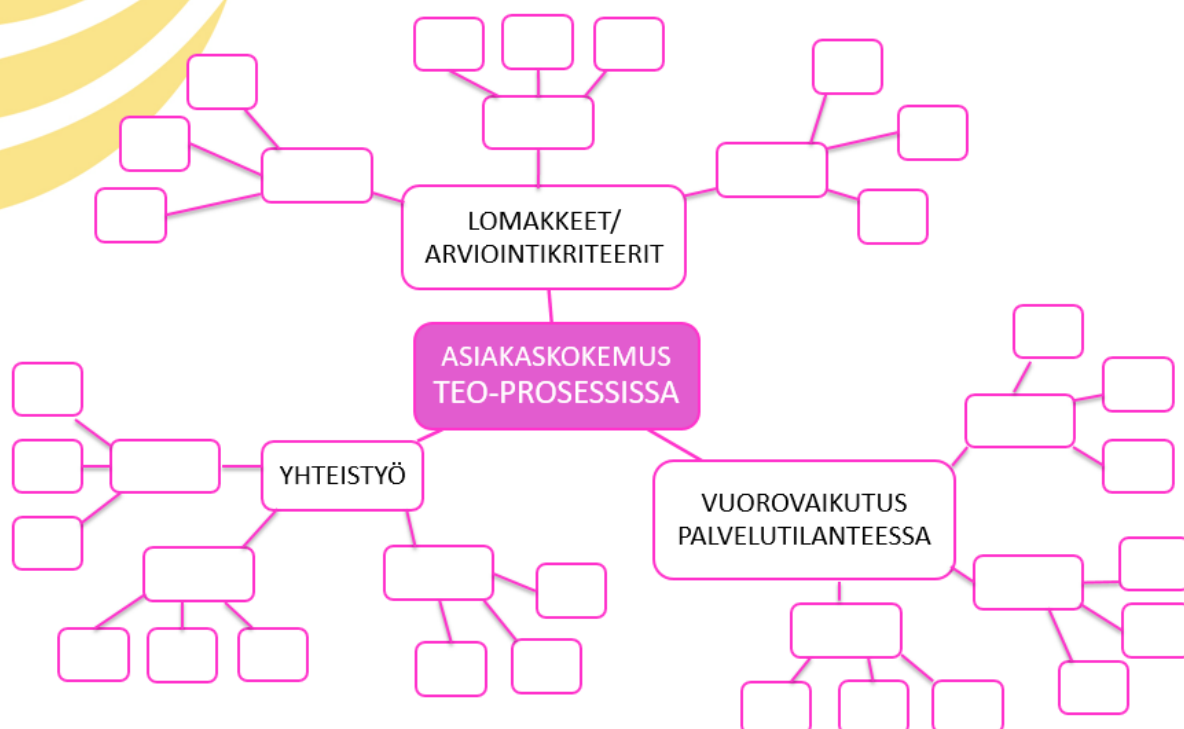
TYÖPAJA: 3x3x3-malli

- Kaavion on määritelty kolme asiaa, jotka nousivat esille haastatteluaineistossa liittyen asiakaskokemukseen TEO-prosessissa.
 - 1. Lomakkeet, erityisesti arviointikriteerit, 2. yhteistyö ja 3. opettajan vuorovaikutus palvelutilanteessa
- Määritellä näihin kuhunkin 3 asiaa, jotka ovat tärkeitä tai olennaisia asian onnistumisessa.
- Seuraavaksi määritellään, mitä konkreettista opettaja voi tehdä tehdä, jotta asiakaskokemus on positiivinen
- Uloimmalle kehälle tulee yksiselitteinen asia tai tekeminen jonka voi käytännössä toteuttaa.

IDEOITA JA INNOSTUSTA TULEVAISUUTEEN: WWW.SAKKY.FI



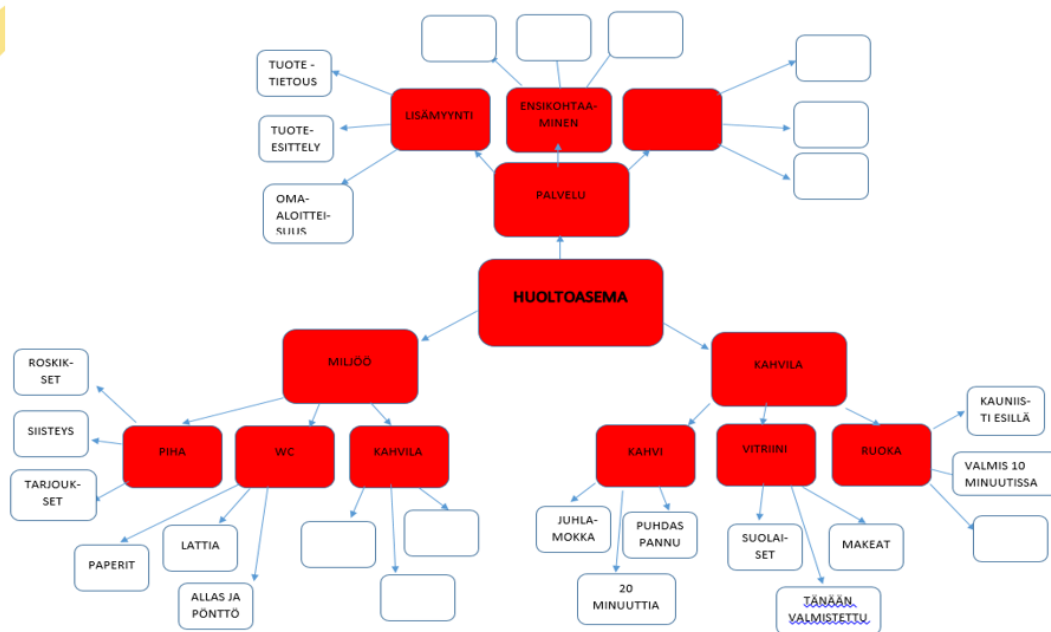
Kolme haastatteluissa esille nousutta asiaa TEO-prosessin asiakaskokemukseen liittyen.



IDEOITA JA INNOSTUSTA TULEVAISUUTEEN: WWW.SAKKY.FI



Esimerkki 3x3x3-mallista:



IDEOITA JA INNOSTUSTA TULEVAISUUTEEN: WWW.SAKKY.FI

