

LYHYTVALMENNUS

KOHDISTETTUA OSAAMISTA HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSELTÄ

TEKIJÄ: Mikko Nieminen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Mikko Nieminen	
Työn nimi Lyhytvalmennus; kohdistettua osaamista henkilöstöpalveluyritykseltä	
Päiväys	17.4.2021
Sivumäärä/Liitteet	44/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Staffpoint Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vuokratyön tarjoamat työnteon muodot tarjoavat asiakkailleen joustavia henkilöstöratkaisuja työelämän muutoksessa. Vuokratyöyrityksen tulee samalla adaptoida toimintaansa asiakkaan ympärille ja tarjota vaihtoehtoja asiakassuhteen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin vuokratyöyrityksen lyhytvalmennuspalveluun, jonka tarkoitus on vastata työn muutosten haasteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, 1) millainen vaikutus asiakasyritykselle toteutettavalla lyhytvalmennuksella on asiakaskokemukseen ja 2) miten ne kohtaavat asiakkaan odotukset työelämän muutoksessa. Työn tavoitteena oli kehittää lyhytvalmennuksia yhtenä palvelun tuotteena asiakassuhteiden kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teema-haastatteluilla. Haastateltaviksi valikoituivat kaksi lyhytvalmennuspalvelun tilanneen asiakasyrityksen esimiestä sekä lyhytvalmennuspalveluita toteuttavat valmentajat. Aineiston analyysin muotona käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka tehtiin litteroidusta aineistosta teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan työelämän muutokset nähtiin enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Lyhytvalmennuksen kaltainen kehittämisohjelma vastasi asiakasyrityksen työvoiman tarpeeseen sekä auttoi vuokratyöntekijöitä työllistymään asiakkaan toivomiin työtehtäviin sekä joustaviin työsuhteisiin. Lyhytvalmennuksen avulla voitiin kehittää asiakassuhdetta, kun valmennusta hoidettiin onnistuneesti. Tuloksista kävi ilmi, että onnistuneilla lyhytvalmennuskokemuksilla oli samalla positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen, johon vaikutti muun muassa se, kuinka erilaisissa kohtaamisissa ja kontaktipisteissä asiakkaan kanssa onnistuttiin.</p> <p>Asiakaskokemuksen kehittyminen ei kuitenkaan vaikuttanut rajoittuvan vain asiakkaan tarpeeseen vastaamiseen ja onnistuneisiin lyhytvalmennuskokemuksiin, vaan myös tarpeiden ylittämiseen. Tuloksista esiin nousi kehitysehdotuksia, kuten moniosaajien valmentaminen, englanninkieliset valmennukset ja kouluyhteistyön lisääminen valmennuksissa, mitkä vahvistaisivat vielä kilpailuetua sekä kehittää lyhytvalmennuksia asiakaslähteisesti eteenpäin.</p>	
Avainsanat asiakaskokemus, asiakas, valmennus, lyhytvalmennus, valmentajat, palvelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Mikko Nieminen	
Title of Thesis Targeted coaching from a human resources company	
Date 17 April 2021	Pages/Appendices 44/2
Client Organisation /Partners Staffpoint Oy	
<p>Abstract</p> <p>Human resource companies are offering flexible personnel solutions in the changing working life. Simultaneously they must adapt their operations around the customer and offer alternatives to develop the customer relationship. The purpose of the study was to find out 1) how targeted coaching affected the customer experience, and 2) whether the expectations of the client were met. Furthermore, the primary aim of the study was to develop targeted coaching to promote customer relationships.</p> <p>The empirical part of the study was carried out as a qualitative case study, in which the material was collected through semi-structured thematic interviews. The interviews were recorded, material was written verbatim and inductive content analysis was conducted. More specifically, the participants were two supervisors of the client company and two coaches from a human resource company.</p> <p>As indicated by the results of the study, changes in working life were seen more as an opportunity than a threat. The targeted coaching helped the customer's need as it improved the availability of competent personnel. Furthermore, it also offered possibilities for temporary workers to find a job. Coaching developed a customer relationship when coaching was successfully performed. The results showed that successful coaching experiences also had a positive impact on the customer experience. In addition, it was also influenced by the success of meetings and contact points with the client.</p> <p>However, the development of the customer experience seemed to be limited not only to meeting the customer's needs and successful short coaching experiences, but also to exceeding the needs. To conclude, the results revealed development proposals, such as multi-skilled coaching, English-language coaching and increased school cooperation. These issues were seen, for example, as strengthening the relevant competitive advantage and developing coaching in a customer-oriented manner.</p>	
<p>Keywords customer experience, customer, coaching, targeted coaching, coaches, service</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja rajaus	6
1.3	Keskeiset käsitteet ja rakenne	7
2	ASIAKASKOKEMUS	8
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	8
2.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	9
2.3	Henkilöstökokemus	13
2.4	Yksilöiden merkitys	14
2.5	Asiakasnäkökulma	16
2.6	Palvelun ymmärtäminen	16
2.7	Palvelupolku lyhytvalmennuksessa	17
2.8	Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen	18
3	LYHYTVALMENNUS	22
3.1	Koulutus	23
3.2	Valmennus	24
3.2.1	Valmennusroolit	25
3.2.2	Valmennuksen ydinelementit	26
3.2.3	Valmennustaidot	27
3.2.4	Valmennusmallit	28
3.3	Lyhytvalmennuksen lähtökohdat ja arviointi	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	31
4.2	Haastateltavien valinta ja toteutus	32
4.3	Aineiston analyysi	33
4.4	Tutkimuksen arviointi	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	40
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ASIAKAS	44
	LIITE 2: HAASTATTELURUNKO VALMENTAJA	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja taustaa

Viime vuosina työllisyys ja työmenetelmät ovat kokeneet isoja muutoksia. Esille nousee toistuvasti työelämään liittyviä keskusteluita, tehtyjä tutkimuksia innovaatioiden merkityksistä ja esimerkiksi digitalisaation, robotiikan ja keinoälyn kehityksestä. Muutokset ovat vaikeasti ennakoitavia ja juuri ennakoimattomuus tekee niistä haasteellisia (Heiskanen 2019). Kukapa olisi aavistanut, että esimerkiksi hengenvaarallinen virusepidemia COVID-19 koskettaa vuonna 2020 koko maailmaa muuttaen kertaheitoilla globaalisti työelämän asetelmia. (Kariola 2020.) Tämän kaltaisissa ennakoimattomissa tilanteissa työmarkkinat avautuvat uudella tavalla ja markkinaa jaetaan uusiksi. Yritykset, jotka muutostenkin edessä toimivat aktiivisesti, avoimesti ja välittävät niin henkilöstöstään kuin asiakkaistaan, selviytyvät vahvempina. (Merikalla-Teir 2020.)

Työn muutosten myötä työn muodot muuttuvat ja vakituisen palkkatyön rinnalle on yhä vahvemmin nousemassa vuokratyö, jonka perustana ovat joustavammat työsopimusmallit. Joustavien työmuotojen yleistyminen on globaali ilmiö, jonka aiheuttamana työnteon muodot ovat yleistyneet työttömyyden, eivät perinteisen työn kustannuksella. Henkilöstöpalvelualan yritykset, jotka tunnetaan etenkin joustavien työvaihtoehtojen tarjoajana, ovat muodostuneet suhteellisen pysyväksi, tosin vielä suhteellisen pieneksi osaksi Suomen työmarkkinoita. (Heiskanen 2019.) Kaikesta huolimatta vuokratyövoiman käyttö kasvaa tasaisesti ja varsinkin nuoret työntekijät ovat oppineet kasvamaan sen parissa. Vuokratyön mahdollistama joustava työnteon malli nähdään yhä useammin sopivana vaihtoehtona elämäntilanteeseen, jolloin työtä tehdään oman elämäntyylin ja mieltymysten mukaan. (Ventelä, Karppio ja Niemi 2019.)

Vuokratyövoiman yleistymistä ohjaavat lisäksi työkuulttuurin muutokset, jotka painostavat työntekijöitä sopeutumaan joustavammin työhön. Työnteolle asetetaan erilaisia vaatimuksia ja osaamista tarvitaan eri tavalla. Tulevaisuuden töissä tarvitaan myös nykyistä enemmän kriittistä ajattelua, kykyä omaksua nopeasti uutta ja kykyä lähestyä sekä ymmärtää toisia. Meneillään on työntekijöiden kannalta myönteisiä muutoksia, esimerkiksi joustavien työpöytäjärjestelyjen muodossa, mutta myös työn huonontumista, esimerkiksi kiire ja työkuorman kasvu. (Heiskanen 2019, 40.)

Työn muutosten ohella tärkeäksi tekijäksi nousee myös muutos henkilöstöpalveluyritysten asiakkaiden käyttäytymisessä. Asiakkaat määrittelevät pitkälti palvelun tason, jonka mukaan asiakassuhteet kehittyvät. Palveluiden monipuolistuessa kosketuspisteet asiakkaisiin lisääntyvät ja asiakaskokemus rakentuu monien tekijöiden summana. Yrityksiä varten palveluita tuottavien organisaatioiden tulee ymmärtää asiakaskokemuksen laajempi merkitys ja adaptoida toimintansa kokonaisuutena asiakkaan ympärille, jotta asiakassuhteesta saatu hyöty maksimoidaan molempien osapuolten välillä. (Korkiakoski ja Karhinen 2019; Löytänä ja Korteso 2011.) Asiakaskokemuksen ymmärtäminen mahdollistaa myös laadullisen vuorovaikutussuhteen, jolla tavoitellaan liiketoiminnan, tuotteiden tai palveluiden kehittämistä. (Watkinson 2012, 1-4.) Se edellyttää aitoa kiinnostusta ja asiakkaan kuuntelua, jotta asiakkaan kasvaviin odotuksiin voidaan vastata. (Ahvenainen, Kylling ja Leino 2017, 11.)

Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisella ja niitä hyödyttävien ratkaisujen tarjoamisella. Yrityksillä on käytössä monia keinoja oman toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen, joita palveluntarjoaja voi tunnistaa. Leimon, McMahon ja Moscovicin (2019) mukaan yrityksillä on mahdollisuus ulkoistaa palveluitaan yhä enemmän, jotta ne voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Se voi tarkoittaa muun muassa erilaisia henkilöstön kehittämisohjelmia, joiden avulla yritykset panostavat henkilökunnan osaamiseen ja kehitykseen. Esimerkiksi erilaisten valmennusmallien käyttö työelämässä on kasvattanut suosiotaan henkilöstön kehittämisen välineenä ja tämänkaltaisten valmennusmallien tarkoitus onkin vastata työn muutosten haasteisiin, koska työssä tapahtuvaa oppimista tapahtuu yhä enemmän.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöpalveluyrityksen asiakasyrityksilleen tarjoamaa lyhytvalmennusmallia, minkä avulla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää ja täydentää osaamistaan. Lyhytvalmennuspalvelut toimivat henkilöstöpalveluyrityksen yhtenä B2B:n palvelutuotteena, joka toteutetaan yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa. Lyhytvalmennuksella tuetaan valmennettavien ammatillista kehittymistä, jonka avulla pyritään vastaamaan paremmin asiakasyritysten työntekijävaatimukseen samalla kehittäen asiakassuhdetta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tässä tutkimuksessa käsitellään asiakasyrityksen sekä valmentajien kokemuksia lyhytvalmennuksesta. Tutkimuksen tavoite on kehittää toimeksiantajayrityksen lyhytvalmennuksia yhtenä palvelun tuotteena asiakassuhteiden kehittämiseksi. Lisäksi huomioitavaa on, kuinka työympäristön muutokset vaikuttavat asiakasyritysten odotuksiin ja tarpeisiin lyhytvalmennusten suhteen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen vaikutus lyhytvalmennuksella on asiakaskokemukseen?
2. Miten lyhytvalmennukset kohtaavat asiakasyrityksen odotukset työelämän muutoksessa?

Lyhytvalmennuksen tarkoitus on vastata tämän hetken työllisyyden haasteisiin kehittäen oman henkilökunnan työllisyysmahdollisuuksia sekä asiakassuhteita. Lyhytvalmennuksia toteutetaan asiakkaan syntyneestä työvoiman tarpeesta. Onnistuessaan lyhytvalmennukset synnyttävät win-win-win tilanteen eli asiakas, toimeksiantajayritys ja valmennukseen osallistuvat työnhakijat kohtaavat hyödyttään jokaista osapuolta. Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona lyhytvalmennuksia toteuttavalle henkilöstöpalveluyritykselle, joka toimii tässä tutkimuksessa nimettömänä toimeksiantajana.

Tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle toimeksiantajayrityksen lyhytvalmennuspalveluihin osallistuvien valmennettavien tarkastelu. Sen sijaan työssä keskitytään B2B-asiakkaaseen, joka on tilannut lyhytvalmennuspalvelun aiemmin sekä valmentajiin toimeksiantajayrityksen työntekijöinä ja toteuttavat lyhytvalmennuksia asiakasyrityksille. Alun perin tässä tutkimuksessa oli tarkoitus keskittyä myös muihin lyhytvalmennuksen tilaaviin asiakkaisiin, mutta ne rajautuivat pois odottamattoman työmarkkinatilanteen muutoksen myötä. Samalla se herätti oman mielenkiinnon tutkimaan asiakasyritysten aiempia kokemuksia ja nyt muutosten myötä tulevia odotuksia ja tarpeita lyhytvalmennusten suhteen. Näkökulman tarpeellisuus tuli myös toimeksiantajayrityksen kannalta ajankohtaiseksi.

Vastatakseni tutkimuskysymyksiin toteutin laadullisen tutkimuksen, joka on luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimusta varten haastattelin ensiksi asiakasyrityksen vastuuhenkilöitä, jotka olivat tilanneet lyhytvalmennuksen aiemmin sekä olivat suunnittelemassa uutta lyhytvalmennusta. Haastateltaviksi valikoituivat asiakasyrityksen toimitusjohtaja sekä ravintolapäällikkö ja haastattelut toteutettiin molempien kanssa syyskuussa 2020. Sen jälkeen haastattelin syyskuussa 2020 toimeksiantajayrityksen kahta valmentajaa, jotka ovat olleet kehittämässä ja toteuttamassa lyhytvalmennuksia asiakasyrityksille. Analysoin haastattelut havaintojen ja keskusteluiden pohjalta induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, jota ohjasi teoreettisen viitekehyksen pääteemat, asiakaskokemus ja valmennus.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rakenne

Tutkimuksen taustalla on käytetty asiakaskokemukseen ja valmennukseen pohjautuvaa kirjallisuutta, joista löytyy lukuisia kansainvälisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta. Tutkimukset ovat lisääntyneet voimakkaasti kahden viimeisen vuosikymmenen aikana ja uusia tutkimuksia julkaistaan jatkuvasti. Aiheista löytyy artikkeleita ja kirjallisuutta myös kasvavassa määrin kotimaisesta liike-elämästä. Lisäksi tietokantahakuja tehtäessä on nähtävissä, että ammattikorkeakoulujen, ylempien ammattikorkeakoulujen opinnäytetyötä sekä yliopiston pro gradu -tutkielmia julkaistaan koko ajan lisää. Asiakaskokemusta ja valmennusta ei kuitenkaan käsitellä samassa yhteydessä juurikaan, joten siinä mielessä keskeisten käsitteiden liittyminen yhteen antaa tutkimukselle mielenkiintoisen lähtökohdan.

Työn rakenne koostuu johdannon jälkeen kuudesta pääluvusta, lähdeluettelosta ja liitteistä. Työn teoreettinen viitekehys koostuu luvusta 2 ja 3. Luvussa 2 käsitellään asiakaskokemusta, jossa avaan asiakaskokemuksen määritelmää, muodostumista ja sen kehittämistä. Luvussa kiinnitetään huomiota henkilöstökokemukseen ja yksilöihin sekä niiden vaikutukseen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Lisäksi luvussa kuvataan lyhytvalmennuksen palvelupolkua, jossa lähtökohtana on asiakasnäkökulma ja palvelun ymmärtäminen asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Lopussa käsittelen asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista, jotka auttavat asiakaskokemuksen arvioinnissa. Luvussa 3 käsitellään lyhytvalmennusta, jossa avaan aluksi koulutuksen ja valmennuksen määritelmää ja niille ominaisia piirteitä. Luvussa syvennytään valmennuksen rooleihin, ydinelementteihin ja perehdytään valmentajien taitoihin ja malleihin. Lisäksi luvun lopussa käsitellään valmennuksen lähtökohtia ja arvioinnin tärkeyttä, mikä määrittelee valmennuksen jatkuvuutta sekä kehitystä yhtenä palvelun tuotteena. Luvussa 4 käyn läpi tutkimuksen toteutusta, jossa kuvaan käytetyn teemahaastattelumenetelmän sekä avaan tarkemmin, kuinka haastateltavat valittiin, toteutettiin ja aineistoa analysoitiin. Lisäksi arvioin tutkimuksen toteuttamista. Viimeiset luvut 5 ja 6 käsittävät tutkimuksen empiirisen osan. Luvussa 5 esitän tutkimuksen tulokset tiiviisti ja luvussa 6 vedän johtopäätökset sekä pohdin tutkimustani ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 ASIAKASKOKEMUS

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Sana asiakaskokemus on tullut englanninkielisestä termistä Customer Experience, jonka käyttö on yleistynyt 2000-luvun alussa. Ensimmäinen kirja on julkaistu tällä nimikkeellä vuonna 1999 nimeltään Experience Economy, jonka kirjoittajat ovat olleet B. Josephine Pine II ja James H. Gilmore. Tämän jälkeen aihetta on käsitelty runsaasti niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa, mutta Suomessa vain vähän. (Löytänä ja Kortesus 2011, 11.)

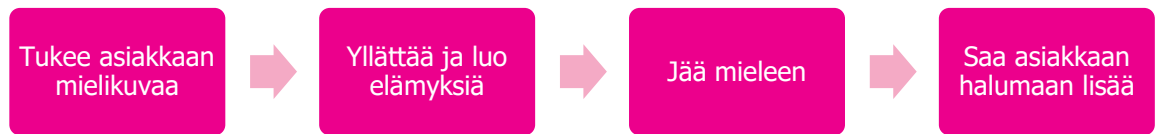
Meyer & Schwager (2007) on kiteyttänyt asiakaskokemuksen tarkoittavan sen järjestelmällistä seuraamista, minkä avulla voidaan ottaa kehitysaskelleita halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Watkinson (2012, 1-4) puolestaan toteaa asiakaskokemuksen olevan yksilöön kohdistettua laadullista vuorovaikutusta, joka liittyy liiketoimintaan, tuotteisiin tai palveluihin milloin tahansa ja mihin aikaan tahansa.

Asiakaskokemus muodostuu hyvin varhaisessa vaiheessa. Päätöstä eivät ohjaa vain omat kokemukset, vaan siihen vaikuttavat kaikki aiemmin käydyt keskustelut ja luetut jutut. Asiakaskokemus muodostuu siten kokonaisvaltaisesti: se syntyy tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten perusteella. (Korkiakoski 2019, 19).

Watkinsonin (2012, 1-4) mukaan laadullisen asiakaskokemuksen muodostavat yksilön aistit ja psykologiset kyvyt. Kokemus ei muodostu siitä, mitä joku tekee, vaan miten se tehdään. Asiakaskokemus ei ole myöskään sitä mitä tuote tai palvelu on, vaan kuinka se saa yksilöt tuntemaan asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus ei siis rajoitu palvelun tai tuotteen käyttöön, vaan se kattaa kaikki asiakkaan vuorovaikutukset yrityksen kanssa. (Watkinson 2012, 1-4.)

Asiakaskokemukset herättävät tunteita ja saavat aikaan subjektiivisia kokemuksia, mitkä saavat asiakkaan käyttämään uudelleen palveluita ja kertomaan niistä eteenpäin. Positiivinen asiakaskokemus syntyy näiden odotusarvojen täyttämisestä ja ylittämisestä, joihin vaikuttaa koko organisaation tasolla yritysjohdon ja yksilöiden vuorovaikutussuhteet. (Fischer ja Vainio 2014.)

Löytänä ja Kortesus (2011) puolestaan määrittelee asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksestä muodostaa. Asiakaskokemuksen muodostumisessa on neljä psykologista näkökulmaa (kuva 1), joita täytyy ottaa huomioon asiakaskokemuksen vahvistamisessa. Asiakaskokemuksen tulee vahvistaa minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Vahva asiakaskokemus syntyy myös elämysten synnyttämisestä, joilla saadaan aikaan vahvoja tuntemuksia. Elämysten tuottamisessa tulee kuitenkin arvioida, mitkä ovat konkreettiset mahdollisuudet tuottaa niitä positiivisessa mielessä. Asiakaskokemuksen tulee jäädä lisäksi mieleen ja jättää positiivinen mielikuva, jonka avulla saadaan asiakas haluamaan lisää.



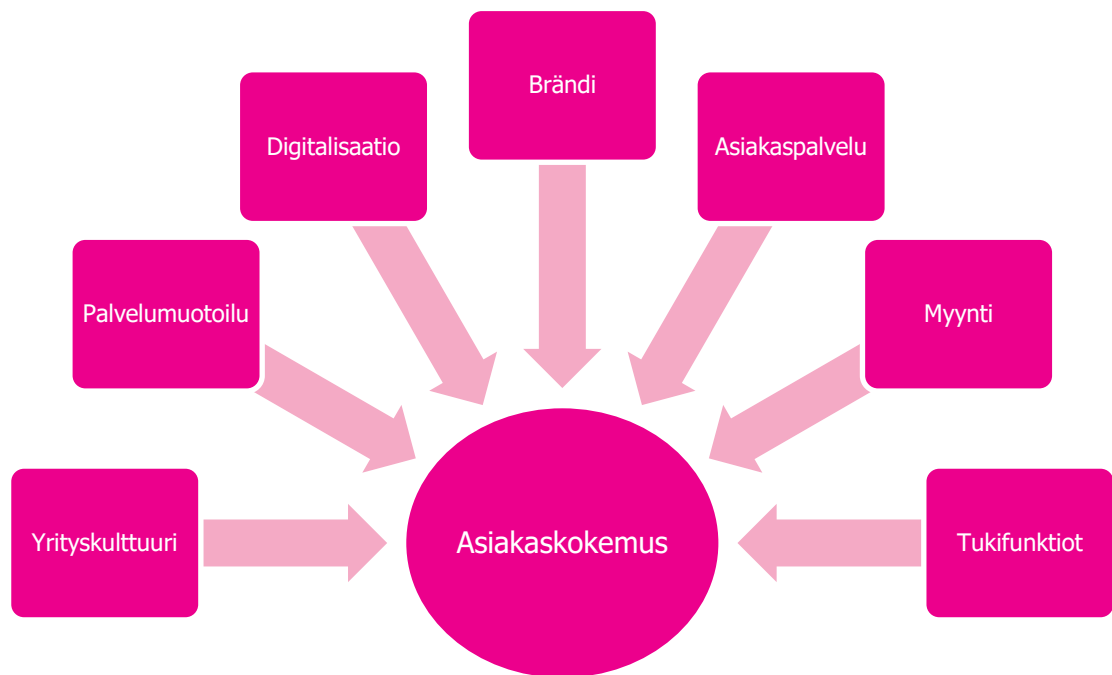
KUVA 1. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (Löytänä ja Korteso 2011, 43–49.)

2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Filenius (2015) toteaa, että asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu yksilöllisistä kokemuksista ja tunteista asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan asenteet yritystä ja palvelua kohtaan sekä asiakaskokemuksen rakentuminen on aina tilannekohtaista riippuen kulloinkin asioiden tärkeydestä, käytettävyydestä ja kiireellisyydestä. Onnistuneella asiakaskokemuksella on suora yhteys liiketoimintaan. Se näkyy positiivisesti esimerkiksi tuloksessa, asiakasuskollisuudessa ja asiakkaan suosittelussa sekä helpottaa uusien asiakkaiden hankkimisessa. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on lisäksi vaikutusta brändin arvostuksen nousuun.

Uskallan väittää, että nykyään lähes kaikki yritykset haluavat panostaa hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen. Yritykset ymmärtävät, ettei kyse ole vain hyvästä palvelusta, tuotteesta tai jostain muusta osa-alueesta. Sitä ei myöskään synnytetä kerralla, vaan se vaatii jatkuvaa työtä koko yrityksen tasolla. Hyvä asiakaskokemus lähtee pitkälti yrityksen arvoista, joissa se näkyy toimintaa ohjaavana tekijänä. Arvojen tulisi tarvittaessa muuttua ja yrityksen strategiaa tulisi päivittää, jotta laadukasta asiakaskokemusta voidaan jatkossakin tuottaa.

Korkiakosken ym. (2019, 43-47) mukaan asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan peilata ja suunnitella useiden organisaation rakenteiden kautta, mitä organisaation tulee kokonaisvaltaisesti ottaa huomioon. Sitä ei voida rajata yksittäisiin rakenteisiin vaan kaikkien on tuettava toisiaan. Näitä rakenteita esitetään seuraavassa (kuva 2.)



KUVA 2. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus (Korkiakoski ja Karhinen 2019, 43.)

Digitalisaation kehittyessä tapamme toimia kuluttajina ja kansalaisina muuttuvat. Asiakaskokemus on enemmän kuin pelkkää digikehittämistä, mutta valitettavan moni yritys näkee asiakaskokemuksen kehittämisen digitalisaatiohankkeena. Yhä useammat vaiheet hoituvat verkossa, prosessit automatisoituvat ja palvelusta tulee datan avulla entistä personoidumpaa. Digitalisaatio kehittyessä kuitenkin toiminnot nopeutuvat ja helpottavat, joiden avulla poistetaan asiakaskokemuksenkin ikäviä vaiheita. Digitalisaation potentiaalin hyödyntäminen nähdään mahdollisuutena myös Suomessa, mutta pelkästään siihen panostaminen ei automaattisesti tarkoita asiakaskokemuksen paranemista. Digitalisaation kehittyessä on lisäksi hyvä huomata, etteivät asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit ole muuttuneet vaan asiakaskokemusta kehitettäessä on edelleen tarkasteltava kokonaisuutta. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 9-10; Korkiakoski ym. 2019.)

Korkiakosken ym. (2019) mukaan digitalisaation myötä asiakaskokemukseen liittyviä kosketuspisteitä on entistä enemmän, joita yrityksen johto ei voi hallita. Kaikki kosketuspisteet yhdessä muodostavat koko asiakassuhteen kattavan asiakaspolun, jotka muodostavat yrityksen ja asiakkaan välisissä kontakteissa. Näitä ovat digitalisaation näkökulmasta esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median palvelut tai sähköiset sivustot, jotka synnyttävät mielikuvia ja tunteita. Edellä mainitut kanavat antavat lupauksia tuotteesta tai palvelusta, mutta asiakaskokemus lunastaa odotukset.

Organisaation brändi nähdään lisäksi asiakaskokemuksen rakentamisen välineenä. Brändiä ei tulisi kehittää pelkästään organisation näkökulmasta vaan asiakaskeskeisesti. Brändin lunastamisessa on mukana parhaimmassa tapauksessa kaikki työntekijät ja digitaaliset rajapinnat, joiden kautta asiakkaat kohtaavat yrityksen. Brändin rakentaminen vaatii myös asiakaskokemuksen ymmärrystä ja brändikokemuksen kehittämisessä asiakkaan kokemus on toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Visuaalisuus on esimerkiksi keino vahvistaa brändistä syntyvää mielikuvaa, jolla voidaan herättää nopeasti tunteita ja ohjata, minkälaisena vastaanottaja kokee viestin, tuotteen ja yrityksen. Asiat, joihin liittyy tunne, muistetaan. (Korkiakoski ym. 2019, 44; Pohjola 2019, 18.)

Korkiakoski ja Gerdt (2016) mukaan asiakaskokemuksen on oltava luotettava, ainutlaatuinen ja korvaamaton. Siksi brändiäkin on tarkasteltava yhdessä näiden tekijöiden kautta. Asiakaskokemuksen muodostuminen syntyy useista eri korkeuspisteistä asiakaspolun varrella ja kosketuspisteet määrittävät yhä enemmän asiakkaiden brändistä saamat kokemukset. Nämä puolestaan määrittävät entistä voimakkaammin brändin ja yrityksen arvot.

Asiakaspalvelusta on tullut viime vuosina tullut kriittinen osa yrityksen toimintaa. Se nähdään merkittävänä asiakaskokemuksen tekijänä ja varsinkin digitalisaation kasvaessa jokainen ihmisten välinen kohtaaminen on entistä kriittisemmässä asemassa. Työelämän muutosten myötä asiakaspalvelun odotetaan muokkautuvan sen mukaisesti. Asiakkailla on edessään entistä enemmän vaihtoehtoja ja odotukset kasvavat sitä kautta palvelun tuottajille. Keskinertaisesta palvelusta on tullut tänä päivänä huonoa palvelua ja asiakas pitkälti määrittelee riittävän laadun. Asiakkaiden informaation haku on muuttunut ja asioinnin helpoutta arvostetaan. Asiakkaat vaativat nykyään myös enemmän joustavuutta ja asiakaspalvelun on oltava räätälöity tilanteen vaatimalla tavalla. Asiakkaat odottavat palveluhenkilökunnan olevan edelleen ammattimaista ja empatiaan kykeneviä. Palveluprosessien odotetaan lisäksi olevan vähintään samanlaista kuin ennen ja siitä on pystyttävä reklamoimaan ja prosessia muokkaamaan asiakkaan toivomalla tavalla. (Goodman ja Broetzmann 2019.)

Myyntin rooli on tärkeä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Sen vuoksi myynnin prosessien tulee tukea asiakaskokemusta, eikä niitä tule käsitellä irrallisina toimintoina asiakaspolulla ja niiden kosketuspisteissä. Se koskee esimerkiksi myynnin kontaktointia, viestintää, kaupan vahvistamista ja jälkimarkkinointia. (Korkiakoski ym. 2016, 45.) Buttle ja Maklan (2019, 7) mukaan myynnin rakentamista tulee kehittää asiakaskokemusten pohjalta. Asiakaskeskeisesti ajatteleva myynti sopeutuu jatkuvasti asiakkaan vaatimuksiin ja kilpailuolosuhteisiin, josta se oppii koko ajan. Tämä puolestaan indikoi vahvasti liiketoiminnan suorituskyvyn kanssa ja asiakaskokemus kehittyy.

Löytänä ym. (2011) puolestaan toteaa, että asiakkaat odottavat ostamisen helppouden lisäksi saavansa lisäarvoa ostoprosessissa. Asiakkaan on tunnettava olonsa kotoisaksi ja turvallisiksi tilanteissa, jossa se asioi myyjän kanssa. Asiakkaan tilanne ja tarve on kuunneltava ja ymmärrettävä. Siihen on osattava tarjota sopivaa vaihtoehtoa tai ratkaisua tapauskohtaisesti, jonka on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa. Asiakas odottaa kuulevansa myös hyötyjä esitellyistä vaihtoehdoista ja sitä kautta ostopäätös helpottuu. Lopuksi pitää varmistaa vielä arvon tuotto poissulkemalla riskejä ja annettava tukea mahdolliselle ostopäätökselle.

Palvelumuotoilu on luovan päättelyn toimintaa. Palvelumuotoilua käytetään usein asiakaskokemuksen synonyyminä. Yritykset ovat tajunneet, että niiden tulee ymmärtää paremmin asiakkaiden muuttuneita päätös- ja ostoprosesseja sekä muuttaa liiketoimintaansa vastaamaan näitä muuttuneita tarpeita. Palvelumuotoilun lähtökohtana on kehittää palveluita ja lisätä uusien palveluiden arvoa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä sillä nähdäänkin olevan potentiaalinen lisäarvon tuottamisen mahdollisuus, sillä palvelusuhde on aina uniikki, jota kilpailijat eivät voi kopioida. Uniikilla ja hyvin hiotulla palvelukokemuksella yritys voi erottautua kestävästi ja samalla sitouttaa asiakassuhdetta. Palvelumuotoiluosaaminen onkin lisääntynyt yrityksissä voimakkaasti, mikä luo hyvän pohjan muutokselle kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. (Korkiakoski ym. 2019, 45; Tuulaniemi 2011.)

Vaikka yrityksissä kaikki palvelut on jollain tapaa suunniteltu, palvelumuotoilu kuvaa suunnittelun soveltamista enemmänkin luovana ja kulttuurisesti tietoisena lähestymistapana palveluihin. Palvelumuotoilussa lähestymistapaa katsotaan ennen kaikkea käytännön suunnittelun kautta, jossa keskeistä ovat ihmiskeskeinen lähestymistapa ja menetelmät, ideoinnin iteratiiviset prosessit mallinnuksen ja prototyyppien avulla sekä estetiikan ja visuaalisten muotojen osaaminen. Näitä edellä mainittuja tekijöitä palvelusuunnittelussa lähestyy kokonaisuuksina. Lisäksi palvelumuotoilu on asiakaskeistä. Se asettaa asiakkaiden tarpeet ja asiakaskäyttäytymisen keskeiseksi osaksi työtä. Palvelumuotoilulla pyritään usein ymmärtämään ja vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen palvelusta. Se toimii strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla organisaatiossa ja tekee tämän yhteistyössä toteutettavan ja monitoiminnallisen lähestymistavan avulla. Lisäksi se liikkuu näiden tasojen välillä ja yhdistää nämä tasot hankkeen aikana. Palvelumuotoilu on erittäin visuaalista, yhteistyöhön perustuvaa ja vaikuttavaa lähestymistapana. (Clatworthy 2013, 13-17.)

Yrityskulttuurin kehittäminen asiakaskeisempään suuntaan ottaa aikansa ja on haastavaa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että huomiota kiinnitetään myös osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutuksen ja rekrytoinnin kautta. Asiakaskeisempi yrityskulttuuri vaatii henkilökunnan mukaan ottamista, sillä he ovat yleensä asiakasrajapinnassa ja aistivat asiakkaan kokemukset läheltä. Heidän osaamisensa ja kykynsä toimia mahdollistavat paremman palvelukokemuksen tuottamisen. (Korkiakoski ym. 2019, 46; Rawson, Duncan ja Jones 2013.)

Fischer ym. (2014) puolestaan toteavat, että asiakaskeinen yrityskulttuuri lähtee yksilöiden positiivisesta tunne-energiasta, joka vie visiota ja strategiaa samaan suuntaan. Kun yksilöt kokevat merkityksellisyyttä, yrityskulttuuri suosii yksilöiden tekemiä valintoja ja siellä vallitsee positiivinen toimintakulttuuri. Yrityksen toimintakyky kasvaa yksilöiden kautta kohti parempaa asiakaskokemusta, mitä on havainnollistettu muun muassa kuvassa 3. Yrityskulttuuri kannustaa lisäksi voimakkaasti omaaloitteisuuteen ja ratkaisulähtöiseen toimintatapaan.

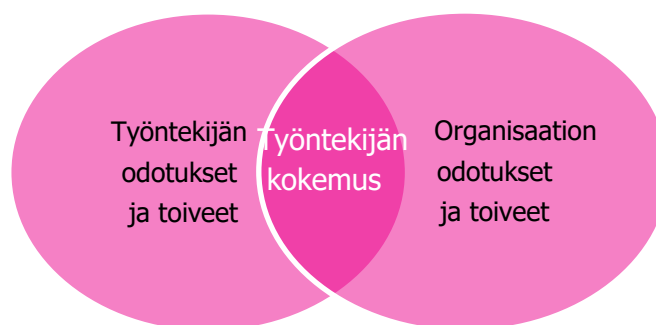
Asiakaskokemuksen kehittämiseen vaaditaan tukifunktioiden toimivuutta. Tukifunktiot koskevat yrityksen taustaprosessia, kuten esimerkiksi logistiikka- tai laskutusprosesseja. Nämä ovat asiakaspulun varrella tärkeitä kosketuspisteitä, jotka eivät näy ehkä ulkoisina toimintoina, mutta niihin tulee kiinnittää huomioita. (Korkiakoski ym. 2019, 46.) Yleensä näiden tukifunktioiden toimivuuden uskotaan yleisesti palvelevan ja auttavan asiakkaita yritysten kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa, mutta todellisuudessa tilanne voi kuitenkin kääntyä itseään vastaan eikä se aina takaa parasta asiakaskokemusta. Toki niiden toimivuus on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta ja nopeiden prosessien läpimenoaikojen ja tehokkaan laskutuksen varmistaminen on yrityksen tuloksen kannalta tärkeää, mutta äärimmillään tehostetut prosessit voivat johtaa asiakkaan pompotteluun, jolloin asiakkaan yksilöllinen palvelu unohdetaan. Prosessien pyörteisiin on myös helppo uppoutua ja vastuun siirtäminen sisäisesti henkilöltä toiselle vain heikentää asiakaskokemusta. Prosessien rakentaminen vaatii aikaa, mutta asiakaskeinen ajattelu on myös näissä tukifunktioissa tärkeää, sillä parhaimmillaan ne edesauttavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista. (Korkiakoski ym. 2016.)

2.3 Henkilöstökokemus

Nykyään ymmärretään myös henkilöstön vaikutus asiakaskokemuksen tuottamisessa. Opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen toimiala keskittyy palveluiden tuottamiseen, missä henkilöstö on vaikuttamassa omalla toiminnallaan asiakkaan kokemukseen ja jättää jäljen yrityksen tuotteesta tai palvelusta jossain kosketuspisteessä asiakaspolun varrella.

Naseem, Sheikh ja Malik (2011) toteavat palvelusektorilla työntekijöiden tyytyväisyyden olevan tärkeässä roolissa organisaation menestyksen kannalta. Työntekijätyytyväisyyden parantaminen on avain minkä tahansa alan menestykseen, mutta erityisen tärkeässä roolissa se on palvelualalla. Asiakastytyväisyydellä on luonnollinen yhteys työntekijätyytyväisyyteen, joka luo yritykselle kilpailuetua. Se ei pelkästään lisää tuottavuutta, vaan parantaa myös työn laatua. Organisaatiotasolla on sen vuoksi tärkeää ymmärtää myös henkilöstökokemuksen vahvistaminen. Henkilöstökokemusta vahvistamalla yksilöiden omistautuminen ja sitoutuminen sekä uskollisuus vahvistaa samalla liiketoimintaa ja sen tuottavuutta.

Morgan (2017) mukaan ennen organisaatiot jakoivat perinteisen suhteen työntekijöiden kanssa, jotta he pystyivät suoriutumaan omista laskuista ja menoista. Sitä kautta myös työnantajan valta oli isompi, mikä nykyään on kokenut isoja muutoksia. Nykyään työnantajan markkinoiden vaihtuessa työntekijän markkinoihin organisaatiot haluavat pitää hyvistä työntekijöistään kiinni tarjoamalla heille hyvän työn, jossa voi viihtyä. Organisaation näkökulman painopistettä on siirretty sitä kautta työntekijäkokemuksen tarjoamiseen. Morgan (2017, 6-8) toteaa lisäksi, ettei enää riitä organisaatioiden luomat puitteet työpaikalla, yrityskulttuurin muokkaus tai uusien hyvinvointistrategioiden kehittäminen, sillä ne tähtäävät pääsääntöisesti organisaation näyttämään ulospäin hyvältä. Tämä ei välttämättä palvele työntekijää, koska työntekijöiden sitouttamista tehdään silloin vääristä lähtökohdista. Sen sijaan organisaatioiden tulee ottaa huomioon myös työntekijän kokemus. Ihannetilanteessa työntekijän ja organisaation kokemus etenevät toisiaan tukien. Tämä on mahdollista, jos työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhönsä sen sijaan, että he vain toteuttaisivat valmiita suunnitelmia. Tätä näkökulmaa havainnollistaa alla oleva (kuva 3), jossa työntekijän ja työnantajan odotukset, tarpeet sekä toiveet kohtaavat organisaatiossa.



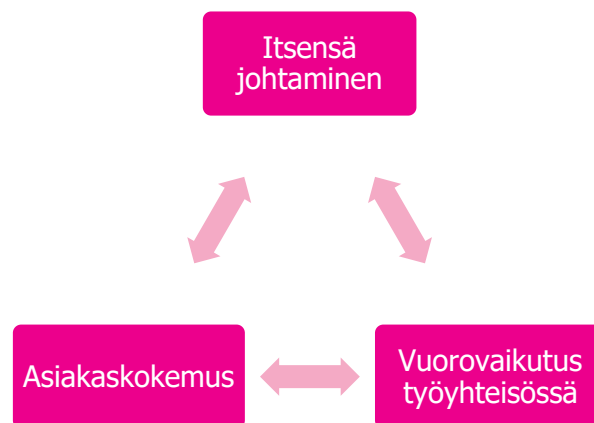
KUVA 3. The Employee Experience Advantage (Morgan 2017, 8.)

Korkiakoski ym. (2019) mukaan henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta, joka on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Tästä voimme löytää samoja elementtejä kuin asiakaskokemuksesta, mutta niiden vaikutus keskittyy hieman eri tekijöihin. Näiden suhteeseen vaikuttaa lisäksi toimiala, onko kysymyksessä esimerkiksi tuotteisiin tai palveluihin keskittyvä sektori. Henkilöstö- ja asiakaskokemus vaikuttavat kuitenkin molemmat yrityksen taloudelliseen kehittämiseen ja molempien osa-alueiden kehittämiseen tulisi yrityksen panostaa.

2.4 Yksilöiden merkitys

Fischer ym. (2014) mukaan yrityksessä työskentelevien yksilöiden tulee ymmärtää toiminnan vaikutus asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Kokemusten johtaminen on tunteiden ja asenteiden johtamista ja siihen voi vaikuttaa vain omalla toiminnalla. Yksilöiden kokiessa iloa ja onnistumisia he voivat hyvin ja välittävät positiivista energiaa toisilleen ja asiakkailleen. Positiivinen ilmapiiri näkyy työyhteisössä ja välittyy asiakkaisiin erilaisissa kohtaamisissa. Yksilön kokemus positiivinen merkityksellisyys puolestaan synnyttää sekä parempia liiketoiminnan tuloksia että hyvinvoivia yksiköitä ja organisaatioita. Sitoutuminen ja merkityksellisyyden kokeminen työyhteisössä vie toimintaa haluttuun suuntaan ja vaikuttaa samalla työyhteisön muihin jäseniin.

Asiakaskokemusta voidaan yksilötasolla tarkastella (kuva 4). Vaikka asiakaskokemus henkilöityykin etenkin palveluliiketoiminnassa, yksilöllä ja koko työyhteisöllä on loppujen lopuksi vastuu asiakaskokemuksen tuottamisesta. (Fischer ym. 2014.)



KUVA 4. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä (Fischer ym. 2014.)

Salmimies ja Ruutu (2014) mukaan itsensä johtaminen lähtee oman itsensä tuntemisesta. Yksilöillä on työyhteisössä asenteita, joilla he suhtautuvat ympäröivään maailmaan ja toimivat vuorovaikutussuhteessa muihin yksilöihin. Asenteet voivat olla myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja, jotka vaikuttavat yksilöiden päätöksiin kussakin tilanteessa. Asenne on siis valmiustila tai taipumus, joka aiheuttaa tietynlaisen reaktion. Työyhteisössä se joko vahvistuu tai heikkenee arvojen pohjalta ja se kertoo henkisestä valmiudesta sekä näkyy kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Se on menneisiin kokemuksiin pohjautuva myönteinen tai kielteinen mielentila tiettyyn kohteeseen nähden. Tämä mielentila ohjaa kunkin käyttäytymistä.

Itsensä johtaminen on myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, joiden avulla voi kehittyä paremmaksi kanssaihmiseksi tai jopa johtaa muita ihmisiä. Omien vahvuuksien ja heikkouksien avulla yksilöt pystyvät ohjaamaan itseään jatkuvalla toiminnan muuttamisella, uuden oppimisella ja vanhan poisoppimisella. Itsensä johtaminen on juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä ja toisista. (Salmimies 2018.)

Jokainen yksilö voi vaikuttaa omiin asenteisiin työyhteisössä ja sitä kautta johtaa omaa toimintaa. Asenne on pysyvämpi ja hitaammin muuttuva reaktiovalmius, mutta vaikka se opittu toimintatapa, sitä voi myös muuttaa. Yksilöt voivat muuttaa asenteitaan omaehtoisesti, mutta lisäksi esimies voi vaikuttaa positiivisesti yksilöiden asenteisiin motivoimalla ja kannustamalla yksilöitä. (Salmimies ym. 2014; Fischer ym. 2014.) Asenteet vaikuttavat myös oppimiseen, johon vaikuttaa aina yksilön persoona. Oppimisen tavoitteet voivat olla omaehtoisesti asetettu tai sitten ne ovat organisaation asettamia, mutta oppimisen tavoitteet saavutetaan paremmin, kun lähtökohtana on yksilöiden avoimempi asenteiden tarkastelu, tahtotila ja motivaatio oppia uutta. (Fischer ym. 2014.)

Asiakaskokemusta pitää tarkastella aina aika ajoin, sillä asiakas määrittelee asiakaskokemuksen. Tämän vuoksi yksilön pitää tarkastella omaa toimintaa tilanteen vaatiessa ja tarvittaessa oppia uutta. (Salmimies ym. 2014.) Vuorovaikutustilanteissa se näkyy siinä, miten yksilö säätelee tunteitaan ja kokemuksiaan, joita aiemmat kohtaamiset ovat synnyttäneet. Negatiiviseksi koetut asiat voivat jarruttaa toimintaa ja olla oppimisen esteenä, mutta positiivisena koetut asiat edistävät usein yksilön, ryhmän ja organisaation toimintaa kohti tavoiteltua asiakaskokemusta. (Fischer ym. 2014.)

Vuorovaikutuksen seuraukset siirtyvät ihmisten välillä ketjussa toiseen ja näkyvät asiakaskokemuksessa muodostumisessa. Työyhteisön vallitseva ilmapiiri, yksilöiden ja esimiesten toiminta määrittelevät suuntaa, joka näkyy loppujen lopuksi asiakkaan muodostamana asiakaskokemuksena. Asenteiden merkitystä ei voi tässäkään yhteydessä tarpeeksi korostaa, sillä tilanteisiin sopeutuvat yksilöt näkevät tilanteet mahdollisuutena vahvistaa positiivista toimintaa tai vähintään keinona oppia uutta. Sopeutumattomat henkilöt sen sijaan rajoittavat organisaation mahdollisuutta kehittää toimintaa toivottuun suuntaan ja seurauksena voi olla vain tuottavuuden kärsiminen ja yksilötason oireilu. (Fischer ym. 2014; Salmimies 2008.)

Työyhteisössä työtavoitteen tulee ohjata toimintaa. Vuorovaikutuksen ollessa myönteistä, ihmisten yksilöllisyys ja erilaisuus hyväksytään ja sitä hyödynnetään työyhteisössä sekä asiakaskokemuksen kehittämisen voimavarana. Luovan organisaation tulee sallia ja kannustaa erilaisia voimia ja näkemymiä, koska ne ovat luovuuden, innovatiivisuuden edellytys. Samanlaisuus ja samankaltaisuus eivät ole luovuuden kasvualustoja. Erilaisuuden hyödyntäminen ei kuitenkaan poista sitä, että yhteistyön ja toiminnan tulee tapahtua aikuiselta pohjalta, ei tykkään – en tykkää -akselilla. Työyhteisössä yksilöillä sallitaan olevan toki molempia tuntemuksia, mutta yksilöiden omien tuntemusten tunnistaminen ohjaa valintojen kautta toimintaa eteenpäin, millä voidaan saavuttaa kilpailuetua asiakaskokemuksen vahvistamiseksi. (Fischer ym. 2014; Salmimies 2008.)

2.5 Asiakasnäkökulma

Toimeksiantajayrityksen lyhytvalmennuspalveluita tarkasteltaessa tulee huomioon ottaa erityisesti asiakasnäkökulma, sillä asiakkaat määrittelevät aina valmennusten tarpeen, mitä räätälöidään asiakkaan toivomalla tavalla.

Asiakkaan odotukset ovat viime vuosina muuttuneet. Se vaatii yrityksiltä erilaista ajattelutapaa, jossa asiakkaan tarpeet tulee huomioida paremmin. Se vaatii asiakaskokemuksen johtamista asiakaslähtöisesti, jotta asiakkaan tarpeet voidaan vähintäänkin tyydyttää, mielellään jopa ylittää. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös työntekijäytyväisyys, joka vaikuttaa suoraan asiakaskokemuksen laatuun. Asiakokemusta pitää lisäksi kehittää palveluiden yksityiskoh- tien kautta, jotta asiakaskokemusta voidaan kokonaisuutena paremmin hallita ja kehittää eteenpäin. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 22.)

Asiakas lähestyy yritystä aina omasta asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakkaalle kokemusten luonti edellyttää, että yritys asettaa ensin asiakkaan toimintansa keskiöön ja järjestää sitten oman toimintansa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. (Löytänä ym. 2011.) Asiakasnäkökulmasta katsottuna se tarkoittaa koko yrityksen tarjoomaa, kuten mainontaa, laatua, palveluominaisuuksia, kontakteja, sekä palveluiden käytön helppoutta että luotettavuutta. Kun tämä kokonaisuus yrityksessä on ymmärretty, voidaan tarjota ja suunnitella erinomaista asiakaskoke- musta. (Tuulaniemi 2011.)

2.6 Palvelun ymmärtäminen

Tuulaniemen palvelumuotoilun mallissa asiakasnäkökulma ja liiketoiminnan näkökulma yhdistyvät. Aiemmin kuvassa 2 esiteltiin organisaation rakenteita, jossa palvelumuotoilu oli edustettuna yhtenä rakenteen osana. Palvelumuotoilu onkin toimeksiantajayrityksen yksi tärkeä rakenteen palvelukoko- naisuus lyhytvalmennuspalveluissa.

Palvelumuotoilun avulla päästään palveluiden kehittämiseen, jolla palvelun kehittäjä voi syventää omaa osaamistaan ja rakentaa omaan toimintaympäristöönsä paremmin sopivia työkaluja ja mene- telmiä. Lähtökohtana palveluiden kehittämisessä on asiakasymmärrys, jotta palvelukokemusta voi- daan parantaa ja olennaista siinä on varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset. Miten toi- mii palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus? Miten organisaatio on mukana palveluiden kehit- tämisessä? (Tuulaniemi 2011.)

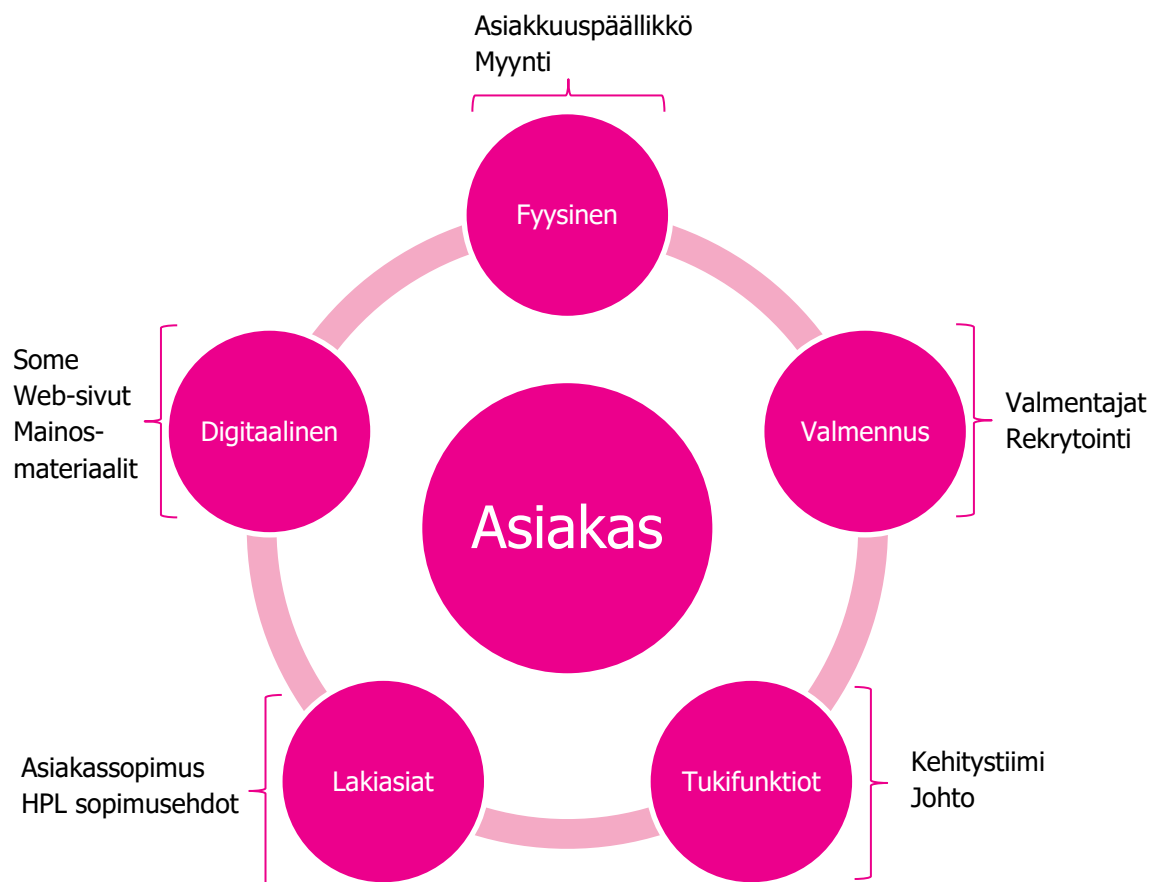
Polaine, Lovlie ja Reason (2013) mukaan palvelumuotoilulla saavutetaan niin palvelun tarjoajan kuin käyttäjänkin palvelua edistäviä elementtejä. Kun asiakasrajapinnassa oleva palvelun tarjoaja ymmär- tää tuotteen tai palvelun ja on ollut palvelun suunnittelussa mukana, saadaan sitoutuneempia työn- tekijöitä ja voidaan rakentaa kestävämpiä asiakassuhteita. Tämä palvelee myös sitä, että asiakasnä- kökulmasta katsottuna tyytyväinen henkilökunta näkyy todennäköisemmin tyytyväisempänä asiak- kaana. Lisäksi palvelun suunnittelussa ja kehityksessä mukana olevan henkilökunnan todetaan kehit- tävän omaa asiantuntijuutta, jonka kehittymisen myötä päästään myös parempaan asiakaskokemuk- seen.

Asiakasnäkökulmaa pohdittaessa yrityksen kannattaakin miettiä lisäarvon tuottamista asiakkaalle ja koko palvelulle. Palvelua voidaan tarkastella prosessina, jolloin katsotaan koko prosessia yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. Palvelukokonaisuuden pilkkomisella päästään konkreettisesti käsiksi yrityksen ja asiakkaan välisiin kohtaamisiin ja sitä kautta mahdollisuuteen syventää ja parantaa asiakaskokemusta. (Tuulaniemi 2011; Löytänä ym. 2011.)

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelupolku kuvaa palveluprosessissa olevaa palvelukokonaisuutta, missä voidaan analysoida yksittäisiä vaiheita. Palvelupolku jaetaan erilaisiin osiin, joita ovat palvelutuokioiden muodostamia kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintavat, joiden avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen ja palvelukokonaisuuteen asiakasnäkökulma huomioiden. Löytänä ym. (2011) puolestaan määrittelee palveluprosessissa olevan useita kontaktipisteitä, joilla tarkoitetaan kaikkia paikkoja ja tilanteita, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat.

2.7 Palvelupolku lyhytvalmennuksessa

Seuraavassa (kuva 5) esitetään toimeksiantajayrityksen tarjoamien lyhytvalmennuspalveluiden kontaktipisteitä niin, että toimeksiantajayritys on organisoinut palvelunsa tilaavan asiakkaan ympärille.



KUVA 5. Lyhytvalmennuksen kontaktipisteet tilaavan asiakkaan ympärillä mukailtu (Löytänä ym. 2011.)

Lyhytvalmennuksessa eri kontaktipisteet muodostavat palvelukokonaisuuden, jossa asiakas on toiminnan keskiössä ja ympärillä olevat kontaktipisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Myynti toimii varhaisessa vaiheessa ostopolun varrella. Pääasiassa myynnin vastuulla on tilanteen tunnistamisen kautta synnyttää lyhytvalmennuksen tarve asiakkaalle. Tässä vaiheessa fyysinen kohtaaminen voi käynnistää positiivisen tunnejäljen muodostumisen ja lähtötilanne kohtaamisen jälkeen on parempi kuin ennen kohtaamista. Asiakkaan kokemus voi tässä vaiheessa olla myös digitaalinen, jolloin asiakas tutustuu lyhytvalmennuksen info- ja markkinointimateriaaleihin, yrityksen web-sivustoon ja sosiaaliseen mediaan. Positiivinen fyysinen ja digitaalinen kokemus muodostuu alussa samassa suhteessa. Sen sijaan toisen negatiivinen kokemus heikentää molempien lähtötilannetta ja tärkeäksi tekijäksi jatkuvuuden kannalta nousee niiden reagointi ja toiminnan muutokset. (Ahvenainen ym. 2017, 34-57; Löytänä ym. 2011.) Positiivinen kokemus käynnistää lyhytvalmennuksen suunnittelun yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lyhytvalmennukselle asetetaan tavoite ja aikataulu, jota kohdeyritys lähtee toteuttamaan sovitusti. Valmentajat ja rekrytointi suunnittelevat tavoitteiden mukaan lyhytvalmennuksen sisällön ja valmennukseen osallistuvien rekrytoinnin. Rekrytoinnin tavoite on löytää potentiaaliset työntekijät lyhytvalmennukseen. Hakuprosessin jälkeen valmentajat valitsevat työntekijäkandidaatit, jotka osallistuvat valmennuspäiviin sovitussa aikataulussa. Asiakasyrityksen edustaja ja myyntiä informoidaan onnistuneesta valintaprosessista ja työntekijäkandidaatit voidaan tarvittaessa esitellä jo asiakkaalle. Lyhytvalmennukseen jälkeen valmennukseen osallistuneet valmennettavat työllistyvät asiakasyritykseen, joko suoraan tai työskentelemällä vuokratyöntekijöinä kohdeyrityksen x kautta. Työllistymistä ohjaa työllistymisen yleiset sopimusehdot ja noudatettava asiakassopimus. Lyhytvalmennuksen jälkeen arvioidaan valmennuksen onnistumista sekä työllistymistä seurataan alkuviikkojen ajan.

2.8 Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

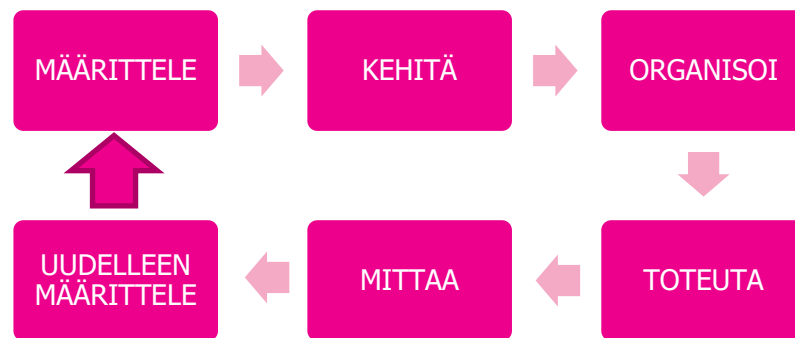
Asiakaskokemuksen johtaminen eli Customer experience management (CEM) on seuraaja sanasta asiakassuhteiden johtaminen eli customer relationship management (CRM). Asiakaskokemuksen johtaminen käsittää edeltäjänsä laajemman näkökulman, sillä se keskittyy yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Asiakkaille luotujen merkityksellisten kokemusten kautta asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja lisätä yritykselle tuottoa. (Löytänä ym. 2011.)

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” sanonta pätee myös asiakaskokemuksen johtamisessa. Hyvällä suunnittelulla päästään lähemmäksi haluttua toteutusta, mutta yrityksen tahtotila kokeilla ja ryhtyä tekemään asioita saa lopulta aikaan tuloksia. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia, sillä valmista ei tule koskaan. Työelämän muutoksessa ja kilpailun kasvaessa virheet kuuluvat myös asiakaskokemuksen johtamiseen, josta ketterät ja sopeutuvat yritykset selviävät oppijoina ja voittajina. (Korkiakoski ym. 2016; Löytänä 2011.)

Schmittin (2010) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on laajasti hallittu prosessi, jota hallitaan strategisesti kosketuspisteiden kautta. Johdon on oltava erottomasti yhteydessä muuhun organisaatioon ja yhtä tärkeää on huomioida niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät organisaation tasolla. Asiakaskokemuksen johtamisessa kiinnitetään huomiota myös työntekijöiden tyytyväisyyteen, jolla nähdään olevan suora yhteys asiakassuhteiden kehittymiseen.

Yrityksen johdon ymmärrys vaikuttaa olennaisesti asiakokemuksen luomiseen ja johtamiseen. Sen tärkein tehtävä viedä toteutettavat asiat yrityksen strategiaan ja mahdollistaa sitä kautta lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Se tarkoittaa asiakaskeskeistä ajattelutapaa, jota aiemmin havainnollistin kuvassa 5. Strategian suunnitteluvaiheessa huomioitavana on yrityksen tavoitteet ja brändi, joiden tulee olla linjassa asiakaskokemuksen kanssa. Toimintasuunnitelmalla saavutetaan strategia, jossa huomioidaan henkilökunta hyvällä viestinnällä ja sitouttamisella. Johdon onkin tärkeää olla koko organisaation tahojen lähellä erottamattomasti, jotta strategian ymmärrys varmistetaan kaikilla tahoilla. Sen lisäksi on osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin sekä asiakkaiden kanssa käytäviin dialogeihin, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan parhaiten sisäistää. (Löytänä ym. 2011; Korhioja ym. 2016.)

Löytänä ym. (2011) mukaan voidaan erottaa kuusi osa-aluetta (kuva 6), joita on hyvä tarkastella asiakaskokemuksen johtamisessa.



KUVA 6. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (Löytänä ym. 2011).

Asiakaskokemus vaatii tavoitteen asettamisen yhtä lailla, kuin muutkin yrityksen osa-alueet. Sisäisen tavoitteen tulisi kertoa, millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkailleen tarjoamaan ja se tulisi olla yhtenäinen strategian kanssa. Se voidaan asettaa asiakassegmenteittäin, jolloin esimerkiksi keskittymällä potentiaalisimpiin ja tuottavimpiin asiakkaisiin päästään realistisempiin tavoitteeseen. (Löytänä ym. 2011.)

Tavoitteen määrittelyn jälkeen voidaan kehittää kokonaisvaltaisempaa tarkastelua, jossa huomio keskittyy konkreettisesti jokaiseen kosketuspisteeseen. Tällöin voidaan muodostaa näkemys, millä keinoin ja millaisia kokemuksia yritys haluaa asiakkailleen tarjota. Kehittämisen jälkeen voidaan henkilöstö luoda organisoimaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Se on tärkeää, koska juuri henkilöstö on etulinjassa asiakaskokemuksen tuottamisessa. Huomioitavaa on rekrytointi ja koulutus, joilla tuetaan asiakaskokemuksen laatua ja kehitystä. Henkilöstön toimintaa on tärkeää myös mitata ja palkita, jotta toimintaa voidaan edelleen kehittää. Ne tulee kuitenkin kohdistaa asiakaskokemuksen tuottamiseen, jolloin onnistumiset heijastuvat koko asiakaskokemukselle; asiakkaille, työntekijöille ja yritykselle. (Löytänä ym. 2011.)

Valittua strategiaa päästään toteuttamaan koko yrityksen voimin. Työntekijöiden päivittäiset valinnat asiakasrajapinnassa ja yrityksen strategiset valinnat ohjaavat asiakaskokemusta. Mittaamalla päästään seuraamaan taas, miten yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden kokemukset kohtaavat. Koska asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa johtamista, pitää yrityksen palata toistuvasti uudelleen asiakaskokemuksen määrittelyyn. Keskeistä on määrittelyssä muistaa myös kokonaisuuden tarkastelu, ettei palata pelkästään yksittäisiin kosketuspisteisiin. Tällöin liika kapeakatseisuus näkyy väistämättä asiakaskokemuksessa. (Löytänä ym. 2011; Korkiakoski ym. 2016.)

Klausin (2014) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää ja kriittistä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Asiakaskokemuksen mittaaminen parantaa yrityksen suorituskykyä ja se antaa puolueettomasti empiiristä näyttöä, mikä on asiakkaan kokemus ja kuinka yritys voi hyödyntää sitä omassa toiminnassaan.

Asiakaskokemusta voidaan mitata monin tavoin. Näitä tapoja ovat esimerkiksi asiakaspalautteet, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuraaminen, asiakaskohtaamisten analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset, erilaiset asiakaspaneelit, mystery shopping ja jatkuvat asiakaspalautekyselyt. Keskeistä on joka tapauksessa ymmärtää mitä kulloinkin mitataan, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitataanko sitä asiakkaan näkökulmasta. Valitettavan usein törmätään mittareihin, joilla mitataan vain liikevaihtoa tai mittari keskittyy tarkastelemaan asioita yrityksen näkökulmasta, sen sijaan, että ne keskittyisivät asiakaslähtöisiin tapoihin. (Korkiakoski ym. 2016; Ahvenainen ym. 2017, 32.)

Mittaamisessa tärkeää on ymmärtää, että sitä voidaan tehdä kahdesta näkökulmasta. Se voi liittyä puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin tai keskittyä enemmän asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksiin. Molemmista tavoista tulee kuitenkin muistaa asiakkaan näkökulma, mikä edellyttää asiakkaan kokemuksen ymmärtämistä. Jos näkökulma ei ole asiakaslähtöinen vaan mittaamista tehdään vain omasta näkökulmasta tai tavan vuoksi, ei mittaamisen tulokset vie asiakaskokemuksen kehitystä oikeaan suuntaan. (Löytänä ym. 2011; Korkiakoski ym. 2016.)

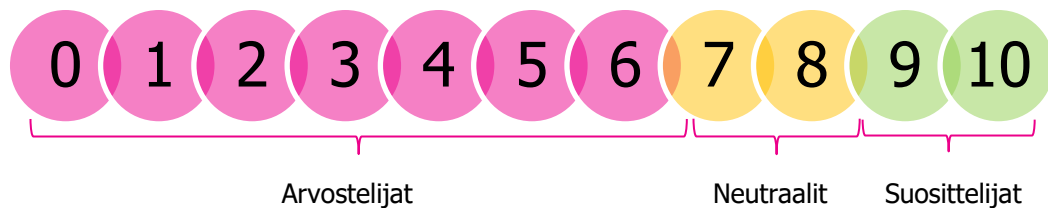
Mitattavan tavan valinnassa on hyvä tunnistaa asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Sen avulla voidaan hahmottaa, mitä asioita kannattaa mitata ja millaisia vaikutuksia niillä saadaan aikaan tavoiteltuun asiakaskokemukseen sekä omiin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Tärkeää on myös ymmärtää säännöllisen palautteen kerääminen ja niihin reagointi, jotta yritys voi keskittyä asiakkaan näkökulmasta oikeisiin asioihin. Jatkuvat palautteet antavat yritykselle lisäksi mahdollisuuden reagoida asioihin nopeasti, jotta voidaan reaaliaikaisesti vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Yksinkertaiset mallit, kuten (NPS) Net Promoter Score -malli, ovat usein parhaita mittareita, mutta sopivat mittarit tulisi kuitenkin valita liiketaloudellisten tavoitteiden perusteella, sillä vaihtoehtoisia asiakaskokemuksen mittaustapoja löytyy muitakin. (Löytänä ym. 2011; Korkiakoski ym. 2016.)

Net Promoter Score eli suositteluhaluuden mittari kertoo prosentuaalisen osuuden asiakkaiden vastauksista, kuinka moni on valmis suosittelemaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Korkiakoski ym. (2016) mukaan Reichheldin ja Bainin:in kehittämä NPS-mittari on yksinkertainen ja suoraviivainen, vaikka malli on herättänyt jonkun verran ristiriitoja. NPS:ää voidaan käyttää joko asiakassuhdetasolla tai eri asiakaspolun kosketuspisteissä. Seuraava

(kuva 7) havainnollistaa, miten vastaus numeraalisesti asettuu asteikolla ja mitä se viestii suositteluhaluudesta. Suosittelukysymysten valinnassa on hyvä muistaa, halutaanko mitata suositteluhaluutta jossain tietyssä kosketuspisteessä vai haetaanko laajempaa kokonaistyytyväisyyden tuloista. Huolimatta näkökulman tarkastelusta NPS soveltuu monenlaisiin kohtaamisiin ja toimii hyvänä keinona arvioida yhteistyön sujuvuutta. Arvionnissa huomioitavaa kuitenkin on, että suositteluhaluuden ja yhteistyön jatkumisella on selkeä yhteys, kunhan keskitytään tulosten syvällisemmälle tarkastelulle. (Korkiakoski ym. 2016; Ahvenainen ym. 2017, 24-25.

% SUOSITTELIJAT - % ARVOSTELIJAT = NET PROMOTER SCORE

ESIMERKKI: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme asteikolla 1-10?



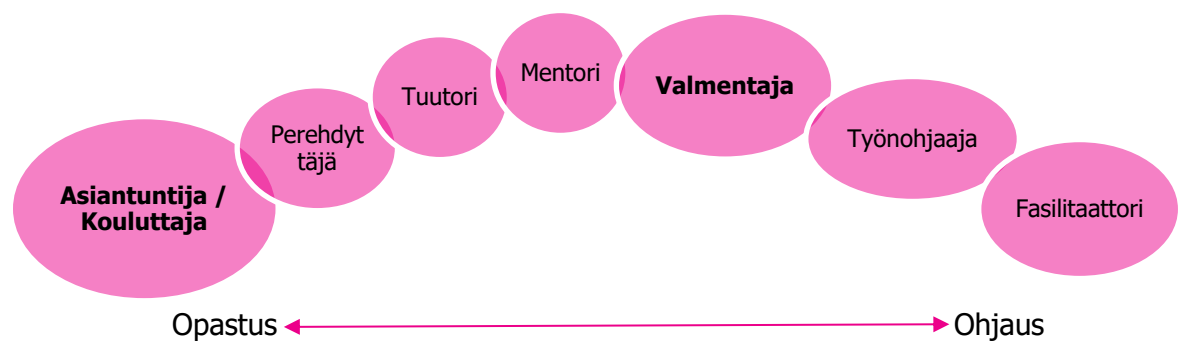
KUVA 7. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki (Korkiakoski ym. 2016).

Tyypillisesti NPS:ää mitataan erilaisilla verkkokyselyillä tai palautelomakkeilla. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suosittelua ja 10 erittäin todennäköistä suosittelua. Asteikon arvostelijat (1-6) ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka välittävät yrityksestä muille vain negatiivista palautetta. Neutraalit (7-8) ovat tyytyväisiä asiakkaita, mutta toimivat neutraalisti eivätkä ole sitoutuneita asiakkaita. Sen sijaan suosittelijat (9-10) ovat lojaaleja asiakkaita, jotka käyttävät ja suosittelevat yrityksen palveluita muillekin. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoittuu välille -100 (ei yhtään suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa). (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

3 LYHYTVALMENNUS

Käsittelen tässä luvussa toimeksiantajayrityksen x tuottamia lyhytvalmennuksia ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen teoreettisen viitekehyksen kautta. Kohdeyritys käyttää markkinoinnissaan myös lyhytkoulutuksen termiä, koska koulutuksen sisältö rakentuu pitkälti asiakkaan tarpeiden mukaan. Painopiste niissä voi olla koulutuksellinen tai valmennuksellinen tai molempia käsittävä kokonaisuus, mutta pääpaino niissä on valmennuksellinen. Valmennukset kestävät yleisesti ottaen noin 2 päivää, jonka vuoksi niitä myös kutsutaan lyhytvalmennuksiksi. Luvussa tarkastellaan lisäksi valmennuksen taitojen, erilaisten roolien ja mallien merkitystä, kuinka ne auttavat valmentajia toimimaan valmennussuhteessa. Luvun alussa on kuitenkin syytä avata koulutuksen ja valmennuksen määritelmiä.

Yleisesti katsottuna voimme työelämässä nähdä erilaisia työelämäohjaajia, joilla on erilaisia rooleja. Työelämäohjaajien roolit (kuva 9) riippuvat siitä, ovatko ne painottuneet enemmän asiantuntijuteen ja opastukseen tai ohjaukseen ja tukemiseen. (Kupias ja Salo 2013.)



KUVA 9. Mentorointi 4.0 (Kupias ym. 2013).

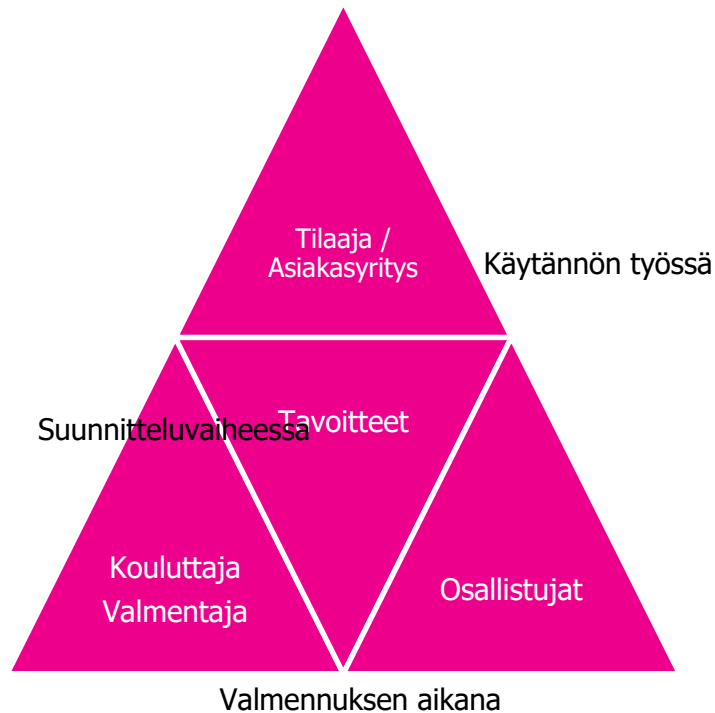
Kouluttajien ja valmentajien lisäksi ohjaajien rooli voi olla perehdyttävä, jonka rooli painottuu enemmän ohjaukseen ja opastamiseen tilanteessa, jossa uusia työntekijöitä autetaan omaksumaan uuden työympäristön vaatimuksia ja tapoja toimia. Tuutori sen sijaan on luotettava tai lempeä peräänkatsija omalla olemuksellaan. Työnohjaaja puolestaan auttaa ohjattavia tutkimaan omaa työtään, työroolejaan ja kehittymishaasteitaan ja fasilitaattori keskittyy tukemaan ryhmän työskentelyä kohti tavoitteita ottamatta itse siihen kantaa. (Kupias ym. 2013.)

Toimeksiantajayrityksessä valmentajia voidaan pitää oman alan asiantuntijoina, vaikka heillä ei pedagogista pätevyyttä. Sen sijaan heillä on aina valmennettavan osa-alueen koulutus ja vuosien työkokemus alalta. Lisäksi he ovat saaneet koulutuksen valmennusprosessin läpiviemiseksi. Asiantuntijoina he opastavat ryhmää omalla asiantuntemusalueellaan saavuttamaan haluttuja tavoitteita. Opastuksen rooli korostuu erityisesti lyhytvalmennusten alussa, jolloin teoriassa käydään läpi opittavia asioita, valmennuksen tavoitteita ja valmennettavien tulevaa työnkuvaa sekä työtehtäviä. Valmennuksen osuus korostuu, kun he auttavat valmennettavia tunnistamaan ja saavuttamaan omia tavoitteitaan. Lyhytvalmennuksen aikana valmentaja on jatkuvassa dialogissa valmennettavien

kanssa, jolloin valmentajan kuuntelun taidot korostuvat. Olennaista on myös selvittää valmennettavien osaamisen lähtötaso, jolloin valmentajan ohjaus rakentuu sen mukaan.

3.1 Koulutus

Kupias ym. (2013) on hahmotellut (kuva 10) kolmikantasuhdetta, joka antaa hyvät lähtökohdat laadukkaaseen koulutukseen onnistumiselle. Sama kolmikantasuhde pätee myös toimeksiantajayrityksen lyhytvalmennusten rakenteessa, missä näkyy tilaajan, valmentajan ja osallistujien suhde.



KUVA 10. Hyvä kouluttaja (Kupias ym. 2013).

Hyvä koulutus vaatii asiantuntijuutta. Asiantuntijuus vaatii ammattitaitoa ja yleensä koulutettavan aiheen sisällön hallintaa. Lisäksi kouluttajan pitää tietää, mihin tarpeeseen koulutusta järjestetään. Kouluttajalla on yleensä taustalla ohjausosaamista eli pedagogisesta osaamisesta, mutta kouluttaja on voinut pätevoityä myös pitkän alan kokemuksen ja ohjauskouluksen yhdistelmänä. (Kupias ym. 2013.)

Asiantunteva kouluttaja osaa asettaa sisällölle tavoitteet, jota koulutuksella haetaan. Kouluttajan on tärkeää ymmärtää siinä vaiheessa koulutuksen tilaajan tavoitteet, jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman yhteneväiset tilaajan kanssa. Lisäksi koulutukseen osallistujilla on yleensä toiveensa ja odotuksensa, joiden ristitulessa kouluttaja tasapainottelee. Kun kaikkien odotukset ja tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään, kouluttaja ei voi huomioida vain yhtä näkökulmaa, vaan joutuu sovittamaan eri näkemyksiä yhteen, jotta koulutuksesta tulisi onnistunut ja hyvällä tavalla vaikuttava. Kun taas kaikkien tavoitteet ovat yhteneväiset, kouluttaminen on helpompaa. (Kupias ym. 2013.)

Hyvä kouluttaja osaa lisäksi kyseenlaistaa omaa asiantuntijuuttaan. Kouluttajalla on lähtökohtaisesti oma käsitys osaamisestaan ja se vaikuttaa myös tapaan suunnitella ja toteuttaa koulutusta. Mitä tiedostetumpi käsitys kouluttajalla on osaamisestaan, sitä varmemmin koulutuksen suunnitteluun ja

toteuttamiseen liittyviä ratkaisuja tehdään. Kouluttajan on siksi tärkeä tiedostaa oma oppimiskäsityksensä ja miettiä sen suhdetta esimerkiksi oppijoiden ja koulutuksen tilaajan käsityksiin ja odotuksiin sekä organisaation koulutuskulttuuriin. (Kupias ym. 2013.)

Ericsson ym. (2007) mukaan asiantuntijuuteen kasvetaan, mikä vaatii aika ajoin taitojen päivytystä. Jos mietitään esimerkiksi kouluttajan hankittua ammattitaitoa, jonka oppien mukaan toimii kouluttajana, vanhenevat opit jossain vaiheessa eikä asiantuntijuudesta voi silloin puhua. Tietoisien oman tarkkailun myötä asiantuntijat havinnoivat omia heikkouksiaan ja pyrkivät jatkuvasti poistamaan niitä omasta toiminnastaan. Hyvä kouluttaja käyttää tätä oman asiantuntijuuden kehittämisen keinona ja pyrkii sitä kautta parantamaan omaa osaamistaan entisestään.

Kouluttajan saavuttama asiantuntijuus auttaa uusimpien oppien saattamisessa ja tuo koulutettaville lisäarvoa aina opittavasta aiheesta. Asiantuntijuudellaan kouluttaja osaa käsitellä myös koulutettavaa asiaa osallistujien näkökulmasta. Tällä ohjausosaamisella kouluttaja ymmärtää tietojen ja taitojen oppimisen vaikutuksen, millä menetelmillä saadaan aikaan vaikuttavaa ja oppimista edistävää koulutusta. Kaiken ohjausosaamisen perustana on kouluttajan käsitys oppimisesta ja roolistaan oppimisen edistäjänä. Tavoite on aina sama eli yksilöiden syvälinen ja omakohtainen oppiminen. On kysymyksessä sitten yksilö tai ryhmäkoulutus, tulee koulutus järjestää aina näitä oppimisen elementtejä tukevaksi. Kouluttajan rooli voi koulutuksen aikana vaihdella esimerkiksi valmentajan tai muille työelämäohjaajien rooleille ominaisella tavalla. Olennaista ei ole kuinka paljon on opittu, vaan miten on opittu. (Kupias ym. 2013.)

3.2 Valmennus

Valmennuksesta löytyy maailmalta lukuisia määritelmiä. Amerikkalaisten käyttämä sana coaching tulee urheilumaailmasta ja se tarkoittaa sekä valmennusta että coachingia. Keskityn kuitenkin käyttämään suomenkielistä sanaa valmennus, joka on suomalaisittain helpommin ymmärrettävissä.

Sanojen ja niiden merkitysten selkeyttämiseksi valmennuksella viitataan substanssiosaamisen, tietojen ja taitojen valmentamiseen. Valmennus on nimenomaan valmentavalla otteella opetusta, jossa valmentajalla on osaamista valmennettavasta aiheesta, jota on tarkoitus siirtää valmennettavalle. Coaching puolestaan viittaa coaching-prosessiin, jossa ajattelun taitoja vahvistetaan coaching-prosessin keinoin. Yleensä coachattava asettaa itselleen tavoitteet, jota coach tukee coaching-prosessin avulla. (Carlsson ja Forssell 2017.)

Liike-elämässä johtaminen on muuttunut hierarkisen käskemisen sijasta valmennusmaiseen otteeseen. Varsinkin urheiluelämä ja -psykologia on tuonut liike-elämään uusia tapoja ja näkökulmia sekä yksilöiden että ryhmien johtamiseen ja esimiestyöhön. Valmennuksessa keskitytään enemmänkin oikeiden kysymysten asettamiseen kuin oikeiden vastausten antamiseen. Valmennuksesta käytetään kansainvälisestä sanaa coaching, jolla tarkoitetaan valmentavan psykologian periaatteiden maastouttamista käytäntöön. Coachingin uranuurtaja John Whitmore on määritellyt coachingin mahdollistavan yksilön huippusuorituksiin oman potentiaalin löytämisen kautta. Sen tavoitteena on kehittää yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ja oppimista. (Leppänen ja Rauhala 2012.)

Valmennusta käytetään nykyään monissa yhteyksissä niin liikemaailmassa kuin urheilumaailmassakin, mutta siitä on kuitenkin olemassa yhteinen käsite, mitä se tarkoittaa. Valmennus on prosessi, jossa yksi henkilö auttaa toista. Valmennuksen ytimessä on ajatus ihmisten voimaannuttamisesta helpottamalla itseohjautuvaa oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Valmennuksella pyritään myös lisäämään valmennettavien vastuuntuntoa ja omistajuuttaan, joka lisää tietoista suorituskyykyä kohti parempaa osaamista. (Passmore 2015, 11-12; Maclennan 2017, 4.)

Hyson (2013) mukaan valmennuksella pyritään luomaan ihmisten omaan ajatteluun ja toimintaan ymmärrystä, jota he voivat käyttää omassa toiminnassaan kehittyäkseen. Wilson (2014) puolestaan määrittelee valmennuksen vapauttavan ihmisille oman suorituskyvyn maksimoinnin, joka auttaa heitä oppimaan. Valmennus on yhteistyöhön perustuva systemaattinen prosessi, jossa valmentaja helpottaa valmennettavan työsuoritusta, elämäkokemusta, oman oppimisen ja henkilökohtaista kasvun parantamista.

Valmentaja on yhteisesti sovittujen toimintatapojen ja käytäntöjen edistäjä. Valmentaja tehtävä on kuitenkin oivalluttava, että asiat voisi tehdä vielä paremmin. Valmentaja toimii nykyhetkessä ja vaikuttaa sen hetkiseen tekemisen tasoon, mutta pyrkimys sillä on saavuttaa pidemmän tähtäimen tavoitteita, jolla sen hetkellä tekemisellä saavutetaan. Valmennuksessa ominaista on, että edetään kysymyksillä, jotka ohjaavat häntä selkiyttämään omia arvojaan ja tavoitteitaan. Sitä kautta saadaan aikaan valmennettavissa positiivista muutosta, joka vie kehitystä ja oppimista eteenpäin sekä selkiyttää heidän tavoitteitaan. (Furman, Pinjola ja Rubanovitsch 2014; Leppänen ym. 2012.)

3.2.1 Valmennusroolit

Valmentajalla on monta roolia valmennussuhteessa. Valmennettavat voivat olla urheilu- tai liikemaailmasta. Valmennettavalla voi olla yhtä lailla joukko nuoria tai vanhempia valmennettavana. Yksilöiden lähtötaso määrittelee pitkälti, minkälaisen haasteiden parissa kulloinkin toimitaan ja millä keinoin osaamista viedään eteenpäin. Kohdeyrityksen lyhytvalmennuksissa valmennettavat voivat olla nuoria ja kokemattomia tulevaisuuden työnosajia, iäkkäämpiä alan konkareita tai kaikkea siltä väliltä.

Valmennus tähtää aina eteenpäin. Joskus rooli voi olla ohjaava tai neuvova, joilla vaikutetaan valmennettavaan mielentilaan. Valmennettavan ollessa herkässä mielentilassa joudutaan keskittymään mahdollisesti muihin haasteisiin ja tärkeää on selvittää taustalla olevia ongelmia tai oppimiseen vaikuttavia henkilökohtaisia esteitä. Ohjaavan rooli on usein lyhytaikaista valmentajan sitoumista asiaan, josta päästään yli neuvonnan kautta. (Passmore 2015, 27; Rogers 2012, 17.) Sen sijaan valmentajan rooliin ollessa neuvova vaikutetaan valmennettavan ajatteluun ja toimintaan. Tärkeää on kyetä ymmärtämään tilannetta ja toimia terapeutisesta näkökulmasta valmennussuhteeseen. Psykoterapiassa tämä lähestymistapa on normaalimpaa, mutta valmennuksessa tulisi huomioida varauksellisempi lähestymistapa. Valmentajan rooli on kuitenkin mahdollistaa valmennettavan oman potentiaalinsa löytäminen, joten lähestymistapa tällöin tulisi olla avustavampi ja ohjaavampi. (Passmore 2015, 27.)

Valmentajan rooli voi olla myös mentoroiva. Mentoroinnilla pyritään parantamaan valmennettavan suoritusta siinä missä valmennuksessaakin, mutta valmentajan rooli on enemmän toimia neuvonantajana omien kokemustensa pohjalta. Yleensä suhde oletetaan olevan vanhan ja nuoren välillä, jossa tietoa siirretään toiselle. Liikemaailmassa mentorointisuhdetta nähdään myös urakehityksessä liittyvässä tilanteessa. Mentori voi olla esimerkiksi johtaja tai esimies, joka antaa neuvoa alaiselleen. Sekä valmennusta että mentorointia pidetään saman prosessin synonyyminä ja valmennusta pidetäänkin nykyään mentoroinnin korvaavana sanana sen monipuolisemman näkökulman myötä. (Rogers 2012, 17.)

3.2.2 Valmennuksen ydinelementit

John Whitmoren 1992 julkaisema teos "Coaching for Performance" kuvaa valmennuksen yleisiä periaatteita (kuva 11), jossa korostuu valmennuksen ydinelementit (Wilson 2014, 7).



KUVA 11. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training (Wilson 2014, 7).

Kuvion keskellä oleva Self Directed Learning eli itseohjautuva oppiminen kuvaa valmennuksen käyttäytymisen keskeistä periaatetta. Valmennuksessa uskotaan, että ihmisille on jo olemassa vastaukset, mutta nämä vastaukset saattavat olla valmennettavalta vielä oivaltamatta. (Wilson 2014, 6-8.)

Valmennuksen keskeinen periaate on vastuullisuus. Vastuullista on omien ratkaisujen löytäminen ja uskominen omaan tekemiseen. Vastuullista on myös kohdella kunnioittaen muita ihmisiä tarjoten mahdollisuuksia heidän kehitykselleen. Itseluottamuksen vahvistaminen muissa mahdollistaa kehityksen. Sallittua on myös virheet ja muihin uskomisen antaa uskoa tavoitteiden saavuttamiseen. Valmennuksessa syyttelyllä ja negatiivisuudella ei saavuteta tavoitteita. Pahimmillaan se johtaa lanistumiseen ja masennukseen, joka lopettaa kehittymisen. Lisäksi pysäyttäminen ongelmaan kasvattaa

entisestään ongelmaa ja kuluttaa turhaa energiaa. Sen sijaan keskittyminen ratkaisujen löytämiseen energia ohjautuu oikeisiin asioihin ja mahdollistaa ratkaisun löytämisen nopeammin. (Wilson 2014, 6-8.)

Usein ihmiset nauttivat haasteista rohkaisevassa ympäristössä. Hyvät valmentajat osaavat tarjota sopivia haasteita, jotka ovat mahdollista saavuttaa. Haasteiden ylittämistä koetaan voimaantumista, oppimista ja uutta energiaa, joka vie kehitystä eteenpäin. Hyvä valmennus tarjoaa uusia näkökulmia ja oivalluksia. Oikealla toiminnalla löydetään tähän sopivia etenemistapoja, jotka ovat voineet aiemmin olla kehittymisen ja etenemisen esteenä. Luottamus on myös tärkeä osa valmennussuhdetta. Ilman luottamusta ei valmentajan ja valmennettavan välille synny toimivaa valmennussuhdetta eikä siihen auta mitkään valmennustekniikat. Valmentajan tehtävä on lisätä valmennettavien tietoutta, jolloin he voivat tarkastella tilanteita uusista näkökulmista ja paljastaa sitä kautta sisäisiä resurssejaan, jotka ovat mahdollisesti saattaneet hämärtyä ajan myötä. (Wilson 2014, 6-8.)

3.2.3 Valmennustaidot

Kuuntelulla on merkittävä osuus valmennusprosessissa. Kuuntelun taidot korostuvat, kun valmentaja kuuntelee valmennettavaa. Miten läsnä valmentaja on ja miten hän keskittyy nykyhetkeen, on oleellista. Kuinka hän reagoi ja ohjaa oikeilla kysymyksillä valmennettavaa. Valmentajan on lisäksi pystyttävä aktiivisesti kyseenalaistamaan ja selventämään valmennettavan ajatuksia. (Passmore 2015, 20; Leppänen ym. 2012.)

Passmore (2015, 20) mukaan valmennustilanteessa valmennettavien kuuntelu voidaan jakaa viiteen tasoon.

1. Keskeyttävä kuuntelu
2. Kaappaava kuuntelu
3. Neuvova kuuntelu
4. Tarkkaavainen kuuntelu
5. Oivalluttava kuuntelu

Ensimmäisellä tasolla kuuntelija ei keskity lainkaan puhujaan vaan keskeyttää puheen toisilla puheenaiheella. Toisella tasolla kuuntelija on kuullut jo puhujaa, mutta kaappaa keskustelun puhumalla omista asioistaan. Kolmannella tasolla kuuntelija antaa vastauksen kuultuun asiaan sen enempiä siihen paneutumatta eikä myöskään näe vaivaa paneutua asiaan sen tarkemmin. Neljännellä tasolla kuuntelija on keskittynyt perusteellisemmin puhujaan ja kuuntelee keskittyen. Tällä tasolla kuuntelija on selvästi kiinnostunut puhujasta ja pyytää kertomaan lisää asiasta. Viidennellä tasolla kuuntelu on aktiivista ja valmentaja kykenee kyseenalaistamaan valmennettavaa sekä pyytää tarvittaessa selventämään hänen tarkoitustaan oivalluttamalla oikeisiin ratkaisuihin. Viidennellä ja neljännellä tasolla voidaankin jo puhua todellisesta valmennuksesta. Niissä kuuntelija haluaa mennä syvemmälle puhujan aiheeseen ja haluaa auttaa löytämään mahdollisia ratkaisuita. Tarkkaavaisella ja oivalluttavalla kuuntelulla päästään eteenpäin asettamalla oikeita kysymyksiä valmennettavalle. Kysymykset poikkeavat tavanomaisesta keskustelusta, koska valmennuksessa halutaan päästä syvemmälle valmennettavan tilanteeseen. Oikeilla kysymysten valinnoilla pyritään auttaa valmennettavaa hänen oman kehityskulkunsa auttamiseksi. (Passmore 2015, 20-22; Wilson 2014.)

Avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä voidaan auttaa valmennettavan suunnan löytämisessä joko asettamalla enemmän käytettyjä oivalluttavia kysymyksiä tai sitten selkeitä suljettuja kysymyksiä, jossa toimintaa tai tavoitetta halutaan kirkastaa. (Wilson 2014, 23.)

- Mitä haluat tehdä?
- Miten teet sen?
- Sitoudutko tekemään sen?
- Onko tähän jotain muuta lisättävää?

Puhtailla kysymyksissä näkökulma on sen sijaan valmentajan näkökulmassa. Teknisesti ne ovat avoimia ja suljettuja kysymyksiä, mutta käynnistävät valmentajassa toiminnan ohjausta ja valintoja valmennettavan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wilson 2014, 23.)

- Onko jotain muuta, mitä voisimme tehdä?
- Haluatko jutella lisää tästä?

Johtavat kysymykset haastavat sen sijaan valmentajia miettimään keinoja, jotka auttavaa valmennettavaa tekemään oikeita ratkaisuita. Tässä valitut keinot ovat usein itsestään selviä ja helppoja, jotka eivät välttämättä saa muutoksia aikaan. Toisena haasteellisena kysymysten vaihtoehtona käytetään tuomitsevia kysymyksiä, koska niillä vaikutetaan valmennettavan mielialaan. Positiivisesti se vaikuttaa hyvän olon tunteeseen, mutta voi myös vaikuttaa valmennettavaan negatiivisesti, koska siinä valmennettava joutuu arvioimaan itseään ja suoriutumistaan. Esimerkiksi kysymyksen alkaessa "miksi" sanalla valmennettava joutuu arvioimaan itseään ja tämän vuoksi sitä sanaa pyritään välttämään. Sen sijaan kysymysten alkaessa sanoilla "mikä/mitä", "kuka" ja "milloin" auttaa oivaltamaan uutta tietoa ja tilanteista sekä itsestämme. (Wilson 2014, 23.)

- Miksi teit sen?
- Mitä aiot tehdä sen eteen?
- Kuinka voisit päästä sinne?

Kuuntelun ja kysymysten kautta pyritään tarkistamaan ja selventämään tilannetta. Yhteisen käsityksen selventäminen auttaa kirkastamaan valmennussuhdetta. Todellinen halua auttaa ja ohjata oikeilla valinnoilla valmennettavaa eteenpäin vahvistaa yhteistä matkaa ja auttaa fokusoimaan asioita oikeisiin asioihin. (Wilson 2014, 25.)

3.2.4 Valmennusmallit

Erilaiset valmennusmallit auttavat valmentajia toimimaan valmennussuhteessa, minkä keinoin pyritään helpottamaan valmennettavien oppimista, kehittämistä ja suorittamista. Valmennussuhteessa toimitaan dynaamisessa vuorovaikutussuhteessa ja valmennusmallien erilaiset työkalut toimivat instrumentteina valmennuksessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotkut mallit toimivat monesakin tilanteessa, mutta toiset soveltuvat paremmin tiettyihin asioihin keskittyen esimerkiksi ongelmanratkaisuun, johtamiseen tai strategioiden kirkastamiseen. (Bossons, Kordi ja Sartain 2012.) Ehkä tunnetuimman valmennusmallin, GROW-mallin, on luonut John Whitmore. Se keskittyy ratkaisujen löytämiseen asettamalla oikeita kysymyksiä (Passmore 2015, 18).

Bossons ym. (2012) mukaan valmennusmallista riippumatta edistävät ne kaikki valmennustavan ymmärtämistä. Kaikilla malleilla on samankaltaisia ominaisuuksia, missä toistuu neljä erilaista toiminnallista vaihetta, jotka kaikki auttavat ymmärtämään, mitä tehdään ja miksi.

1. Valmennuksen suunnittelu ja organisointi
2. Valmennusprosessin keskeisten tekijöiden määrittäminen
3. Valmennuspäätösten ja -toimintojen ohjaus
4. Valmentajan itsereflektointi oppimisen välineenä

Valmennusmallit helpottavat oppimisprosessissa ja ne kiinnittävät huomiota olennaisiin asioihin valmennuksen kannalta. Valittu valmennusmalli havainnollistaa lähestymistapaa valmennukseen, auttaa valmennusprosessin läpiviennissä eri toiminnallisten vaiheiden kautta. Mallit ovat hyödyllisiä silloin, kun ne ovat helposti ymmärrettävissä ja ne keskittyvät kuvaamaan valmennusprosessin keskeisiä tekijöitä. (Bossons ym. 2012, 61-71.)

3.3 Lyhytvalmennuksen lähtökohdat ja arviointi

Toimeksiantajayrityksessä valmennusten tavoite on löytää asiakasyritykselle sopivia työntekijöitä lyhytvalmennusten avulla. Valmennukseen valitaan potentiaalisia työntekijäkandidaatteja, joiden lähtökohdiana on oma motivaatio työllistyä asiakasyritykseen. Valmennuksen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden ammattitaitoa kyseisiin työtehtäviin tarkastelemalla samalla heidän sen hetkistä osaamistasoaan ja motivaatiotaan.

Lyhytvalmennus suunnitellaan ja rakennetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, jossa määritellään valmennuksen tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä käydään läpi valmennuksen sisältö ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Samalla käydään läpi minkälaisia vaatimuksia ammatillisesti ja asenteiltaan asiakas vaatii osallistujilta sekä millaisilla menetelmillä valmennus toteutetaan.

Lähtökohdiana valmennuksen on vähintään tyydytettävä asiakkaiden tarpeet, jotka tutkimuksessani käsittää toimeksiantajayrityksen lyhytvalmennuspalveluita tilaavia asiakkaita. Jos valmennus ei vastaa asiakkaiden tarpeita, voidaan valmennuksia pitää silloin turhana palvelun resurssin kuluttajana. (Basarab ja Root 2012.) Sen sijaan tarpeiden tyydyttyessä tai mielellään jopa ylittyessä vaikutetaan positiivisesti lyhytvalmennuksen tilaajayrityksen asiakaskokemuksen lisäksi yrityksen johtoon, jotka lopulta tekevät päätökset valmennusten toteutumisesta (Kirkpatrick ym. 2006, 3.)

Kirkpatrick ym. (2006, 9) mukaan asiakkaan tarpeiden määrittelyn jälkeen tavoitteita tulisi tarkastella kolmesta eri näkökulmasta.

1. Sisällön määrittely
 - Mitä halutaan saavuttaa?
2. Osallistujien muutokset
 - Millaista käyttäytymistä ja osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi?
3. Valmennuksen vaatimukset
 - Mitä tietoja, taitoja ja asenteita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi?

Laadukas valmennus vaatii jatkuvaa arviointia. Valmennuksen arvioinnilla voidaan määritellä sen tehokkuutta ja vaikutusta. Se antaa lisäksi arvokasta tietoa yritykselle, joka nähdään samalla sijoituskasena yrityksen pääomalle. Arvioinnista saaduilla tiedoilla yritys pystyy käyttämään niitä hyödykseen liiketoimintapäätöksissään, suunnitellessaan jatkovalmennuksia ja kehittäessään toimintaa eteenpäin. (Bararab ym. 2012.)

Kirkpatrick (2006) on määritellyt kolme syytä, miksi valmennusta pitää arvioida

1. Valmennuksen kehittäminen
2. Opittujen asioiden ja tulosten hyödyntäminen yrityksessä
3. Valmennuksen arvon todistaminen yritykselle

Arvionnin kautta odotetaan uutta tietoa, jolla valmennuksia voidaan kehittää. Arviointi yleensä kertoo myös, kannattaako valmennusta jatkaa vai onko se lopetettava. Kolmanneksi valmennuksen arvioinnilla haetaan taloudellisia perusteita sen olemmassaololle. Valmennus voi tuottaa myös ei-taloudellista arvoa yritykselle, mutta yrityksen johdon päätettäväksi lopulta jää, mitä valmennuksella tavoitellaan. (Kirkpatrick ym. 2006, 17-20.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Esittelen tässä luvussa tutkimukseni toteutusta. Kerron aluksi, miten tutkimuksen tekeminen eteni perustellen valitsemaani tutkimusmenetelmää. Esittelen aineistonkeruu- ja analysointiprosessia sekä lopuksi arvioin tutkimustani.

Selvittääkseni asiakasyrityksen ja valmentajien kokemuksia lyhytvalmennuspalveluista toteutin kvalitatiivisen eli laadullisen haastattelututkimuksen. Haastateltaviksi valikoituivat lyhytvalmennuspalvelun tilannut asiakasyritys ja toimeksiantajayrityksen palveluita toteuttavat valmentajat. Tutkimus on tehty toimeksiantona valmennuksia toteuttavalle organisaatiolle. Tutkimuksen pääasiallinen tavoite on kehittää toimeksiantajaorganisaation lyhytvalmennuksia sekä selvittää tutkimuskysymysten avulla lyhytvalmennuksen vaikutusta asiakaskokemuksen edistäjänä niin asiakkaiden kuin valmentajienkin näkökulmasta.

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Empiiristä tutkimusta tehtäessä tutkimusmetodien tunteminen ja valinta muodostaa tärkeän osan tutkimuskokonaisuutta. Olemassa olevien tutkimusmenetelmien tunteminen auttaa tutkimustrategian valintaa ja auttaa tutkimusongelman asettelussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 183-185.)

Aineistokeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentointi (Tuomi ym. 2009, 192). Asetetun tutkimusongelman ratkaisemiseksi tiedunkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelut juuri sen soveltuvuuden mukaan.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin sen mukaan, kuinka sillä vaikutetaan haastattelun kulkuun. Haastattelutyypit ovat skrukturoitu eli lomakehaastattelu, puoliskrukturoitu eli teemahaastattelu ja skrukturoimaton eli avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-209.)

Skrukturoidussa eli lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisyjärjestys on ennalta määrätty. Siinä haastatteliija keskittyy lomakkeen läpikäymiseen sitä apuna käyttäen, missä kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Päinvastoin skrukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa keskitytään avoimiin kysymyksiin ja niiden syvällisempään tarkasteluun. Tässä haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Avoin haastattelu vie yleensä paljon aikaa ja se vaatii useita haastattelukertoja. Tämän vuoksi se vaatii myös haastattelijalta eniten taitoja kuin muut haastattelun muodot. (Hirsjärvi ym. 2009, 43-45, 209.)

Puoliskrukturoitua eli niin sanottua teemahaastattelua voidaan pitää skrukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa ja haastattelua kohdennetaan teemojen mukaan, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Menetelmänä sille on ominaista, ettei se lokeroi haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tapaan, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään ja syvällisyyteen. Sen sijaan teema-alueita mukailien se vapauttaa pääosin tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin, mikä vuorovaikutuksen myötä mahdollistaa haastateltavien tulkinnot ja heidän muodostamat merkitykset asioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 47-48.) Teemahaastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan

sanomaansa. Lisäksi se antaa tutkijalle mahdollisuuden kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, kuten eleisiin, ilmeisiin, katsekontaktiin ja puheen välissä pidettyihin taukoihin. (Puusa ja Juuti 2020.)

Haastattelutyypeistä juuri teemahaastattelu eli puolisrukturoitu haastattelu oli omaan tutkimukseeni soveltuvin menetelmä, koska haastattelut kohdentuvat valikoituihin teemoihin, joista haastatteluissa keskustellaan. Haastateltavista tiedetään myös etukäteen, että he ovat kokeneet tietyn tilanteen aiemmin ja antaa sitä kautta syvemmän mahdollisuuden haastateltavien ajatuksille. (Hirsjärvi ym. 2009, 47.) Se antoi tutkijan näkökulmasta lisäksi mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan, kunhan kokonaisvaltainen ymmärrys on sisäistetty tutkimuksen teoreettisesta kohteesta. Näin tutkimuksessa pystyttiin ottamaan esimerkiksi kysymysten asettelussa huomioon kontekstiin ja tutkittaviin liittyviä seikkoja. (Puusa ym. 2020.)

4.2 Haastateltavien valinta ja toteutus

Haastatteluiden teemat nousevat työn kehittämistavoitteesta ja teoreettisesta viitekehystä, jotka ovat:

1. Asiakaskokemus
2. Lyhytvalmennus

Ensimmäisessä vaiheessa haastateltaviksi valikoituivat lyhytvalmennuksen aiemmin tilanneen asiakasyrityksen toimitusjohtaja sekä ravintolapäällikkö. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina vuoden 2020 syyskuussa. Kysymysten runko mukailee valittuja teemoja, mutta kysymysten esitysjärjestys voi vaihdella haastateltavien vastausten mukaan ja antaa samalla mahdollisuuden heidän omaan tulkintaansa ja kokemuksiinsa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 47-48.)

Haastatteluissa keskitytään sekä aiempaan lyhytvalmennuksen kokemukseen että tulevaan valmennukseen valittujen pääteemojen näkökulmista. Teemojen ohella työn tavoite ja asetetut tutkimuskysymykset ohjaavat haastattelukysymyksiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87-88.)

Molemmille asiakasyrityksen haastateltaville on asetettu sama kysymysrunko, mutta metodologisesti teemahaastattelussa korostuu haastateltavien asema yrityksessä ja heidän kokemat merkityssuhteet teemojen ympärillä. Teemojen avulla pyrin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan, vaikka vastausten painoarvo voi haastateltavilla erota toisistaan. (Tuomi ym. 2018, 88.)

Asiakasyrityksessä työskentelevien toimitusjohtajan ja ravintolapäällikön lähtökohdat olivat siinä mielessä erilaiset, että ravintolapäällikön vastausten painopiste liittyi enemmän operatiivisen toiminnan tarkasteluun ja toimitusjohtajalla enemmän toiminnan taktiseen tarkasteluun. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tarkastella aihetta asemansa tuoman näkökulman kautta.

Toisessa vaiheessa haastateltavina olivat toimeksiantajayrityksen palveluita toteuttavat valmentajat. Toisella valmentajalla on kokemusta toteutettavista valmennuksista kahden vuoden ajalta ja toisella noin vuoden ajalta. Molemmat valmentajat ovat olleet myös kehittämässä palveluita valmennustilmissä.

Valittujen asiakasyrityksen henkilöiden ja valmentajien haastatteluissa käydään läpi ennalta painotettuja teemoja, joiden käsittelyjärjestys on vapaa. Haastatteluissa on mukana muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, joka auttaa haastattelutilanteisiin keskittymisessä. Teemat, jotka on valittu sisältö- ja tilanneanalyysin pohjalta, nimetään ranskalaisin viivoin ja niiden alle on luotu apukysymyksiä sekä avainsanoja keskustelun sujuvoittamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavien pienen määrän vuoksi haastatteluissa on sen sijaan pyritty runsaaseen aineiston määrään ja aikajanallisesti syvällisempään aineiston tulkintaan, jotta syntynyt aineisto olisi mahdollisimman rikasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.)

Ennen haastatteluiden toteutusta lähestyin valittuja henkilöitä puhelimitse. Kerroin puhelimesta tutkimukseni kohteen ja sovin samalla sopivat haastatteluajat. Ennen haastatteluita lähetin haastateltaville vielä sähköpostiviestillä vahvistusviestin, saatekirjeen sekä lisätietoa haastattelun aihealueesta. Kaikki haastattelut tapahtuivat Skype Business videoyhteydellä, ja ne nauhoitettiin. Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista yhteen tuntiin.

Haastattelut sujuivat hyvässä yhteishengessä ja haastateltavilla oli selkeä tahtotila vastata mahdollisimman perusteellisesti kysymyksiin pohtien aiempia kokemuksia sekä tulevia odotuksia lyhytvalmennusten suhteen.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin avulla pyritään saamaan selkeä kokonaisuus tutkittavasta asiasta. Aineiston avulla päästään tarkastelemaan tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä sekä pyritään saamaan lisää aineiston informaatioarvoa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tuomen ym. (2002, 103) mukaan laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä, joka voi toimia tutkimuksessa yksittäisenä metodina, mutta myös väljempänä teoreettisena viitekehyksenä. Analyysia ohjaa joko tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi, kuten esimerkiksi grounded theory, fenomenologinen tai fenomenologis - hermeneuttinen analyysi. Vaihtoehtoisesti aineistoa voi analysoida myös temaattisen analyysin tai sisällönanalyysin kaltaisilla menetelmillä, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa tietty teoria tai epistemologia.

Tässä tutkimuksessa analyysin muotona on käytetty aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysiä, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Tuomi ym. (2002, 122-123) mukaan (kuva 12) analyysin etenemistä voidaan esittää vaiheittain.



KUVA 12. Aineistolähtöinen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ym. 2002, 123.)

Aloitin aineiston analyysin aluksi kuuntelemalla ja litteroimalla haastattelut lähes sanatarkasti. Erottelin aineistot asiakkaiden ja valmentajien haastatteluiden mukaan ja selvensin samalla aineistoa poistamalla toistoja ja tutkimuksen kannalta epäolennaisia seikkoja. Perehdyin aineistoon samalla lukemalla sitä useampaan kertaan. Litteroinnin jälkeen kokosin haastattelut yhteen tiedostoon jatkokäsittelyn sujuvoittamiseksi. Teemoittelin ilmaukset ja pelkistin niitä yhdistelemällä samankaltaisuuksiin ja erilaisuuksiin. Tämän jälkeen muodostin pelkistykset ala-, ylä- ja pääluokkiin.

4.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioitaessa pohditaan yleisesti sen luotettavuutta, vaikka tulosten luotettavuus ja pätevyys voi vaihdella. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joista yksi käsite on tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Reliabilisuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, että tulokset eivät synny sattumanvaraisesti vaan samanlaisiin tuloksiin päädytään usemmalla tutkimuskerralla. Validius sen sijaan mittaa oikeita asioita, jota on tarkoituskin mitata eikä perustu lähtökohtaisesti tutkijan omaan ajattelumalliin eikä ennakkoluuloihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Aineiston keruussa haastateltaville kerrottiin avoimesti tutkimuksen aihe ja miksi haastattelut tehdään. Haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Haastattelut toteutettiin verkossa skype for business sovelluksella, joka mahdollisti myös niiden tallentamisen. Haastatteluiden tallentaminen oli tärkeää laadun varmistamiseksi. Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen, jolla varmistettiin niiden sanatarkkuus ja oikeat asioiden merkitykset. Aineiston analyysin luotettavuutta pyrittiin lisäämään huolellisella perehtymisellä aineistoon sekä noudattamalla tarkasti temaattisen analyysin vaiheita. Tulokset ja havaitut teemat tarkistettiin alkuperäisistä lähteistä ennen raportointia. (Braun & Clarke 2019.) Tulosten raportointi tehtiin rehellisesti ja aineistoon perustuen (Hirsjärvi ym. 2009)

Luotettavuutta olen vahvistanut käyttämällä tiettyä laadullisen tutkimuksen menetelmää, ja työtaustani huolimatta olen pyrkinyt objektiivisesti suhtautumaan tutkimusaineiston käsittelyyn. Objektii-visella tarkastelun kautta olen myös ollut tietoinen omista ennakkokäsityksistäni ja pyrkinyt pohtimaan tekemieni johtopäätösten oikeellisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentäväksi tekijäksi voidaan lukea, että aineiston kerääminen rajoittui yhden asiakkaan kokemuksiin. Tämä johtui virusepidemia COVID-19 rajoittaessa merkittävästi alan toimintaa, mikä näkyi myös kaikkien lyhytvalmennuksien keskeytyksestä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset ovat kokonaisuudessaan vain toimeksiantajan käytössä.

Tuloksia tarkasteltiin lyhytvalmennuksen tilanneen asiakasyrityksen sekä valmennuksia toteuttavien valmentajien näkökulmasta. Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti lyhytvalmennuspalveluihin. Asiakasyrityksen esimiehet ja valmennuksia toteuttavat valmentajat halusivat syventyä aiheeseen ja pohtia sen nykytilaa ja tulevaisuutta. Asiakkaan vastauksissa näkyi heidän aiemmat kokemuksensa valmennuksesta, ja valmennusten vaikutuksia sekä odotuksia tulevaisuuteen tarkasteltiin omien kokemusten pohjalta. Valmentajat halusivat tuoda omia valmennusten kokemuksiaan esille ja sen toimivuus tulevaisuudessa nähtiin kokemusten ja kehitysajatusten summana.

Asiakkaat

Tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kokonaisvaltainen asiakaskokemus syntyy sen perusteella, miten lyhytvalmennusprosessin kohtaamispaikoissa on onnistuttu palvelupolun aikana. Miten asiakasta on onnistuttu kuuntelemaan ja ymmärtämään sekä kuinka hyvin asiakkaan odotuksiin on pystytty vastaamaan.

Tulosten perusteella avoimen kommunikoinnin merkitys oli suunniteluvaiheessa tärkeää. Alkuvaiheen positiivisilla kokemuksilla voitiin vaikuttaa myönteisesti asiakkaan myöhempiin ostopäätöksiin ja lopulliseen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttivat lisäksi luottamus ja sen vahvistaminen koko valmennusprosessin ajan. Ammatillista tukea kyettiin antamaan asiakkaalle, kun luottamus oli molemminpuolista. Luottamusta vahvistivat myös aiemmat positiiviset kokemukset.

Löytänä ym. (2011) mukaan asiakkaan kokemukset tulee yksilöidä asiakkaalle ja asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Aineistosta selvisi, että yksilöllisiä kokemuksia voitiin tarjota tilanteissa, jossa vaatimukset ymmärretään. Vaatimukseen kyettiin vastaamaan, jos asiakasta ymmärretään ja toimintaa ollaan valmiita muokkaamaan tarvittaessa vaatimusten mukaisesti. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kin se, miten omaa toimintaa ja käyttäytymistä pystytään muokkaamaan tilanteen niin vaatiessa. (Salmimies ym. 2014.)

Valmentajat

Tuloksista kävi ilmi, että valmennuksen sisältöä räätälöidään usein asiakkaan tarpeisiin sopivaksi, koska valmennus tähtää usein asiakkaan toimipaikassa olevien työtehtävien hallintaan. Valmentajat kokivat tärkeäksi saada alkuvaiheessa selkeän käsityksen asiakkaalta, mitä odotuksia lyhytvalmennukseen kohdistuu ja miten se voi palvella mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita.

Roolien selkeys valmennustiimissä helpottaa valmentajien omaa roolia koko valmennusprosessin läpiviemisessä. Lisäksi tavoitteiden selkeä asettaminen alkuvaiheessa auttaa lyhytvalmennuksen toteutuksessa ja onnistuneen lopputuloksen kannalta. Valmentajat pitivät tärkeänä tekijänä lisäksi valmennusosaamista. Myös omaa ja muiden osaamista sekä asiantuntijuutta arvostettiin, vaikka valmennustaidot ovatkin aina yksilölliset.

Kirkpatrick (2006) on määritellyt kolme syytä, miksi valmennusta pitää arvioida. Ensinnäkin arvioinnin avulla valmennusta voidaan kehittää. Opittuja asioita ja tuloksia voidaan arvioinnin kautta hyödyntää sekä valmennuksen arvoa pystytään sen avulla todistamaan. Aineiston perusteella lyhytvalmennusten toteutuksessa tärkeäksi asiaksi nousi palautteiden merkitys ja niiden arviointi. Niin asiakkailta kuin valmennettaviltakin saatujen palautteiden avulla voidaan toimintaa arvioida ja kehittää, jos niitä käsitellään avoimesti koko valmennustiimin kesken.

Työelämän muutoksia ei pidetty lyhytvalmennusten esteenä vaan enemmänkin mahdollisuutena kehittää niitä säännöllisesti vaatimusten ja kysynnän mukaan. Teknologian kehittyminen, vastuullisempiin työtehtäviin valmentaminen, kouluyhteistyön lisääminen sekä perehdytyksen laajentaminen asiakastiloissa tarjoavat kaikki jatkuvuudelle suotuisimmat kehitysmahdollisuudet, jos niitä osataan tehokkaasti hyödyntää ja niiden kehittämiseen varataan riittävästi yrityksen resursseja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus asiakasyritykselle toteutettavalla lyhytvalmennuksella on asiakaskokemukseen ja miten ne kohtaavat asiakkaan odotukset työelämän muutoksessa. Näiden tutkimuskysymysten avulla pyrittiin saamaan selville, miten lyhytvalmennusten avulla voidaan vastata tämän hetken työllisyyden haasteisiin ja kehittäen samalla oman henkilökunnan työllisyysmahdollisuuksia sekä asiakassuhteita. Tutkimuksen keskeisiä teemoja olivat asiakaskokemus ja valmennus, joita käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä. Empiirisessä osuudessa toteutettiin teemahaastatteluja, jotka tarjosivat arvokasta tietoa lyhytvalmennuksen kokemuksista sekä tulevaisuuden odotuksista. Teemahaastattelut toteutettiin lyhytvalmennuksen tilanneelta asiakasyrityksen vastuuhenkilöiltä sekä lyhytvalmennuksia toteuttavilta valmentajilta. Tutkimuksessa saatiin vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esitettiin kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksessa selvisi, että lyhytvalmennukset auttoivat asiakasyrityksen vuokratyövoiman tarpeeseen. Asiakkuuden hoitoprosessissa saatiin selville asiakkaan työvoiman tarpeet ja toiveet lyhytvalmennuksen kautta sekä niihin vastaamalla voitiin työllistää vuokratyöntekijöitä asiakkaan toivomiin työtehtäviin niin lyhyempiin kuin pidempiin työsuhteisiin. Kun asiakkaan tarpeisiin kyettiin vastaamaan, vaikutti se samalla positiivisesti asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen vaikuttivat useimmiten ne asiat, kuinka erilaisissa kohtaamisissa ja kontaktipisteissä asiakkaan kanssa onnistuttiin.

Asiakkaille toteutettavat lyhytvalmennukset ovat palvelukokonaisuuksia, jotka rakentuvat erilaisista kontaktipisteistä ja kohtaamisista, kuten ihmisistä, tukifunktioista, ympäristöstä ja toimintatavoista (Tuulaniemi 2011.) Vaikka kohtaamisia syntyi lyhytvalmennuksessakin useassa eri kontaktipisteessä, merkittävä vaikutus palvelukokonaisuudessa tuntui olevan juuri ihmisillä ja heidän toimintavoiltaan. Kuten Korkiakoski (2019) toteaa, oleellista on tietää, missä kontaktipisteissä ja kohtaamisissa asiakasta pystytään parhaiten ymmärtämään ja sen myötä auttamaan.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakaskokemus voi lyhytvalmennuksen avulla kehittyä, kun molempia osa-alueita, niin asiakkuutta kuin valmennusta hoidetaan onnistuneesti. Lyhytvalmennusta tulee käsitellä kokonaisuutena ja sitä tarkasteltaessa on huolellisesti pohdittava, mitkä asiat voidaan jättää asiakkaan hoidettavaksi ja missä tilanteista asiakas kaipaa ja olettaa saavansa apua. (Korkiakoski 2019.) Asiakaskokemuksen kehittyminen ei pelkästään tunnu rajoittuvan asiakkaan tarpeeseen vastaamiseen vaan myös asiakkaan odotusten ylittämistä tavoitellaan.

Tutkimuksessa selvisi, että lyhytvalmennuksen kokemuksia mitattiin asiakkailta pääosin säännöllisten palautteiden sekä asiakaspalautekyselyiden kautta. Niin asiakasyritys kuin valmentajatkin pitivät asiakaskokemuksen mittaamisessa arvokkaampana enemmänkin riittävää palautteiden keräämistä ja niiden läpikäyntiä kuin mittaamisen tapaa tai tiettyä välinettä. Alun perin tarkoitus oli käyttää asiakaskokemuksen mittaamisessa myös NPS-mittaria eli suositteluhaluuden mittaria asiakkailta, mutta asiakasyritysten supistuessa kyseisen mittarin käyttöä ei nähty niin tärkeänä.

Oman haasteensa tutkimuksen aikana asetti koronavirusepidemia COVID-19 vaikuttaessa globaalisti työelämän markkinoihin. Tässä tutkimuksessa se näkyi siten, että virusepidemia pysäytti kaikki tule-

vat lyhytvalmennukset eikä uusia valmennuksia voitu asiakkaiden kanssa suunnitella. Tämän kaltainen työelämän muutos oli täysin mahdotonta ennustaa, kuten usein myös muunlaiset muutokset ovat vaikeasti ennustettavissa.

Uudet työnteon muodot ovat yleistyneet työttömyyden, eivät perinteisen työn kustannuksella. Trendi näkyi tutkimuksen tuloksissa ja se näkyy myös valtakunnallisesti. Tutkimuksen mukaan lyhytvalmennukset tuntuvat tarjoavan myös joustavan työn tekemiseen helpotusta. On se sitten sesonkityön tarpeen kasvu tai työtehtävien monipuolisemmat roolit, on lyhytvalmennuspalveluiden avulla mahdollisuus auttaa asiakasta tilanteen mukaan. Työn muutosten myötä kysymykseen nouseekin enemmän työvoiman kysyntään ja tarpeeseen vastaaminen, koska sillä on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Lyhytvalmennuksessa yhdessä hyvällä asiakkuuden ja valmentamisen hoitomallilla tuetaan asiakkaan mielikuvaa, ymmärretään asiakasta, jonka avulla voidaan vastata tarpeisiin ja tunteisiin, luodaan elämyksiä ja ennen kaikkea saadaan asiakasta haluamaan lisää. (Löytänä ym. 2011; Ahvenainen ym. 2017.)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti saamaan tietoa, millainen vaikutus lyhytvalmennuksella on asiakaskokemukseen ja kuinka työympäristön muutokset vaikuttavat asiakasyritysten odotuksiin ja tarpeisiin lyhytvalmennusten suhteen. Lyhytvalmennuksen vaikutuksia tulisi selvittää edelleen, jotta saataisiin laajemmin selville asiakasyrityksen kokemuksia työelämän jatkuvassa muutoksessa.

Tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle lyhytvalmennuspalveluihin osallistuvien valmennettavien tarkastelu. Valmennusprosessin kokonaisuuden kehittämisen kannalta mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi ollakin valmennettavien kokemusten tutkiminen, missä tarkasteltaisiin lyhytvalmennuksen vaikutusta valmennettaviin ja kuinka valmennusohjelma vaikuttaa heidän tapaansa toimia asiakasyrityksessä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHVENAINEN, Perttu, GYLLING, Janne ja LEINO, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 3.painos. Helsinki: Kauppakamari 2017.
- BASARAB, David ja ROOT, Darrel 2012. The Training Evaluation Process: A Practical Approach to Evaluating Corporate Training Programs [verkkojulkaisu]. Springer Science & Business Media julkaisu 6/2012. [viitattu 2020-05-14]. Saatavissa: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=yZFHBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&ots=GMtCTB-CrE&sig=_coR3MIMnh2oO_4mtDfAZTMwpjc
- BOSSONS, Patricia, KOURDI, Jeremy ja SARTAIN, Denis 2013. Coaching Essentials: Practical, proven techniques for world-class executive coaching [verkkojulkaisu]. A&C Black 2.julkaisu. [viitattu 2020-05-14]. Saatavissa: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=nU8UAAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=biz1dXBp8N&sig=_R2jbINs5gJuQa3ky3d7rbV32gQ
- BRAUN, Virginia ja CLARKE, Victoria. 2019. Thematic analysis. A reflexive approach. [verkkojulkaisu]. American Psychological Association julkaisu. [viitattu 2021-02-05]. Saatavissa: <https://www.psych.auckland.ac.nz/en/about/thematic-analysis.html#bfa0bedc83228bf4cab945e04addce>
- BUTTLE, Francis ja MAKLAN, Stan 2019. Customer Relationship Management. 4.painos. New York: Routledge.
- CARLSSON, Maria ja FORSSELL, Christina. 2017. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- CLATWORTHY, Simon 2014. Design support at the front end of the New Service Development process [verkkojulkaisu]. The Oslo School of Architecture and Design. Opinnäytetyö. [viitattu 2020-05-04]. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/11250/93069>
- DAFFY, Chris 2019. Creating Customer Loyalty: Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management [verkkojulkaisu]. Kogan Page, Limited julkaisu. [viitattu 2020-06-03]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5741924&query=customer+experience#>
- ERICSSON, Anders, PRIETULA, Michael ja COKELY, Edward 2007. The Making of an Expert. [verkkojulkaisu]. Harvard business julkaisu. [viitattu 2020-07-05]. Saatavissa: <http://www.hbrreprints.org/>
- FALLETTA, Salvatore 1998. Book review: Evaluating Training Programs: The Four Levels [verkkojulkaisu]. American Journal of Evaluation julkaisu 6/1998. [viitattu 2020-05-14]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177%2F109821409801900215>
- FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum 2014.
- FURMAN, Ben, PINJOLA, Nina ja RUBANOVITSCH, Mika 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi
- GERDT, Belinda ja ESKELINEN, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä hui-puilta. Helsinki: Alma Talent.
- GRÖNROOS, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- GOODMANN, John ja BROETZMANN, Scott 2019. Strategic customer service : managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize margins and profits. 2.painos. Nashville: HarperCollins Leadership.

- HEISKANEN, Tuula, SYVÄNEN, Sirpa ja RISSANEN, Tapio 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. [verkkojulkaisu]. Tampereen Yliopiston julkaisuja [viitattu 2020-09-27]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi
- HYSON, Peter 2013. Coaching with Meaning and Spirituality. USA & Canada: Routledge.
- JUUTI, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KARIOLA, Matti 2020. Kun työelämän muutosagentti onkin virus. Henkilöstöpalveluyritysten liiton blogi. 27.3.2020. <https://hpl.fi/kun-tyoelaman-muutosagentti-onkin-virus/>. Viitattu 5.6.2020.
- KIRKPATRICK, Donald ja KIRKPATRICK, James 2006. Evaluating Training Programs: The Four Levels [verkkojulkaisu]. Berrett - Koehlerin julkaisu 1/2006. [viitattu 2020-12-05]. Saatavissa: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=BJ4QCmvP5rcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Evaluating+Training+Programs&ots=Mn-7a7s27T&sig=F3fvJg2WYWky9zEO5mdQbYKhp-w>
- KIRKPATRICK, Donald 2009. Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Edition [verkkojulkaisu]. Business & Economics julkaisu. [viitattu 2020-05-14]. Saatavissa: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Um0SQcmMo44C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Evaluating+Training+Programs:+The+Four+Levels+&ots=5FQQTVO6p&sig=0qHHZHC1kaR9so0oH-Maq1QJsBrg>
- KLAUS, Phil 2014. Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies [verkkojulkaisu]. Palgrave Macmillan Limited-julkaisu. [viitattu 2020-05-22]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=1837182&query=measuring+the+customer+experience#>
- KOIVISTO, Mikko, SÄYNÄKANGAS, Johanna ja FORSBERG, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- KORKIAKOSKI, Kari ja KARHINEN, Reijo 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- KORKIAKOSKI, Kari ja GERDT, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- KOTLER, Philip. ja ARMSTRONG, Gary. 2018. Principles of Marketing. Harlow: Pearson.
- KUPIAS, Päivi ja SALO, Matti 2013. Mentorointi 4.0. [verkkojulkaisu]. Talentum Median julkaisu [viitattu 2020-07-05]. Saatavissa: <https://ezproxy.savonia.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2F14jo424427>
- SAARINEN-KAUPPINEN, ja PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. [verkkojulkaisu]. Tampereen Yliopiston julkaisu [viitattu 2020-11-27]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- LEIMON, Averil, MCMAHON, Gladeana ja MOSCOVICI, Francois 2005. Essential Business Coaching [verkkojulkaisu]. Routledge, Business & Economics- julkaisu 14/2005. [viitattu 2020-06-04]. Saatavissa: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OAeOAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=outsourcing+coaching+in+business&ots=QDyl4-v6ML&sig=3zb6LW52VKLS8QWdIFj9E23WGI>
- LEPPÄNEN, Makke ja RAUHALA, Ilona 2012, Johda ihmistä. [verkkojulkaisu]. Talentumin julkaisu [viitattu 2020-05-11]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/savonia/978-952-14-1746-7>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- MACLENNAN, Nigel 2017. Coaching and mentoring [verkkojulkaisu]. Business & Economics julkaisu. [viitattu 2020-08-05]. Saatavissa: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=bTErDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teaching+and+coaching+styles+in+business&ots=eU8OE-xWmZT&sig=WBejM3gS2o4JJ-nLtyG9VvOnWBs>

- MERIKALLA-TEIR, Heidi 2020. Hyvällä asiakaskokemuksella pääsee jatkossa vasta lähtöviivalle. Kauppalehden blogi. 29.4.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/merilampi-hyvalla-asiakaskokemuksella-paasee-jatkossa-vasta-lahtoviivalle>. Viitattu 5.6.2020.
- MEYER, Christopher ja SCHWAGER, André 2007. Understanding Customer Experience. [verkkojulkaisu]. Harvard Business julkaisu 1/2007. [viitattu 2020-04-28]. Saatavissa: <https://europepmc.org/article/med/17345685>
- MORGAN, Jacob 2017. The Employee Experience Advantage. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- NASEEM, Afshan, SHEIKH, Sadia ja MALIK, Krusro P 2011. Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. [verkkojulkaisu]. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering julkaisu 5/2011. [viitattu 2020-04-15]. Saatavissa: <http://www.ijmse.org/Volume2/Issue5/paper8.pdf>
- PASSMORE, Jonathan 2015. Excellence in Coaching: The Industry Guide [verkkojulkaisu]. Kogan Page julkaisu 3/2015. [viitattu 2020-05-08]. Saatavissa: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-_ADCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=zwPX-qitOyk&sig=UOtByCAZhbM0tp0P0DPGqQRUbP0
- POHJOLA, Juha 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- POLAINE, Andrew, LOVLIE, Lavrans ja REASON, Ben 2013. Service Design: From Insight to Inspiration [verkkojulkaisu]. Rosenfeld Media, LLC julkaisu. [viitattu 2020-05-05]. Saatavissa: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NHo3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=service+design+customer+experiences+book&ots=4AEEMpmu2s&sig=86BCUNWJx78nHfiGZ2bA1z581t8>
- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [verkkojulkaisu]. Gaudeamus julkaisu. [viitattu 2020-02-13]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/collection/0/Gaudeamus>
- RAWSON, Alex, DUNCAN, Ewan ja JONES, Conor 2013. The Truth about Customer Experience [verkkojulkaisu]. Harvard Business julkaisu 9/2013. [viitattu 2020-04-20]. Saatavissa: <https://business-techinsider.com/wp-content/uploads/2014/04/The-Truth-About-Customer-Experience.pdf>
- ROGERS, Jenny 2012. Coaching Skills: A Handbook: A Handbook [verkkojulkaisu]. Business & Economics julkaisu. [viitattu 2020-05-11]. Saatavissa: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-V-UzplDdFQC&oi=fnd&pg=PP1&ots=zJNqKueEAP&sig=Q4-8b4j9vtrpn_R6WEUnXE_mkiY
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [viitattu 2020-09-26]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- SALMIMIES, Raija ja RUUTU, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen [Verkkojulkaisu]. Talentum median julkaisu. [viitattu 2020-05-04]. Saatavissa: <https://ezproxy.savonia.fi/login?url=https%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2F16ij430121>
- SALMIMIES, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa [Verkkojulkaisu]. WSOYpron julkaisu. [viitattu 2020-05-04]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/savonia/978-951-0-38939-3>
- SCHMITT, Bernd 2010. Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. [verkkojulkaisu]. Business & Economicsin julkaisu. [viitattu 2020-05-06]. Saatavissa: https://books.google.fi/books?id=VYwr_z6pk1cC&dq=customer+experience+&lr=&source=gbs_book_similarbooks
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- VENTELÄ, Satumaari, KARPPO, Mariliina ja NIEMI, Katri 2019. Työelämä positiivisessa kierteessä. [verkkojulkaisu]. Staffpoint konsernin viestintä ja markkinointi julkaisu 11/2019. [viitattu 2020-08-08]. Saatavissa: <https://www.staffpoint.fi/ideat-ja-ilmiot/10-kysytyinta-tekijaa>

WATKINSON, Matt 2012. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. [verkkojulkaisu]. Pearson education julkaisu. [viitattu 2020-05-09]. Saatavissa: <https://www.pearson.com/uk/>

WILSON, Carol 2014. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training [verkkojulkaisu]. Kogan Page, Limited-julkaisu. [viitattu 2020-08-05]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=1581243>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ASIAKAS

Haastattelurunko asiakkaalle

Aluksi taustaa ja roolista yrityksessänne sekä historia yhteistyökumppanuudesta.

1. Asiakaskokemus

A) Aiemmat kokemukset:

Valinnan kriteereistä

Tavoitteista

Arvioinnista

B) Tulevat odotukset:

Aiemman kokemuksen vaikutus tulevaan

Valintakriteereistä

Työelämän muutosten vaikutuksesta

Tulevista odotuksista

2. Valmennus

A) Aiemmat kokemukset

Valmentajien rooli ja taidot

Valmennuksen sisältö

Valmentajien arviointi

B) Tulevat odotukset valmennukselta:

Valmennuksen vaatimukset

Tavoitteet ja muutokset

Roolit ja osaaminen

Kokemuksia ja ajatuksia

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO VALMENTAJA

Haastattelurunko valmentajille

Aluksi tausta ja rooli yrityksessä sekä rooli valmentajana

Teemat: Valmennus ja asiakaskokemus

Valmennuksen lähtökohdista yrityksessä

Valmennusprosessin nykyinen kuvaus

Valmentajien arviointi

Valmennusten arviointi

Valmennuksen tulevaisuus ja asiakasnäkökulma

Kokemuksia ja ajatuksia