

Saila Bäck-Tulonen

VALMENNUKSEN TEEMA- JA TAVOITEKONSEPTOINTI PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Opinnäytetyö

Muotoilija (YAMK)

Palvelumuotoilu

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Saila Bäck-Tulonen
Työn nimi	Valmennuksen teema- ja tavoitekonseptointi palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	Jollas Instituutti
Vuosi	2024
Sivut	79 sivua, liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Jollas Instituutin toteuttaman Vastuumyyjille osoitetun valmennuksen teema- ja tavoitekonseptia palvelumuotoilun keinoin ja luoda näin pohja valmennuksen suunnittelutyölle ja jatkokehittämislle. Opinnäytetyön puitteissa tarkasteltiin myös kehitetyn teema- ja tavoitekonseptin toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimuksen keskiössä oli selvittää, millainen on palvelumuotoilun keinoin kehitetty teema- ja tavoitekonsepti. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla merkityksellisiä valmennusteemoja käyttäjän sekä työnantajan näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutui tutkimuksellisenä kehitystyönä. Työn lähestymistapa oli sekoitus konstruktivistista tutkimusta ja palvelumuotoilua. Tutkimusaineiston keräämiseen hyödynnettiin laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua ja havainnointia sekä määrällisiä menetelmiä, kuten verkkokyselyä. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun keinoin ja jäsentelyn tukena hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota. Analysoitu tutkimusaineisto kiteytettiin ja visualisoitiin kehittämistyötä ohjaaviksi suunnitteluohjureiksi. Teema- ja tavoitekonseptia työstettiin yhteiskehittämisen työpajoissa ja se validioitiin käyttäjille ja yhteistyöhön osallistuneille valmentajille suunnatulla verkkokyselyllä.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi konkreettinen teema- ja tavoitekäsikirja, joka pitää sisällään kuvauksen valmennuksen nykytilasta palvelupolun muodossa, tutkimusaineistoon perustuvat fiktiiviset valmennuspersoonat sekä kirjallisen ja visuaalisen kuvauksen valmennuksen kattoteemoista ja teemakohtaisista tavoitteista. Valmennuspersoonien avulla käsikirjassa kuvataan myös kehitystyön puitteissa syntyneet skenaariot toimialariippumattoman valmennuksen mahdollisuuksista ja haasteista.

Opinnäytetyön luotettavuutta edistettiin monitriangulaation ja kehitysprosessin tarkan kuvauksen keinoin sekä noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Opinnäytetyön hyödyllisyydestä viestii toimeksiantajalta saatu positiivinen palaute. Opinnäytetyö on koettu merkitykselliseksi Vastuumyyjävalmennuksen sekä muun valmennussuunnittelun näkökulmasta. Se on koettu hyväksi pohjaksi jatkokehitykselle ja osioita teema- ja tavoitekonseptista on otettu jo käyttöön alkavaa valmennuskokonaisuutta suunniteltaessa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, osaamisen kehittäminen, konseptointi, käyttäjäkokemus, strategia

Degree title	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Saila Bäck-Tulonen
Thesis title	Conceptualizing themes and goals of the training by means of service design.
Commissioned by	Jollas Institute
Time	2024
Pages	79 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

The aim of this thesis was to develop a theme and goal concept for the Prisma Vastuumyyjä training by means of service design and create a base for future designing and developing. The possibilities and challenges of an industry independent training were also examined within the framework of this study. The research problem was approached by examining relevant themes of training based on the role and experiences of the users together with the perspective of the employer.

The thesis was realized as research development work. The approach of this thesis was a mix of constructive research and service design. In this thesis the qualitative research methods like theme interviews and observation were the main methods but also quantitative methods like online surveys were used. The research data was analyzed by thematizing. The affinity diagram was used to help structure the data. The results of the thesis were summarized and visualized to design drivers that guided the co-creative workshops where the themes and goals were defined. The developed concept was validated with the users and the coaches using an online survey.

The outcome of the thesis was a theme and goal concept manual that summarized the current state of the training as a journey map, demonstrated the fictive training personas created based on research data and summarizes and visualized the main themes and theme-specific goals of the training. The concept manual also included a reflection of the possibilities and challenges of the concept's industry independence presented as scenarios of the training personas.

The reliability of the thesis was promoted by multi-triangulation, accurate reporting, and adherence to good scientific practices. The usefulness of the thesis was described by the commissioner's positive feedback. The thesis has been perceived meaningful from a training design point of view. It has also been perceived as a good base for further development and the commissioner has already used concept in the planning of the starting training unit.

Keywords: Service design, competence development, conceptualization, user experience, strategy

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO	6
1 JOHDANTO.....	8
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA RAJAUKSET	9
2.1 Toimeksiantaja ja toiminnan konteksti.....	9
2.2 Kehitystyön tutkimusote.....	12
2.3 Kehitystyön lähestymistapa.....	14
2.4 Käsitekartta ja teoreettinen viitekehys.....	15
2.5 Tutkimuskysymykset.....	17
2.6 Tutkimusmenetelmät.....	17
2.7 Tutkimustyökalut.....	18
2.8 Triangulaatio.....	21
2.9 Opinnäytetyön aikataulu	23
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	25
3.1 Valmentaminen ja sen vaikuttavuus.....	25
3.2 Valmennustavoitteiden asettaminen, arvioiminen ja mittaaminen	26
4 PALVELUMUOTOILU PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ	30
4.1 Muotoiluajattelu	31
4.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	33
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	34
5.1 Löydä-vaihe	35
5.2 Määritä-vaihe.....	38
5.2.1 Valmentajien ja projektipäällikön teemahaastattelut.....	39
5.2.2 Vastuumyyjien valmennuspalautteet.....	40
5.2.3 Merkitykselliset valmennuspolut.....	41
5.3 Suunnitteluohjurit.....	42
5.4 Kehitä-vaihe.....	44

5.4.1	Tavoitteiden validointi	46
5.5	Iteraatiokierros	47
5.5.1	Toimialariippumattoman valmennuksen pohdinta.....	48
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	51
6.1	Vastuumyyjävalmennuksen palvelupolku	51
6.2	Valmennusprofiilit.....	53
6.3	Teema- ja tavoitekonsepti	56
6.4	Toimialariippumattomuuden skenaariot.....	59
7	OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS.....	63
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
8.1	Tutkimusongelmien vastaukset.....	65
8.2	Palaute konseptikäsitelmästä.....	67
9	POHDINTA	67
	LÄHTEET.....	70

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Valmentajan haastattelun teemat

Liite 2. Havainnointipohja

Liite 3. Merkityksellisen valmennuspolun tehtäväjulistite

Liite 4. Tavoitteiden validointi

Liite 5. Vastuumyyjävalmennuksen konseptointi- kysely

KÄSITELUETTELO

Iteraatio (Iteration)

Iteraatio eli toistuvuus mahdollistaa kehittämistyön aloittamisen pienillä ja edullisilla yrityksillä sekä kokeiluilla, joille annetaan lupa epäonnistua. Tehdyistä virheistä otetaan opiksi ja muotoiltavaa prosessia mukautetaan työskentelyn edetessä. (Stickdorn 2018, 25.) Jatkuva iteraatio mahdollistaa prosessin jatkuvan jalostumisen, sekä luo nopeasti käsityksen palvelun toimivuudesta ja mahdollisuuksista (Miettinen 2016, 23).

Muotoiluajattelu (Design thinking)

Muotoiluajattelu on ajattelutapa, jota voidaan hyödyntää niin esineiden, prosessien kuin kokemuksienkin kehittämiseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2021, 3). Se voidaan nähdä myös prosessina, jonka aikana määritellään ongelma, kehitetään ratkaisu ja toteutetaan se. Muotoiluajattelua ohjaavat ongelman tunnistaminen, kiteyttäminen ja ratkaiseminen, kekseliäisyys, ihmiskeskeisyys, divergentti ajattelu, luottamus että kaikki on mahdollista, lupa epäonnistua sekä iteraatio. (Clarke 2020.)

Osaamisen kehittäminen (Competence development)

Osaamisen kehittäminen on tietoista toimintaa, jossa uusia taitoja kerrytetään erilaisten osaamisen kehittämisen menetelmien, kuten koulutusten puitteissa. Osaamisen kehittämistä tapahtuu kuitenkin myös osana arjen työtehtäviä sekä vapaa-aikaa. (Eklund ym. 2023, 28–30.)

Palvelu (Service)

Palvelu on palveluntuottajan tuottamaa toimintaa tai sarja toimintoja, joilla hän vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa pyrkii vastaamaan olemassa olevaan asiakastarpeeseen (Tekes 2010, 6). Se on luonteeltaan kokemuksellista, eikä sitä ole mahdollista omistaa (Tuulaniemi 2011, 34).

Palvelukonsepti/ Service concept

Palvelukonsepti kuvaa muotoilun kohteena olevan palvelun luonnetta (Goldstein 2002, 124). Konseptin avulla kuvataan, millaisesta palvelusta on kyse, kuinka se tuotetaan ja millaisia toimia se vaatii palveluntuottajalta (Tuulaniemi 2011, 84). Se kuvaa palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaisesti

sisältäen kuvauksen palvelun arvosta, muodosta, toiminnasta, asiakkaiden kokemuksista sekä todetuista ja oletetuista hyödyistä asiakkaille ja organisaatiolle (Clark, Johnston & Shulver 1999, 72–73). Hyvärinen ja Turtiainen (2021) kuvailevat konseptia puolestaan välineeksi, jonka avulla voidaan tutkia erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, sekä tukea päätöksentekoa. Tässä opinnäytetyössä esitetty teema- ja tavoitekonsepti on osa toimeksiantajan tuottaman valmennuksen palvelukonseptia.

Palvelumuotoilu (Service design)

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun pohjautuva (Koivisto ym. 2021, 13), monitieteinen kehittämisen lähestymistapa, joka yhdistelee eri aloilta tunnettuja menetelmiä ja työkaluja (Stickdorn 2012, 29). Palvelumuotoilulla tavoitellaan paremman ihmisymmärryksen hankkimista, palvelumahdollisuuksien tunnistamista ja suunnittelemista sekä suunnitelmien toimeenpanemista. (Tuulaniemi 2011, 111).

Strategia (Strategy)

Strategian avulla voidaan kuvata tulevaisuuden menestyksen askelmerkit valitussa liiketoiminnassa (Sutinen & Haapakorva 2021, 37). Se sisältää kuvaukset organisaation valinnoista tavoitetilän, liiketoimintamallin, kilpailuedun ja ydinosaamisen osalta sekä askelmerkit strategian toteuttamiseksi (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56). Strategian tulee olla läsnä arjessa ja ohjata sekä auttaa priorisoimaan toimintaa jokapäiväisessä elämässä. (Sutinen ym. 2021, 41).

Yhteiskehittäminen (Co-creation)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työskentelytapa, joka sitouttaa osapuolia palvelun kehittämiseen yhteistyössä kaikkien merkityksellisten sidosryhmätahojen kanssa. Näin varmistetaan, että palvelun kehittämisen kannalta tärkeät tekijät tulevat huomioiduiksi tietoa kerätessä ja analysoitaessa. (Tuulaniemi 2011, 117.)

1 JOHDANTO

Elämme jatkuvasti muuttumassa maailmassa. Osa muutoksista vie vuosisa-toja ja osa tapahtuu lähes yllättäen. Näin ollen on selvää, että jatkuva muutos velvoittaa yhteiskuntaa kehittymään. Nämä muutokset tuovat omat vaatimuk-sensa myös työelämässä tapahtuville muutoksille ja työelämän osaamisen ke-hittämiselle. (Thomson & Solsvik 2020, 9.) Muutokset voivat liittyä kehittyvään teknologiaan tai vaikkapa maailman tilanteen aiheuttamiin työtehtävien uudel-leen järjestelyihin. Oli syy mikä tahansa, on selvää, että elämme maailmassa, jossa osaamisen kehittäminen on enemmänkin vaatimus kuin kehotus. Otala (2021, 14–15) kuvaakin oppimista yhteiskunnan ja työn merkityksellisimmäksi prosessiksi, josta on muodostunut organisaatioiden välinen kriittinen kilpailute-kijä.

Tämän opinnäytetyön puitteissa on käsitelty osaamisen kehittämistä työelä-mässä, eli opittujen tietojen soveltamista omissa työtehtävissä (Eklund & Viita-salo 2023, 36). Opinnäytetyönä valmistuneen konkreettisen kehitystyön ta-voitteena oli kehittää käyttäjäymmärrykseen sekä organisaation strategiaan, visioon ja missioon pohjautuva teema- ja tavoitekonsepti, joka tukee vastuu-myyjiä rooliinsa ja roolissaan kasvamisessa. Työn puitteissa pohdittiin myös kehitetyn teema- ja tavoitekonseptin toimialariippumattomuuden mahdollisuuksia ja haasteita. Kehitystyön lopputuloksena syntyi teema- ja tavoitekonsepti-käsikirja Vastuumyyjävalmennuksen suunnittelun ja jatkokehittämisen tueksi.

Kehitystyön kirjallinen tuotos etenee kehitystyön lähtökohtien, toimeksiantajan ja tutkimusasetelman määrittelyllä. Tämän jälkeen tarkastellaan osaamisen kehittämisen sekä palvelumuotoilun teoriaa ja määritellään kehitystyössä hyö-dynnetyt palvelumuotoilulle ominaiset tutkimus- ja kehitysmenetelmät. Työn viimeiset luvut käsittelevät kehitystyön toteutusta, tuloksia ja luotettavuuden arviointia.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA RAJAUKSET

Opinnäytetyön tekijän kiinnostus Jollas Instituuttia ja Vastuumyyjävalmennusta kohtaan heräsi pari vuotta sitten hänen osallistuessaan kyseiseen valmennuskokonaisuuteen. Hän näki valmennuksessa paljon potentiaalia, mutta myös kehitysmahdollisuuksia. Kun palvelumuotoilun opinnäytetyö tuli ajankoh- taiseksi, lähestyi opinnäytetyön tekijä Jollas Instituuttia alustavalla ajatuksel- laan, joka muokkautui nykyiseen muotoonsa toimeksiantajan tarpeiden ja toi- veiden myötä. Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite oli luoda teema- ja tavoite- konsepti Jollas Instituutin toteuttamalle Vastuumyyjävalmennukselle. Tavoit- teena oli tunnistaa osuuskauppojen ja vastuumyyjien kannalta merkitykselliset tavoitteet ja teemat ja adaptoida nämä valmennuskonseptiin yhdessä S-ryh- män strategisten tavoitteiden -kannattavuuden parantamisen ja asiakastyty- väisyyden kasvattamisen- kanssa. (S-ryhmä 2023).

Kehitystyö päädyttiin rajaamaan Jollas Instituutin Avoimeen Vastuumyyjäval- mennukseen kohdistuvaksi. Työn ulkopuolelle rajattiin kaikki tarkempaan tee- mäsältöön ja valmennuksen toteutukseen liittyvät tekijät. Opinnäytetyön lo- pulliseksi tavoitteeksi muodostui Avoimen Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin muodostaminen palvelumuotoilun keinoin. Konseptin toi- vottiin luovan rungon valmennuksen jatkokehittämiselle, suunnittelulle ja toteu- tukselle. Tämän lisäksi teema- ja tavoitekonseptoinnin avulla haluttiin varmis- taa valmennuksen merkityksellisyys tilaajalle ja loppukäyttäjälle. Toimeksian- tajan toiveena oli myös kehitetyn teema- ja tavoitekonseptin toimialariippumat- tomuuden mahdollisuuksien ja haasteiden pohdinta osana opinnäytetyön to- teutusta.

2.1 Toimeksiantaja ja toiminnan konteksti

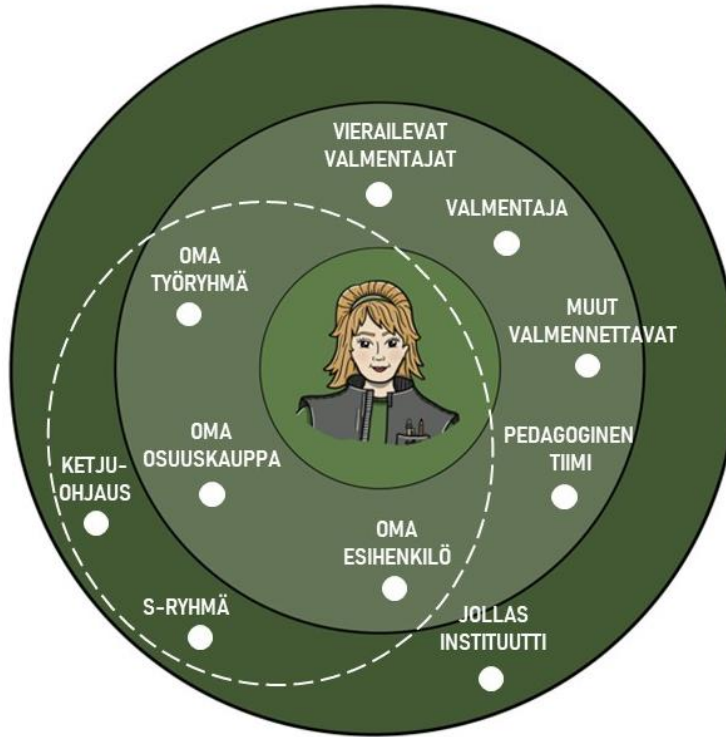
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi S-ryhmän oma valmennusorganisaatio, Jollas Instituutti. Jollas Instituutti on monipuolinen ja kaikki valmennuspalvelut yhden katon alta tarjoava organisaatio, jonka tehtävänä on auttaa ja tukea S-ryhmän organisaatioita erilaisissa muutostilanteissa. Kehittämällä henkilöstön osaamista ja tukemalla muutoksissa Jollas Instituutti haluaa tukea S-ryhmän liiketoimintoja kilpailuedun kehittämisessä. Valmennusta tarjotaan kaikille hen- kilöstöryhmille myyjistä johtoportaan, tavoitteena mahdollistaa liiketoimin- tojen menestys sekä laadukkaat palvelut niin asiakasomistajille kuin muillekin

S-ryhmän asiakkaille. (Jollaksen tarina 2023.) Valmennustoiminnan lisäksi Jollas Instituutti toimii myös toisen asteen ammatillisena oppilaitoksena, tarjoten liiketoiminnan- ja lähiesimiestyön ammattitutkintoja, liiketoiminnan erikoisammattitutkintoja esihenkilöille ja asiantuntijoille sekä majoitus- ja ravitsemisalán esimiestyön erikoisammattitutkintoa. Edellä mainittujen lisäksi Jollas Instituutti tekee yhteistyötä kumppanioppilaitosten kanssa muun muassa merkonomitutkinnon sekä johtamisen- ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintojen puitteissa. (Tutkintokoulutukset 2023.)

Opinnäytetyö toteutettiin Jollas Instituutin marketkauppaan erikoistuneen Market-Akatemian tarjoamaan Avoimeen vastuunmyyjävalmennukseen. Market-Akatemia kuvailee itseään strategia- ja ihmislähtöiseksi akatemiaksi, jonka tahtotilana on henkilökunnan osaamisen kehittämistä tukien parantaa marketkaupan suorituskykyä. Toimintaa ohjaavana ajatuksena on lause ”tänään paremmin kuin eilen”, joka kuvastaa halua nostaa asiakkaat tekemisen keskiöön sekä parantaa myymäläkokemusta ja tarjota laadukasta palvelua. Market-Akatemia korostaakin henkilökunnan ja osaamisen vaikutusta hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. (Market-Akatemia 2023.)

Jollas Instituutin valmennukset ja koulutukset suunnitellaan ja toteutetaan moniammatillisessa yhteistyössä eri sidosryhmien välillä. Avoimen Vastuunmyyjävalmennuksen suunnittelun lähtökohtana toimii valmentajien laatima vedos opetussuunnitelmasta, jota täydennetään ketjuohjauksen edustajien kanssa yhteistyössä. Valmennusmenetelmien suunnittelu tapahtuu puolestaan valmentajan ja Jollas Instituutin pedagogisen tiimin välisessä yhteistyössä. Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa opinnäytetyöntekijä työskenteli tiiviissä yhteistyössä useiden Jollas Instituutin sidosryhmien, kuten osaamisen kehittämisen päällikön, projektipäälliköiden sekä valmentajien kanssa. Avoimen Vastuunmyyjävalmennuksen sidosryhmät on visualisoitu alla olevaan kuvaan (kuva 1, sivu 11). Sidosryhmäkartan keskiöön nostetaan usein kehitettävän palvelun **asiakas** eli palvelua ostava taho, tai **käyttäjä** eli palvelua käyttävä taho (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 59, 62). Kehitettäessä valmennuskonseptia oli luontevaa asettaa sidosryhmäkartan keskiöön palvelun loppukäyttäjien roolissa olevat vastuunmyyjät, sillä palveluiden suunnittelussa korostuvat käyttäjien tarpeet ja toiveet (Tuulaniemi 2021, 75). Sidosryhmäkar-

tan keskimmaiselle kehälle visualisoitiin puolestaan kehitystyön kannalta välttämättömät ja uloimmalle kehälle tärkeät sidosryhmät (Stickdorn ym. 2018, 59).

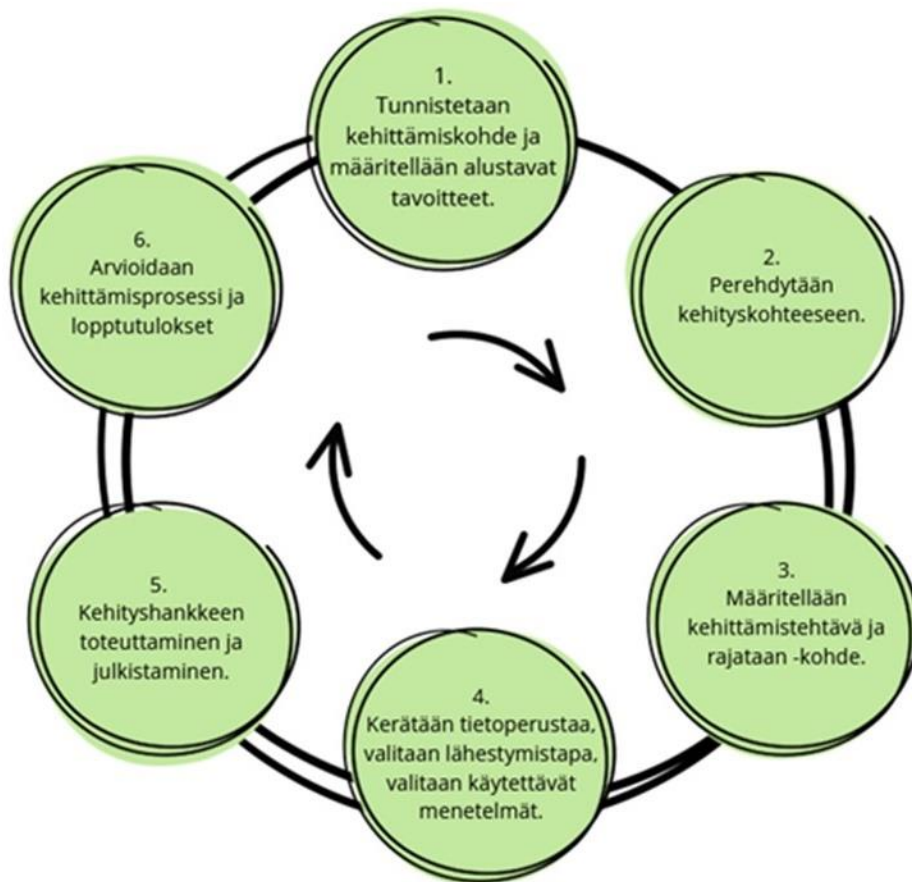


Kuva 1 Avoimen Vastuunmyyjävalmennuksen sidosryhmäkartta

Avoim Prisma Vastuunmyyjävalmennus on vastuunmyyjän tehtävissä aloitteleville, niihin siirtyville sekä niissä jo toimineille henkilöille kohdennettu valmennuskokonaisuus. Valmennus koostuu kahdeksasta valmennuspäivästä, joista nykyisessä toteutusmuodossaan kuusi toteutuu lähi- ja kaksi etäopetuksena. Valmennuksen tavoitteena on tarjota tukea ja valmiuksia vastuutehtävissä toimivalle henkilölle. Valmennuksen puitteissa valmennettavat pääsevät vahvistamaan omaa ammattiosaamistaan ja saavat työkaluja vastuutehtävien suorittamiseksi. Tavoitteena on, että valmennuksen päätteeksi valmennettavalle on muodostunut käsitys omasta merkityksestään osana Prisman toimintakokonaisuutta ja hänellä on valmiuksia varmistaa myymälän toimiva arki ohjaamisen ja johtamisen, kuten laadukkaan perehdyttämisen ja palautteen antamisen keinoin. Prisma Vastuunmyyjävalmennuksella pyritään myös lisäämään työn tuottamaa merkitystä ja samalla vahvistamaan valmennettavan sitoutumista työhönsä. (MarkkinointiOPS 2023.)

2.2 Kehitystyön tutkimusote

Opinnäytetyö toteutui tutkimuksellisenä kehitystyönä. Tutkimuksellinen kehitystyö on konkreettista ja käytännönläheisten tavoitteiden ohjaamaa kehitystoimintaa. Kehitystyön prosessi koostuu toisiaan seuraavista vaiheista, jotka auttavat kehittäjää etenemään kehitystoiminnassa järjestelmällisesti ja varmistavat, että tarvittavat toimenpiteet toteutuvat oikeissa työvaiheissa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2021, 22.) Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on esitetty tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikuvaus.



Kuva 2 Tutkimuksellisen kehitystyön prosessimalli Ojasalon ja kumppaneiden (2021,24) määrittelmään perustuen.

Tutkimuksellinen kehitystyö alkaa joko ongelma- tai uudistamisperustaisen kehittämistyön tunnistamisella. Ongelmaperustaisessa kehitystyössä tutkija haluaa löytää toimivia ratkaisuja käytännöstä nousseisiin kipupisteisiin. Uudistamisperustaisella työskentelyllä pyritään puolestaan uudistamaan esimerkiksi olemassa olevia palveluja ja tuotteita. Tahtotilana on löytää jotain uutta. Kun

kehityskohde on tunnistettu, etenee työskentely alustavien tutkimustavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteet voivat tarkentua ja muuttua prosessin aikana kertyvän käytännön- ja teorian tiedon lisääntyessä. (Ojasalo ym. 2021, 26.)

Kehittämistyön tunnistamisen jälkeen työskentelyssä edetään perehtymisvaiheeseen, jossa tutkija tutustuu kehittämistehtävän kohteeseen perusteellisesti sekä syventää ymmärrystään tutkimuskirjallisuudella. Perehdyttyään aiheeseen tutkija määrittelee kehittämistehtävänsä ja sen pyrkimykset tarkasti. Varmistaakseen kehittämistehtävän onnistumisen tulee tutkijan myös määritellä toimivat mittarit, joilla työn tuloksia voidaan myöhemmässä vaiheessa arvioida. (Ojasalo ym. 2021, 28–32.) Tämän jälkeen tutkija siirtyy luomaan kehitystyön tietoperustaa varmistaakseen aihealueen syvän tuntemuksen ja kootakseen tärkeät olemassa olevat tiedot kehitystyön pohjaksi. Tietoperustan luotuaan tutkija valitsee työnsä luonteeseen parhaiten sopivan lähestymistavan. Lähestymistapoja on useita ja ne voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan, painottavatko ne enemmän tutkimusta vai kehittämistä. Tämän jälkeen tutkija valitsee kehitystyössä hyödynnettävät menetelmät tarvittavan tiedon luonteeseen ja käyttötarkoitukseen perustuen. (Ojasalo ym. 2021, 34,36,40.)

Prosessin kaksi viimeistä vaihetta koostuvat kehitystyön toteutuksesta ja julkaisemisesta sekä lopputuloksen arvioimisesta. Toteutus- ja julkaisuvaiheessa tietoa jaetaan muille kehitystyön aikaisten julkaisuiden sekä loppuraportin muodossa. Prosessi päättyy valmiin tutkimuksellisen kehittämistyön arviointiin sekä päätelmiin työn onnistumisesta. (Ojasalo ym. 2021, 46–47.) Kehitystyön konkreettiseen lopputulokseen tähtäävän toiminnan hyödyllisyyden indikaattoreina toimivat lopputuotosten käytäntöön siirtäminen sekä ideoiden toteuttaminen. Vaikka tutkimuksellinen kehitystyö keskittyy suurelta osin käytännönläheiseen toimintaan, korostaa se myös kirjallisen dokumentoinnin ja uuden tiedon tuottamisen tärkeyttä. (Ojasalo ym. 2021, 19–20.)

Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa tutkimuksellinen kehitystyö käynnistyi opinnäytetyöntekijän yhteydenotolla ja toimeksiantajan kanssa yhteisymmärryksessä käydyllä keskustelulla. Keskustelun puitteissa vahvistettiin ajatus uudistamisperustaisesta kehitystyöstä Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptoinnin parissa ja asetettiin työlle alustavat kehitystavoitteet. Kun

kehittämiskohde oli tunnistettu, siirtyi opinnäytetyöntekijä tutustumaan toimik-
siantajan strategiaan, visioon ja missioon sekä kehitettävän palvelun sidosryh-
miin. Tämän lisäksi aihealueen ymmärrystä vahvistettiin kirjallisuuden avulla.
Kyseisessä vaiheessa luodun ymmärryksen pohjalta opinnäytetyön kehitys-
työlle pystyttiin määrittämään tarkennetut tavoitteet ja aloittamaan tarvittavan
tietoperustan muodostaminen. Opinnäytetyöntekijä visualisoi tietoperustan kä-
sitekartan muotoon, jonka avulla hän pystyi selkeyttämään itselleen kehitys-
työn kannalta merkitykselliset tekijät ja käsitteet sekä niiden väliset yhteydet.
Tietoperustan luomisen jälkeen opinnäytetyön toteutukseen valittiin aiheeseen
ja tarpeeseen sopiva lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät, jotka esitellään
myöhemmin tässä työssä. Tutkimuksellinen kehitystyö päättyi opinnäytetyön
osalta konseptikäsikirjan ja kirjallisen loppuraportin toteutukseen sekä toteute-
tun kehitystyön arviointiin.

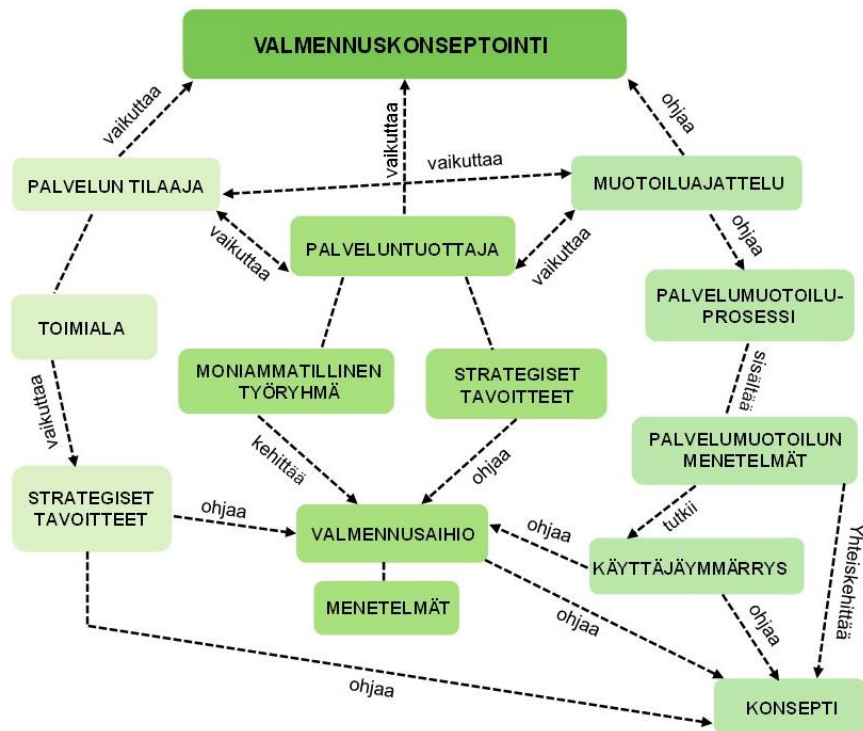
2.3 Kehitystyön lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on sekoitus konstruktivistista tutkimusta ja palve-
lumuotoilua. Konstruktivistinen tutkimus tavoittelee käytännön ongelmien ratkai-
semista uusilla, teoreettisesti perusteltavissa olevilla ratkaisulla sekä uuden
tiedon tuottamista liiketoiminnan ja tiedeyhteisön tueksi. Uusia ratkaisuja ta-
voitellaan yhdistelemällä olemassa olevaa teoretietoa sekä uutta käytännöstä
kerättyä dataa. Kyseinen lähestymistapa on avoin erilaisille tutkimusmenetel-
mille ja mahdollistaa näin erilaisten menetelmien hyödyntämisen. Kyseiseen
lähestymistapaan pohjautuvissa tutkimuksissa hyödynnetään tutkimusmene-
telminä tyypillisesti havainnointia, kyselyitä, haastatteluita ja ryhmäkeskuste-
luja. Lähestymistapa korostaa myös yhteistyön tärkeää roolia osana tutki-
musta. (Ojasalo ym. 2021, 65–66, 68.)

Konstruktivistisessa tutkimuksessa on nähtävissä paljon yhteneväisyyksiä pal-
velumuotoilun kanssa, jonka vuoksi ne tukevat toinen toisiaan. Tämän opin-
näytetyön osalta konstruktivistisen lähestymistavan puolesta puhui lopputuotok-
sena valmistunut konkreettinen valmennuskonsepti, mutta suuremman paino-
arvon konseptointityölle antoi palvelumuotoilun syvä käyttäjäkeskeisyys ja ko-
kemuksellisuus. Palvelumuotoilulla on myös valmis prosessimalli sekä kattava
työkalu- ja menetelmäpakki, jotka antoivat selkeät suuntaviivat kehitystyössä
etenemiselle. (Ojasalo ym. 2021, 71.)

2.4 Käsitekartta ja teoreettinen viitekehys

Käsitekartta on monipuolinen menetelmä, jonka avulla voidaan esittää visuaalisessa muodossa käsiteltävän asiakokonaisuuden rakenne merkityksellisten käsitteiden ja niiden välisten suhteiden avulla (Pitkäranta 2014, 83). Käsitekarttatyöskentely koostuu konkreettisten termien määrittelemisestä ja järjestämisestä sekä niiden välisten suhteiden merkitsemisestä esimerkiksi nuolien ja tarkentavien verbien avulla. Menetelmää hyödynnetään usein muistiinpanotekniikkana luettua tekstiä jäsenneltäessä, mutta tämän lisäksi se toimii muun muassa ideoinnin ja ajatusten jäsentelyn työkaluna (Pitkäranta 2014, 86; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 34).

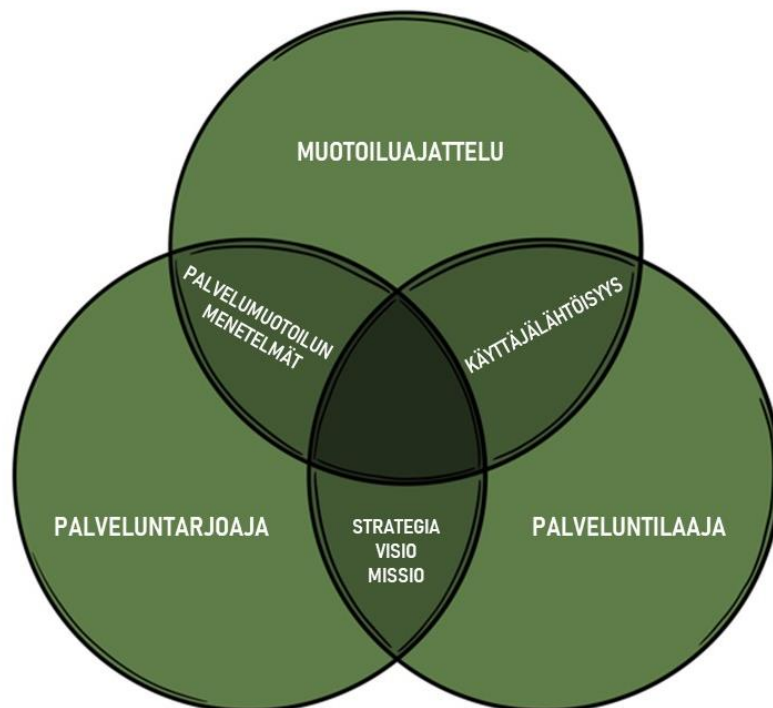


Kuva 3 Opinnäytetyön käsitekartta

Toteutuneessa kehitystyössä käsitekartalla (kuva 3) pyrittiin esittämään merkityksellisen Vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin rakentamista palvelun tilaajan, palveluntuottajan, palvelun käyttäjän ja palvelumuotoilun vuorovaikutuksessa. Käsitekartan yläotsikoksi asetettiin valmennuskonseptointi, joka jaettiin yhä edelleen kolmeen alaryhmään; palvelun tilaaja, palveluntuottaja sekä muotoiluajattelu. Nämä kolme loivat pohjan työssä käsitellylle valmennuskonseptoinnille ja käsitekartta visualisoi näiden kolmen tekijän

vaikuttavuussuhteita toisiinsa. Jokainen edellä mainitusta kolmesta ryhmästä piti sisällään valmennuskonseptointiin vaikuttavia tekijöitä. Palvelun tilaajan osalta näitä olivat muun muassa organisaation toimialan tarpeet ja vaatimukset sekä strategia. Tämän vuoksi oli erityisen merkityksellistä hankkia konseptointityön tueksi vahva ymmärrys asiakkaasta. Palveluntuottajan rooli oli puolestaan vastata tilaajan tarpeeseen siihen muotoilulla palvelukokonaisuudella, omaa moniammatillista työryhmäänsä hyödyntäen sekä strategiaansa toteuttaen. Kehittämisen lähestymistapana toimi muotoiluajattelu, joka loi pohjan kehitystyössä hyödynnetyille palvelumuotoilun menetelmille ja käyttäjäymmärryksen syventämiselle.

Pihlaja (2001, 47) kuvaa viitekehystä tutkimuksen kannalta merkityksellisistä aineksista koostuvana ajatuksellisenä kehikkona, josta ilmenee tutkimuksen luonne ja siinä käytetyt teoreettiset suuntaukset. Myös Anttila (2014, 6.1.1) lähestyy viitekehysten määritelmää teoreettisten lähtökohtien kautta ja kuvaakin sitä pelkistetyksi visualisoinniksi, josta selviää tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.



Kuva 4 Opinnäytetyön viitekehys

Toisin kuin käsitekartassa, viitekehyksessä tutkimuksen kannalta merkitykselliset tekijät esitetään usein isoina asiakokonaisuuksina (Anttila 2014, 6.1.1) ja

näin toimittiin myös toteutunutta kehitystyötä mallintaneessa viitekehyksessä (kuva 4, 16). Viitekehyksessä kuvattiin palvelun tilaajan, palveluntarjoajan ja muotoiluajattelun välinen suhde opinnäytetyönä toteutetun kehitystyön taustalla.

2.5 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten määrittely tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Näin varmistettiin, että opinnäytetyö vastaa toimeksiantajan aitoon tarpeeseen.

Päätutkimuskysymys:

Millainen on palvelumuotoiltu avoimen Prisma vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonsepti?

Alatutkimuskysymykset:

Mitkä teemat muodostavat merkityksellisen Prisma Vastuunmyyjävalmennuksen?

Millaiset ovat Vastuunmyyjävalmennuksen toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuudet ja haasteet?

Päätutkimuskysymyksen tehtävänä oli kartoittaa avoimen Prisma Vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptia kokonaisuutena. Alatutkimuskysymykset keskittyivät puolestaan täsmentämään konseptin tarkempaa teemasältöä sekä konseptin toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuuksia ja haasteita.

2.6 Tutkimusmenetelmät

Palvelumuotoilussa tutkimusta hyödynnetään ihmisymmärryksen hankkimiseen sekä motivaatiotekijöiden ja käyttäytymisen ymmärtämiseen. Tutkimuksen myötä mahdollistetaan aito empatia ja ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta henkilöstä tai joukosta, sukellaan itselle vieraalle maaperälle ja opitaan siitä sekä katsotaan aihepiiriä uudessa valossa. (Stickdorn ym. 2018, 97.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivi-

sia tutkimusmenetelmiä, sillä niistä molemmat on todettu toimiviksi palvelumuotoiluprosessissa. Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin ”mitä” ja kuinka”, kun puolestaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen ”miksi”. Se siis keskittyy kuvaamaan tutkittavan tarpeita ja motivaatiota, palvelumuotoilun ydintä. (Stickdorn ym. 2018, 98). Parhaimmillaan kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset tukevat toisiaan, mutta palvelumuotoilun ihmislähtöisyyden ja aidon asiakasymmärryksen valossa kvalitatiivinen tutkimus istuu asetelmaan luontevammin. Näin ollen myös tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin pääsääntöisesti kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu mielipiteisiin sekä niiden syihin ja seurauksiin. Se ei tuota numeerisia arvioita asioista vaan keskittyy kerätystä aineistosta tehtäviin kuvaileviin, diagnosoiviin ja arvioiviin johtopäätöksiin. (Tuulaniemi 2011, 75–76.)

2.7 Tutkimustyökalut

Pöytä tutkimuksen alaluokiksi luokitellaan valmisteleva- sekä toissijainen tutkimus. Valmistelevan tutkimuksen tarkoituksena on tutustua kehittämistyön kohteena olevaan toimijaan, verrattavissa oleviin palveluihin sekä asiakasnäkökulmaan. Tarkoituksena ei ole löytää valmiita vastauksia tutkimusongelmaan vaan saada tukea oikeanlaisten tutkimuskysymysten löytämiseksi. Toissijainen tutkimus perustuu puolestaan olemassa olevan, muihin käyttötarkoituksiin kerätyn datan hyödyntämiseen. Pohjimmainen ajatus on löytää mahdollinen jo olemassa oleva tieto ja välttää näin turhan työn tekemistä. (Stickdorn ym. 2018, 118–119.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruun menetelmistä ja sen ominainen joustavuus mahdollistaa menetelmän käytön monenlaisissa tutkimustarkoituksissa. Haastattelu perustuu haastattelijan ja haastateltavan väliseen kielelliseen vuorovaikutukseen, joka koostuu kielellisestä- ja ei- kielellisestä kommunikaatiosta. Edellä mainittujen avulla vuorovaikutuksessa voidaan välittää ajatuksia, mielipiteitä, tietoa, tunteita ja erilaisia asenteita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34,42.)

Haastattelua pidetään usein helppona tiedonkeruumenetelmänä, mutta onnistunut haastattelu vaatii taitoa ja suunnitelmallisuutta. Onkin tärkeää muistaa,

että haastattelun vastaukset ovat alttiita erilaisille vaikutteille, kuten kysymysten muodolle ja tapahtumaympäristölle. Haastattelijalta vaaditaan taitoa pyrkiä poistamaan mahdollisia vääristäviä tekijöitä tai ainakin taitoa ymmärtää edellä mainittujen olemassaolo. (Hyysalo 2009, 125–126.) Haastatteluiden onnistumisen ja luotettavuuden kannalta tulee myös huomioida haastattelijan ja haastateltavan yhteisen kielen sekä haastattelutilanteen luottamuksellisen ilmapiirin merkitys (Puusa 2020, 74).

Haastatteluiden pääryhmän alle mahtuu useita erilaisia haastattelumenetelmiä, joista tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin **teemahaastattelua**. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka perustuu ennalta suunniteltuihin teemoihin (Hirsjärvi ym. 2000, 47–48). Teemat ovat jonkin ison kokonaisuuden osatekijöitä, joiden ymmärrystä haastattelun avulla pyritään syventämään. Onkin tärkeää, että haastattelija on ennakoivasti tutustunut käsiteltävään aihealueeseen ja tuntee sen riittävän hyvin. Teemahaastattelulle on myös ominaista oletus, että haastateltava henkilö on kokenut asian tai prosessin, jota haastattelu koskee. (Puusa 2020, 77.)

Teemahaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden runko on etukäteen suunniteltu mutta muokattavissa haastattelun kuluessa (Hyysalo 2009, 132). Kyseisessä haastattelumenetelmässä joustavuus korostuu myös kysymysten vapaamuotoisessa asettelussa, joka sallii tarkentavien kysymysten käyttämisen ymmärryksen syventämisessä. (Puusa 2020, 77.)

Havainnointi on järjestelmällistä tiedon keräämistä, joka vaatii havainnoijalta tieteelliseen työskentelyyn perustuvaa toimintaa. Havainnointi mahdollistaa erilaisten tilanteiden tarkkailun ja niihin liittyvien piilevien, helposti sanallisessa viestinnässä piiloon jäävien tietojen hankkimisen. Havainnointi toimii myös tehokkaana keinona todentaa esimerkiksi haastattelun puitteissa esiin nousseita asioita tai saada tietoa erilaisten ilmiöiden toteutumisesta käytännöntilanteissa. Tällöin havainnoinnista puhutaan toissijaisena aineistona, mutta mikään ei estä havainnoinnin käyttämistä pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 90–91.)

Havainnointia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Erot toteutuksessa voivat liittyä siihen havainnoidaanko yksilöä vai ryhmää, tai siihen toteutuuko havainnointi satunnaisina vai pidempinä havainnointijaksoina. Myös havainnoijan rooli osana havainnointiprosessia vaihtelee osallistuvasta havainnoijasta täysin ulkopuoliseen. Tämän lisäksi puhutaan varjostamisesta, jossa havainnoija seuraa liikkuvaa tutkimuskohdetta. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 90–91.) Tuulaniemi (2011, 78–79) kuvaa varjostamista palvelun loppuasiakkaan havainnointina, jonka avulla saadaan tietoa palvelutapahtuman toteutumisesta ja vuorovaikutuksesta eri osapuolien kesken. Varjostaminen esiintyy usein palvelumuotoilun kirjallisuudessa.

Kysely on yksi tunnetuimmista tiedonhankintamenetelmistä ja sillä on useita toteutustapoja, kuten perinteinen lomakekysely, sähköinen kysely tai puhelimitse tapahtuva kysely. Kyselyt ovat luonteeltaan nopeita ja niiden avulla voidaan hankkia paljon tietoa suurelta vastaajajoukolta. Kyselyiden avulla voidaan tuottaa kvalitatiivista, eli laadullista tietoa avoimien kysymysten avulla, mutta pääasiassa kyselytutkimuksista saatu tieto on kvantitatiivista eli määrällistä. (Ojasalo ym. 2021, 121, 134.)

Vaikka kyselytutkimus on monin tavoin nopea ja tehokas työkalu, liittyy siihen myös riskitekijöitä. Kyselyt voivat usein jäädä pinnallisiksi, sillä tutkija ei voi tietää tai arvioida vastaajan suhtautumista tai motivaatiota toteutettavaan tutkimukseen. Tutkija ei voi myöskään olla varma siitä, kuinka onnistuneita kyselytutkimuksen vastausvaihtoehdot ovat tai kuinka tuttu tutkittava aihepiiri on vastaajalle. Kyselytutkimuksen toteuttamisen osalta onkin kriittistä, että tutkijalla on käytössään aikaisempaa tietoa aihepiiristä. Jos näin ei ole, on kyselyn toteuttaminen lähes mahdotonta ja vastaajien vastaukset näyttävät epäluotettavina. (Ojasalo ym. 2021, 121–122.)

Nykypäivänä suuri osa kyselyistä toteutetaan sähköisinä kyselyinä, aivan kuten myös tässä opinnäytetyössä. Sähköisen toteutuksen puolesta puhuu sen helppous sekä nopeus. Toisaalta edellä mainitut tekijät ovat aiheuttaneet nyky-yhteiskunnassa kyselyiden tulvan, jonka aiheuttama kyllästyminen on heikentänyt vastausprosenttia. Sähköiseen toteutukseen liittyy myös riski siitä,

ettei kysely päädy koskaan kohdehenkilölleen, sillä esimerkiksi tehokkaat roskapostisuodattimet voivat ohjata kyselyn sisältävän viestin suoraan roskapostikansioon. (Ojasalo ym. 2021, 128–129.)

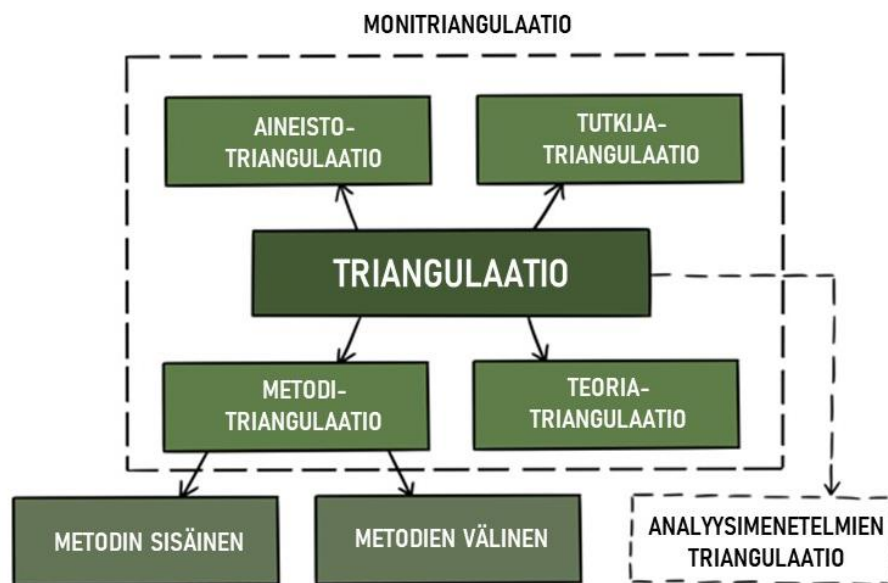
Toimivan kyselylomakkeen laatiminen on taitolaji ja vaatii sen laatijalta taustateoriaan tutustumista. Toimivan lomakkeen kannalta on tärkeää, että kysely ei ole liian pitkä ja että sen ulkoasu on selkeä ja helposti hahmotettavissa. Kyselyn kysymykset tulee muotoilla yksiselitteisiksi ja varmistaa, että kyselyyn sisällytetään vain oikeasti merkitykselliset kysymykset. Avoimien kysymysten osuutta tutkimuksessa on syytä pohtia tarkasti, sillä vaikka avoin kysymys antaa parhaimmillaan hyvää ja tärkeää tietoa, jäävät vastauskentät usein tyhjiksi. Riskinä on myös, ettei avoimen kysymyksen vastaus vastaa tutkijan sille asettamia odotuksia. Kyselylomakkeen toimivuuden kannalta on myös erittäin tärkeää, että lomakkeesta löytyy selkeät ja riittävän yksityiskohtaiset ohjeet vastaamiseen. Liikaa painoarvoa ei voi myöskään antaa kyselyn yhteyteen liitettävälle saatekirjeelle, jonka avulla vastaaja saa käsityksen tutkimuksen syistä sekä tarkoituksesta ja tekee lopulta päätöksen vastaamisesta. (Ojasalo ym. 2021, 130–132.)

2.8 Triangulaatio

Toteutuneessa opinnäytetyössä yhdisteltiin erilaisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä sekä hyödynnettiin useampia tutkijoita mahdollisimman kattavan tietoperustan, syvällisen ymmärryksen ja erilaisten näkökulmien kartuttamiseksi. Edellä mainitusta käytetään termiä triangulaatio, jonka voidaan kaikessa yksinkertaisuudessaan ajatella tarkoittavan erilaisten tutkimusmenetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden ja teorioiden käyttämistä saman ilmiön tutkimisessa (Tuomi ym. 2018, 100). Kirjallisuudessa triangulaatio mainitaan kuitenkin usein monimenetelmätutkimuksen yhteydessä ja ajoittain nämä mielletään virheellisesti toistensa synonyymeiksi. Kun triangulaatiosta puhutaan monimenetelmätutkimuksen yhteydessä, on tavoitteena varmistaa ja vahvistaa tutkimustuloksia useiden erilaisten aineistojen avulla. (Åkerblad 2024, luku 3.3.) Triangulaation rooli tutkimustulosten vahvistajana ja varmistajana perustuu saman tuloksen saamiseen eri metodeja käyttämällä. Triangulaatio mahdollistaa monenlaisen tiedon saamisen samasta ilmiöstä ja minimoi näin tulkinnan yksi-

puolisuuta. (Åkerblad 2024, luku 3.3; Stickdorn ym. 2018, 107.) Muotoilututkimuksissa triangulaation rooli näyttyy kuitenkin erilaisessa roolissa, jolloin sillä ei tavoitella tutkimustulosten vahvistamista, vaan monipuolisen ja päätöksien pohjaksi sopivan aineiston varmistamista (Stickdorn ym. 2018, 107–108).

Triangulaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa ei voi olla kohtaamatta Denzin vuoden 1978 julkaistussa teoksessa esitettyä triangulaation neljän päätyypin määrittelyä (kuva 5). Kyseisten päätyyppien katsotaan olevan tutkimusaineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja metoditriangulaatio. (Tuomi ym. 2018, 101; Stickdorn ym. 2018, 107–110.) Metoditriangulaatio ja kaantuu puolestaan kahdeksi erilliseksi tyyppiä; metodin sisäiseksi- ja metodien väliseksi triangulaatioksi. Metodin sisäisessä triangulaatiossa hyödynnetään yhtä metodologia, mutta tietoa hankitaan usealla tavalla saman metodin puitteissa. Esimerkiksi haastattelumetodin puitteissa voidaan hyödyntää erilaisia haastattelumalleja. Metodien välisessä triangulaatiossa saman ilmiön tutkimiseen hyödynnetään puolestaan useita erilaisia metodeja. Edellä mainittujen triangulaatiotyyppien lisäksi nykypäivänä puhutaan myös analyysimenetelmien triangulaatiosta, joka perustuu erilaisten tilastollisten testien tai laadullisten analyysimenetelmien hyödyntämiseen tutkimustuloksien varmistamiseksi. (Tuomi ym. 2018, 101.)



Kuva 5 Triangulaation ryhmittely Tuomen ja Sarajärven (2018, 101) teokseen pohjautuen

Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa hyödynnettiin kolmea triangulaation päätyyppiä; tutkimusaineistotriangulaatiota, tutkijatriangulaatiota sekä metoditriangulaatiota. Tutkimusaineistotriangulaatiossa hyödynnettiin useista lähteistä, kuten valmentajilta ja valmennettavilta kerättyä tietoa. Opinnäytetyön työpajavaiheissa hyödynnettiin puolestaan tutkijatriangulaatiota käyttämällä useampia henkilöitä havainnoimiseen ja näin ollen useampien näkökulmien huomioimiseen. Metoditriangulaatio toteutui puolestaan käyttämällä sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä aineiston hankinnassa. Kuten edellä mainittu, hyödynnettiin tutkimuksessa useita triangulaation päätyyppejä, jolloin toteutus voidaan katsoa monitriangulaatioksi (Tuomi ym. 2018, 101).

2.9 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyö toteutui tiiviillä aikataululla (kuva 6, 24) ja siksi sen toteutusta jouduttiin suunnittelemaan ja pohtimaan tarkasti. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi lokakuussa 2023 opinnäytetyöntekijän lähestyessä toimeksiantajaa puhelimitse. Toimeksiantoprosessi eteni nopeasti ja jo muutaman viikon päästä toimeksiantajan kanssa oli keskusteltu alustavasta aiheesta ja asetettu kehittämistyölle alustavat tavoitteet. Tämän myötä opinnäytetyöntekijä pääsi jo loppuvuodesta 2023 tutustumaan toimeksiantajaan ja aiheeseen esimerkiksi opetussuunnitelmien kautta. Joulukuussa 2023 valmistui opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, joka hyväksyttiin sekä toimeksiantajan, että koulun puolesta.

	AJANKOHTA	TEHTÄVÄ	
2023	Lokakuu	Toimeksiantajan kontaktoiminen	Toimeksiantajan kk- tapaamiset
	Marraskuu	Kehitystyön pohdinta yhteistyössä toimeksiantajan kanssa	
	Joulukuu	Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen	
2024	Tammikuu	Opinnäytetyösuunnitelman tarkastus Opinnäytetyösopimus Valmistelevat työt & tiedonkeruun aloittaminen	
	Helmikuu	Tiedonkeruu & kirjallisuuteen tutustuminen Etävalmennuksen havainnointi Valmentajien haastattelut	
	Maaliskuu	Tiedonkeruu & kirjallisuuteen tutustuminen Valmennuspäivien havainnointi (maaliskuu) Valmennettavien teematyöpaja Valmentajien haastattelut	
	Huhtikuu	Tiedonkeruu & kerätyn tiedon analysointi Valmentajien haastattelut	
	Toukokuu	Kerätyn tiedon analysointi Alustavien tutkimustulosten esittely Valmentajien työpaja Vastuumyyjien kysely	
	Kesäkuu	Teema- ja tavoitekonseptoinnin validointi Valmennuspersoonatyöpaja	
	Heinäkuu- Elokuu	Kirjallinen tuotos	
	Syyskuu	Tutkimustulokset toimeksiantajalle Opinnäytetyön välitarkastus	
	Lokakuu	Opinnäytetyön viimeistely	
	Marraskuu	Opinnäytetyöseminaari & kypsyysnäyte	

Kuva 6 Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Opinnäytetyön konkreettinen toteutusvaihe käynnistyi tammikuussa 2024. Toteutuksen tueksi toimeksiantajan kanssa sovittiin kuukausittaiset Teams- palaverit, joiden aikana seurattiin työn etenemistä ja paneuduttiin heränneisiin kysymyksiin. Opinnäytetyön toteutus alkoi tiedonkeruulla, joka sijoittui alkuvuoteen 2024. Kyseisessä vaiheessa toteutuivat valmentajien haastattelut, valmennuspäivien havainnointi sekä valmennettavien työpaja. Tämän jälkeen työskentely jatkui kerätyn tiedon analysoinnilla ja työstämisellä. Aikaansaatu ymmärrystä työstettiin yhteiskehittämisen työpajoissa konseptin muotoon kevään aikana ja itse opinnäytetyön kirjoittamisprosessi toteutui suurelta osin kesällä 2024. Toimeksiantajan kanssa tehdyn suunnitelman mukaisesti opinnäytetyön tutkimustulokset ja konkreettisenä lopputuotoksena syntynyt konsepti-

käsikirja toimitettiin heille syyskuussa 2024, jotta heidän oli mahdollista hyödyntää kehitystyön tuloksia syksyllä alkavien valmennusten suunnittelussa. Myös opinnäytetyön välipalautus sijoittui syyskuulle, jonka jälkeen kirjalliseen työhön tehtiin vielä muokkauksia opettajilta ja toimeksiantajalta saatujen parannusehdotuksien perusteella. Opinnäytetyö esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa marraskuussa 2024.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa useilla tavoilla, kuten itsenäisenä opiskeluna, erilaisina kursseina ja valmennuksina, työnkiertona tai vaikkapa työssä oppimalla. (Eklund ym. 2023, 157–174.) Osaamisen kehittämisen kannalta motivaatio on suuressa roolissa. Organisaation tuleekin kyetä perustelemaan osaamisen kehittämisen merkitys ja sen tuottamat hyödyt niin työntekijöille, yhteiskunnalle kuin organisaatiolle itselleen. (Thomson & Solsvik, 2020, 31.) Eklund ja Viitasalo (2023, 67–70) korostavat oppimisen tavoitteellisuuden, ajankohtaisen tarpeen, konkreettisten harjoittelumahdollisuuksien sekä oppijan uuden tiedon vastaanottokyvyn merkitystä osana työelämässä tapahtuvaa oppimista.

3.1 Valmentaminen ja sen vaikuttavuus

Valmennus on kehitysmenetelmä, jonka pyrkimys on auttaa valmennettavaa kehittämään omaa toimintatapaansa sekä tekemään töitä itselleen merkityksellisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Carlsson & Forssel 2017, 50; Ojanen 2000, 13). Valmennus voidaan toteuttaa sekä avoimena toteutuksena että organisaatiokohtaisena toteutuksena. Organisaatiokohtaiset valmennukset mahdollistavat valmennuksen keskittymisen suoraan asiakasorganisaation ajankohtaisiin asioihin. (Eklund ym. 2023, 161.) Organisaatiolähtöisissä valmennuksissa valmennustavoitteisiin vaikuttavat valmennettavan henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet sekä visio, missio, strategia, arvot ja toimintaperiaatteet (Ojanen 2020, 13).

Valmennusprosessiin liittyy pääsääntöisesti kolme osapuolta: palveluntilaaja, palvelun käyttäjä ja valmentaja. Valmennusta on mahdollista toteuttaa sekä yksilö- että ryhmämuotoisena ja tässä opinnäytetyössä käsiteltiin erityisesti jäl-

kimmäistä toteutusmuotoa. Ryhmätyöskentelyn etuna on ryhmäläisten mahdollisuus jakaa erilaisia näkökulmia ja kokemuksia käsiteltävään asiaan liittyen. (Pohjanheimo 2007, 39, 51.) Myös Kupias ja Peltola (2019, 134) ovat tunnistaneeet ryhmämuotoisen toteutuksen hyödyt tiedon jakamisessa ja toisilta oppimisessa.

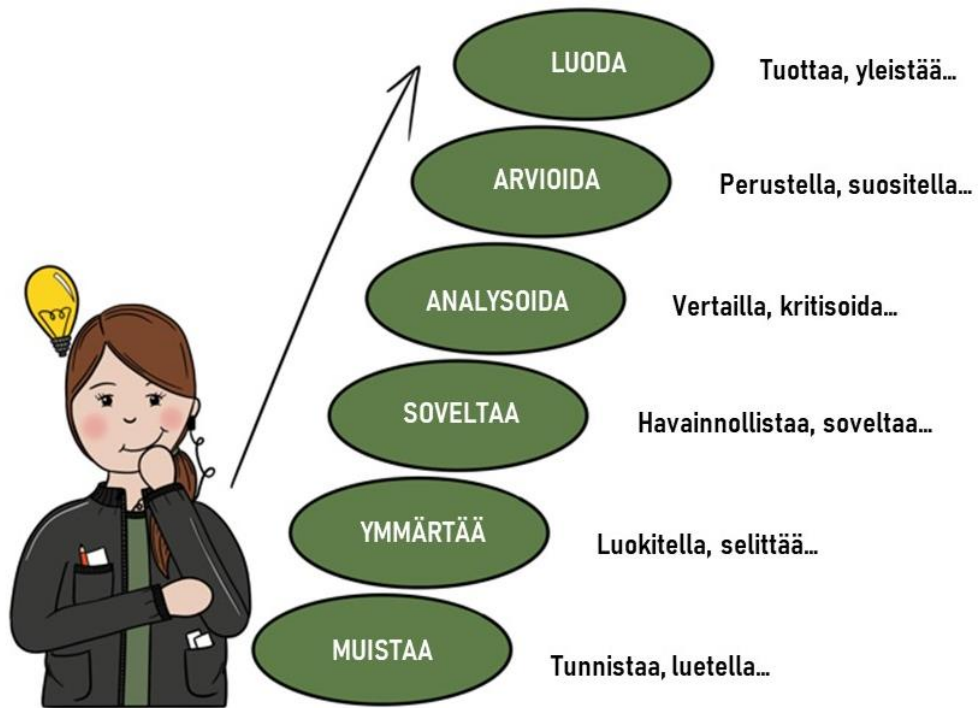
Valmentajan rooli on toimia asiantuntijana, joka opettaa valmennettavia omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa pohjautuen sekä toimii valmennettavien tukena valmennusmatkalla (Carlsson & Forsell 2017, 50–51). Vaikka valmentajan ammentamat tiedot ja taidot ovat tärkeässä roolissa, ei nykypäivän valmennusta voi enää toteuttaa perinteisellä kuunteluoppilaan mallilla vaan oppimisen tulee tapahtua osana valmennettavan omia työtehtäviä (Hirvihuhta 2006, 11). Nykyään valmennuksiin yhdistetäänkin usein menetelmiä, jotka pyrkivät valmennettavan itseohjautuvuuden lisäämiseen. Valmennuksessa käsiteltävät asiat sidotaan valmennettavan omaan tilanteeseen ja työnkuvaan konkreettisen tekemisen ja kokeilemisen keinoin sekä ajatustasolla. (Carlsson & Forsell 2017, 50.) Valmennuksessa opittujen tietojen ja taitojen harjoittelu käytännössä onkin erityisen tärkeää, sillä on tutkittu, että vain noin 10 %-30 % valmennuksen aikana opituista asioista todella siirtyy käytännöiksi työpaikalla (Weinbauer-Heidel 2018, 7). Edellä mainittua tutkimustulosta tukee Eklundin ja kumppaneiden (2017, 35) toteamus siitä, kuinka teoritiedon yhdistäminen käytäntöön näyttäytyy haasteena osaamisen kehittämiseksi. Arvioiden mukaan koulutuspäivien sisällöstä jää osallistujien mieleen vain 5–10 %. Mieleen jääneiden asioiden osuus laskee entisestään, jos osallistuja ei aktiivisesti harjoita oppimiaan asioita koulutusten jälkeen. (Eklund ym. 2017, 35.) Edellä mainitun vuoksi tässä opinnäytetyössä syvennettiin ymmärrystä valmennettavien tarpeista, toiveista ja kokemuksista sekä organisaation strategiasta, visiosta ja missiosta. Näin yritettiin edistää parhaalla mahdollisella tavalla valmennusteemojen ja -tavoitteiden sekä arjen työn kosketuspintaa.

3.2 Valmennustavoitteiden asettaminen, arvioiminen ja mittaaminen

Tavoitteiden avulla osallistujille viestitään organisaatiossa merkittävänä pidettävistä tiedoista ja taidoista. Työelämässä tapahtuva osaamisen kehittäminen on jo lähtökohtaisesti tavoitteellista, organisaation strategiaa tukevaa toimintaa. (Eklund ym. 2023, 105, 30.) Strategia kuvaa organisaation olemassaolon

tarkoitusta ja sen tavoitteita sekä antaa osaamisen kehittämislle yhteiset suuntaviivat. Strategiatyöskentelyssä tuleekin kiinnittää huomiota selkeään ja ymmärrettävään strategiaan laatimiseen, jotta kaikki ymmärtävät organisaation tehtävät ja tavoitteet sekä oman roolinsa tehtävien toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Kehusmaa 2023, 213.) Strategisten tavoitteiden lisäksi tulee huomioida myös yksilön tavoitteet ja ymmärtää, mitkä asiat ovat hänelle merkityksellisiä. Useimmiten motivaatio herää, kun työryhmän jäsen tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä organisaation toiminnan kannalta ja saavansa siitä ansaitsemaansa arvostusta. Jos tätä tunnetta ei herää, eikä oman työtehtävän yhteyttä organisaation strategiaan löydy, on työn kokeminen merkitykselliseksi haastavaa. Tässä tilanteessa suuri vastuu onkin esihenkilöllä, joka tehtävänä on pyrkiä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä voi toteuttaa itseään sekä organisaation tavoitteita yhtä aikaa. (Kehusmaa, 127, 218.)

Opetustavoitteiden laatimisessa voidaan hyödyntää Bloomin Taksonomiana tunnetun opetustavoitteiden taksonomian kehystä. Alkuperäinen Bloomin Taksonomia näki päivän valon jo vuonna 1956, mutta yhä edelleen sitä käytetään opetustavoitteiden laatimisen tukena. Taksonomia tarjoaa valmiin rakenteen osaamistavoitteiden laatimiseen sekä kattavan listan tavoitteiden laatimisen kannalta hyödyllisistä verbeistä (Honkala, Isola, Jutila, Savilampi, Rahkonen, Wennström 2009, 9). Alkuperäisessä taksonomiassa osaaminen on jaettu kuuteen hierarkiaan perustuvaan tasoon, joita ovat tuntemus, ymmärrys, sovellus, analyysi, synteesi ja arviointi. Taksonomian päivityksessä versiossa edellä mainitut tasot kokivat pieniä muutoksia, mutta säilyttivät edelleen ideansa osaamisen hierarkiasta, jossa osaamislakat eroavat toisistaan monimutkaisuudessaan. Päivitetyyn taksonomian puitteissa osaamista tarkastellaan kognitiivisten prosessien, eli ajattelun tasojen sekä tiedon tasojen kautta. (Krathwohl 2002, 212–215.)

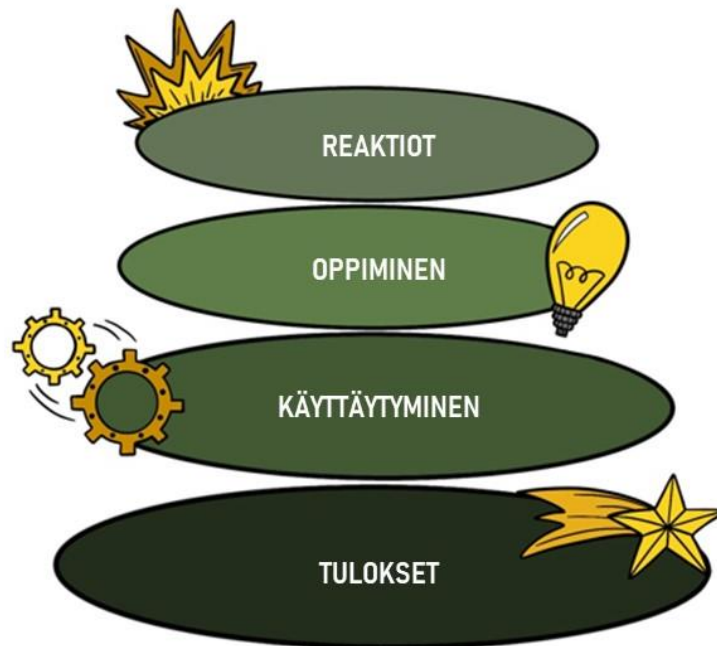


Kuva 7 Kognitiivisen prosessin rakenne pohjautuen tarkastettuun taksonomiaan (Krathwohl 2002, 215)

Kuten yllä olevassa kuvassa (kuva 7) on esitetty, jakautuvat ajattelun tasot päivitetystä taksonomiassa muistamisen, ymmärtämisen, soveltamisen, analysoinnin, arvioimisen ja luomisen luokkiin. Jokaisen pääluokan alla on vaihteleva määrä alaluokkia, jotka täydentävät käsitystä pääluokan taitovaatimuksesta. Kuten alkuperäisessä vuonna 1956 julkaistussa taksonomiassa, myös päivitetystä versiossa osaamistasot asettuvat hierakisesti. Ajatuksena on, että opiskelijan tulee hallita alemman luokan osaaminen ennen kuin hänen on mahdollista siirtyä seuraavalle osaamisen tasolle. Opiskelijan tulee siis ensin muistaa ja tunnistaa tietyt asioita ennen kuin hän voi esimerkiksi luokitella niitä. Päivitetystä taksonomiassa luokkien välillä eteneminen ei ole yhtä tiukasti rajattua kuin alkuperäisessä, vaikkakin eteneminen noudattaa pääsääntöisesti edeltäjänsä linjaa. (Krathwohl 2002, 215.)

Osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta arvioitaessa on merkityksellistä keskittyä arvioimaan osaamisen kehittämisen aikaansaamia muutoksia käytännön toiminnassa sekä näiden muutosten asettumista tavoitetilään nähden. Donald Kirkpatrickin kehittämät suorituskyvyn parantamisen neljä tasoa kuvaavat osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnissa huomioitavia aihealueita. Kyseisten tasojen avulla voidaan asettaa vaikutustavoitteita tai mitata niiden

toteutumista niin koulutusten kuin muidenkin osaamisen kehittämisen toimintojen puitteissa. (Kehusmaa 2023, 116–117.)



Kuva 8 Kirkpatrickin (2005, 5–7) osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden tasot

Kirkpatrickin osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden arviointi koostuu neljästä tasosta: reaktioista, oppimisesta, käyttäytymisestä sekä tuloksista (kuva 8).

Tulokset ovat osaamisen kehittämisen lopputuloksia, jotka voivat näyttäytyä esimerkiksi hukan vähenemisenä tai työskentelyn tehostumisena. Hyvin tulosten aikaansaaminen edellyttää opittujen asioiden soveltamista omassa **käyttämisyksessä** ja toiminnassa. Edellä mainitun toteutumista on haastavaa, mutta sitäkin merkityksellisempää mitata. Mittaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi arvioimalla toimintaa ennen osaamisen kehittämisen tapahtumaa sekä sen jälkeen. Tämän lisäksi arviointia voidaan toteuttaa muun muassa haastattelemalla asianomaista sekä hänen esihenkilöään. Osaamisen kehittämisen puitteissa voidaan arvioida myös **oppimista** ja sitä, missä määrin oppimista on tapahtunut. Kirkpatrickin mukaan oppimista voi tapahtua käsitteiden, periaatteiden ja tekniikoiden ymmärtämisen muodossa, taitojen parantamisena ja kehittämisenä sekä muuttuvina asenteina. Edellä mainittuja voidaan mitata erilaisilla suoritustesteillä tai esimerkiksi tietojen, taitojen ja asenteiden mittaamisella ennen ja jälkeen osaamisen kehittämisen toiminnan. Kirkpatrick korostaa myös osaamisen kehittämisen tapahtumien aikaansaamiensa **reaktioiden**, toisin sanoen asiakastyytyväisyyden mittaamista. Edellä mainitun tason

arviointi on merkityksellistä, sillä sen myötä osallistujat kokevat valmentajan olevan aidosti kiinnostunut heidän kokemuksistaan ja valmentaja saa kerättyä kehitysehdotuksia tulevia valmennuksia silmällä pitäen. (Kirkpatrick 2005, 5–7.)

4 PALVELUMUOTOILU PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

Palvelumuotoilu on vielä nykyään usealle vieras käsite, joka herättää ihmetystä siitä, kuinka aineettomia palveluita voidaan muotoilla. Näin ollen on merkityksellistä syventyä hetkeksi tarkastelemaan palvelumuotoilun perustaa. Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun (design thinking) pohjautuva monitieteinen osaamisala, joka yhdistelee eri tieteenalojen menetelmiä ja työkaluja palveluiden kehittämiseksi (Stickdorn ym. 2012, 29). Palvelumuotoilussa kaiken keskiöön asetetaan palvelun käyttäjä ja syvällinen asiakasymmärrys, joiden avulla kehitetään käyttäjälle merkityksellisiä ja palveluntuottajalle kilpailuetua tuottavia, liiketaloudellisesti kannattavia palveluita. (Koivisto ym. 2021, 35.) Käyttäjän asettamista keskiöön perustelee palvelun syvin olemus. Palvelua kulutetaan käyttäjän toimesta, joten sen olemassaolo riippuu palvelun kuluttajan läsnäolosta. (Tuulaniemi 2021, 71).

Palvelumuotoilua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Se voidaan selittää ajattelutapana, jolle on ominaista yhteiskehittäminen, käytännönläheisyys ja pragmaattisuus. Toisaalta palvelumuotoilu voidaan selittää myös prosessina, jota ohjaa muotoilun ajatusmalli. Palvelumuotoiluprosessissa pyrkimyksenä on löytää innovatiivisia ratkaisuja tai ratkaisu tutkimusongelmaan. Lopputulemaan päästään useiden iteratiivisten tutkimus- ja kehityskierrosten myötä. Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös laajana työkalupakkina, johon on kerätty erilaisia työkaluja eri aloilta sekä yhteisenä kielenä poikkitieteelliseen yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden välillä. Tämän lisäksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös johtamistapana. (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

Palvelumuotoilu perustuu kuuteen periaatteeseen, jotka luovat pohjan palvelumuotoiluprosessille. Stickdorn ja kumppanit (2018, 27) nimeävät palvelumuotoilun periaatteiksi ihmiskeskeisyyden, yhteistyökykyisyyden, iteratiivisuuden, peräkkäisyyden, todellisuuden ja kokonaisvaltaisuuden. Ihmiskeskeisyys (human-centered) toteutuu palvelumuotoilussa edellisessä kappaleessa kuvatulla

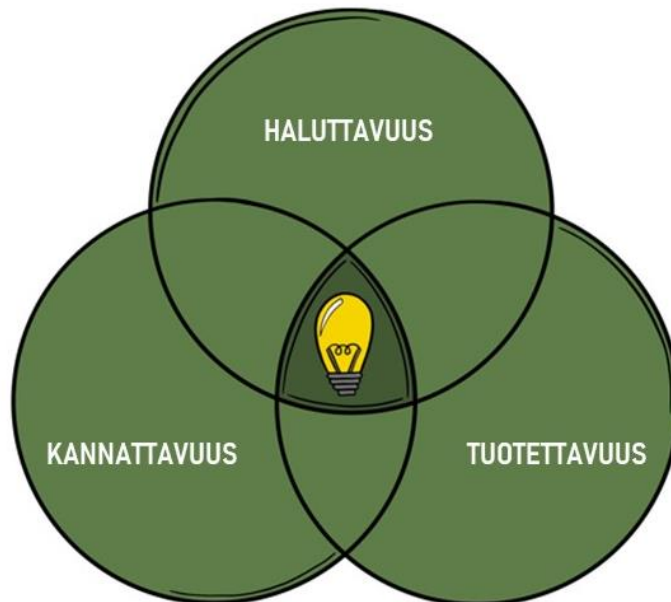
tavalla asettaa käyttäjä toiminnan keskiöön. Tämän lisäksi palvelumuotoilussa huomioidaan kaikki ihmiset, joihin käsiteltävä palvelu vaikuttaa. Palvelumuotoilun yhteistyökykyisyys (collaborative) näyttäytyy puolestaan sidosryhmien huomioimisena ja eri taustoista ja tehtävistä koottujen ryhmien yhteistyönä. Palvelumuotoilu on myös kokonaisvaltaista (holistic) toimintaa ja siinä korostetaan palvelun jokaisen sidosryhmän tarpeiden huomioimista läpi koko palvelun ja liiketoiminnan. (Stickdorn ym. 2018, 27.)

Palvelumuotoilu on luonteeltaan iteratiivista (iterative), eli prosessin osia voidaan toistaa tarvittava määrä lopputuloksen saavuttamiseksi. Iteratiivisuus antaa luvan epäonnistua, oppia virheistä ja mukauttaa prosessia sen aikana nousseiden oppien ja oivallusten myötä. Palvelumuotoilun periaatteita kuvaa myös ajatus palvelun rakentumisesta toisiinsa liittyvien toimintojen osakokonaisuuksista (sequential). Osakokonaisuudet muodostavat yhdessä sarjan, josta palvelukokonaisuus koostuu ja tämän kokonaisuuden visualisointi on palvelumuotoilun ydintä. Visualisointi ja näkyväksi tekeminen korostuvat myös palveluiden aineettoman luonteen myötä. Näin ollen yksi palvelumuotoilun merkittävimmistä periaatteista on tarpeiden tutkiminen todellisuudessa (real) ja aineettomien arvojen näkyväksi tekeminen fyysisinä tai digitaalisina toteutuksina. (Stickdorn 2018, 26–27.) Stickdornin ja kumppanien määritelmiä tukee myös palvelumuotoilun pioneerin Birgit Magerin kuvaus palvelumuotoilusta kokonaisvaltaisena, ihmislähtöisenä, poikkitieteellisenä, yhteiskehittävänä ja visualisoivana lähestymistapana. (Mager 2009, 37–38.)

4.1 Muotoiluajattelu

Kirjallisuuteen tutustuttaessa käy nopeasti selväksi, ettei muotoiluajattelulle ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Määrittelyt näyttävät vaihtelevan kirjoittajasta ja hänen taustoistaan riippuen. Yhteisenä tekijänä useille määriteltyille korostuu kuitenkin muotoiluajattelun ihmislähtöisyys. Esimerkiksi Koivisto kumppaneineen (2021, 35) kuvailee muotoiluajattelua lähestymistapana, joka mahdollistaa tarkoituksenmukaisen arvon luomisen asiakkaalle. Ihmiskeskeisyyden lisäksi muotoiluajattelussa otetaan huomioon myös tuotettavuuden ja kannattavuuden aspektit, joiden yhteys innovaation luomiseen on esitetty alla

olevassa kuvassa (kuva 9). Jotta innovaatiolla on mahdollisuudet onnistua, tulee kehitystyössä huomioida niin asiakkaan tarpeet, kuin myös innovaation kannattavuus ja tekninen toteutettavuus. (Lewrick 2020, 20.)



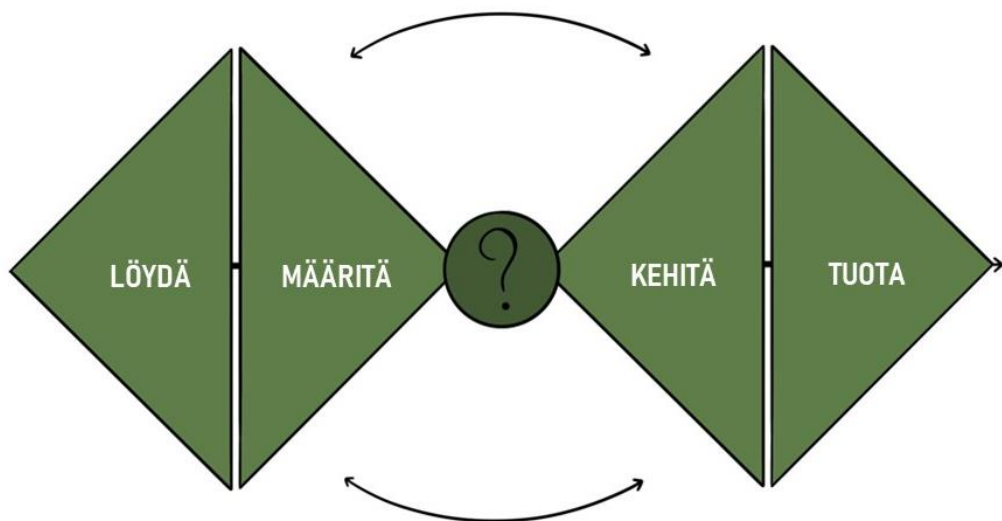
Kuva 9 Innovaation onnistumisen edellytykset Koivisto (2021, 35)

Lewrick (2020, 19) korostaa muotoiluajattelussa uteliaisuutta, avoimuutta, halua oppia, uskallusta tehdä virheitä ja rohkeutta oppia. Hän kuvaa edellä mainittua termillä ”aloittelijan mieli”. Lewrickin kanssa samalla linjalla on myös Miettinen (2014, 11) kuvatessaan muotoiluajattelua luottamuksena omaa luovaa ajattelua ja osaamista kohtaan. Lewrickin osuvasti muotoiluajattelua kuvaavan ”aloittelijan mielen” lisäksi muotoiluajattelusta on tunnistettavissa joukko keskeisiä periaatteita. Kyseisiä periaatteita ovat jo kappaleen alussa mainittu ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaiseminen, tutkimuksellisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, protoilu, testaaminen, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus (Koivisto ym. 2019, 36). Edellä mainittujen lisäksi Lewrick (2020, 19) korostaa tiedon visualisoinnin, nopeiden päätösten ja kokeiluiden sekä prosessin kulusta ajan tasalla pysymisen merkitystä osana menestyvää kehitystyötä. Edellä mainittujen määritelmien ja periaatteiden voidaan katsoa kuvaavan muotoiluajattelua inhimillisenä, kaikkien saatavilla olevana lähestymistapana. Yritysnäkökulmasta katsottuna muotoiluajattelun voidaan katsoa kuvaavan puolestaan yrityksen kyvykkyyttä luovaan sekä ennakoivaan ja aloitteelliseen toimintaan, muutostilanteissa toimimiseen ja muutoksen johtamiseen (Miettinen 2014, 10).

Muotoiluajatteluprosessi kuvataan usein British Design Councilin tuplatimanttimallin (Double Diamond) avulla (Lewrick 2020, 22). Tuplatimantti-malli on visuaalinen tapa esittää muotoilu- ja innovaatioprosessin rakentuminen (Design Council 2024b). Kyseiseen malliin tutustutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun prosessimalli kuvataan usein tuplatimanttimallia mukaillen. Malli kehitettiin British Design Councilin toimesta ja sitä alettiin jakaa vuodesta 2004 alkaen kehittäjätahon toimesta (Design Council 2024a). Tuplatimanttimallissa prosessi kuvataan kahdesta timantista koostuvana kehitysprosessina, joka etenee ongelman tunnistamisen timantista ratkaisun kehittämisen timanttiin (kuva 10). Molemmat timantit on jaettu edelleen kahteen osaan, jotka ohjaavat sekä ongelman tunnistamisen- että ongelman ratkaisemisen vaiheita. Tuplatimanttimallin ensimmäinen, ongelman tunnistamiseen keskittyvä timantti jakautuu löydä- ja määritä-vaiheisiin, joissa painottuvat prosessimallin tutkimuksellinen ja analyttinen ote. Kyseisessä vaiheessa halutaan löytää ja tunnistaa aito ongelma, joka tarvitsee ratkaisua tai vaihtoehtoisesti löytää uusia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa palvelulle. (Koivisto ym. 2021, 42–43.)



Kuva 10 Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2024b)

Jälkimmäinen ratkaisun kehittämiseen keskittyvä timantti perustuu edeltäjäänsä voimakkaammin luovuuteen sekä innovointiin. Sen tarkoituksena on löytää ja kehittää ratkaisuja määritä-vaiheessa tunnistettuun ongelmaan tai tunnistettuihin arvonluontimahdollisuuksiin. (Koivisto ym. 2021, 43.) Kyseinen timantti jakautuu kehittä- ja tuota-osioihin.

Tuplatimanttimalli esitetään prosessimallin visualisoinneissa useimmiten lineaarisena prosessina, jossa löydä-, määritä-, kehittä- ja tuota-vaiheet seuraavat toinen toistaan. Todellisuudessa palvelumuotoiluprosessi on iteratiivinen, eli prosessivaiheiden välillä voidaan liikkua tarpeen vaatiessa myös taaksepäin ja samaa vaihetta on sallittua toteuttaa niin kauan, kunnes vaiheesta on saavutettu prosessin kannalta riittävä lopputulos. (Koivisto ym. 2021, 46.)

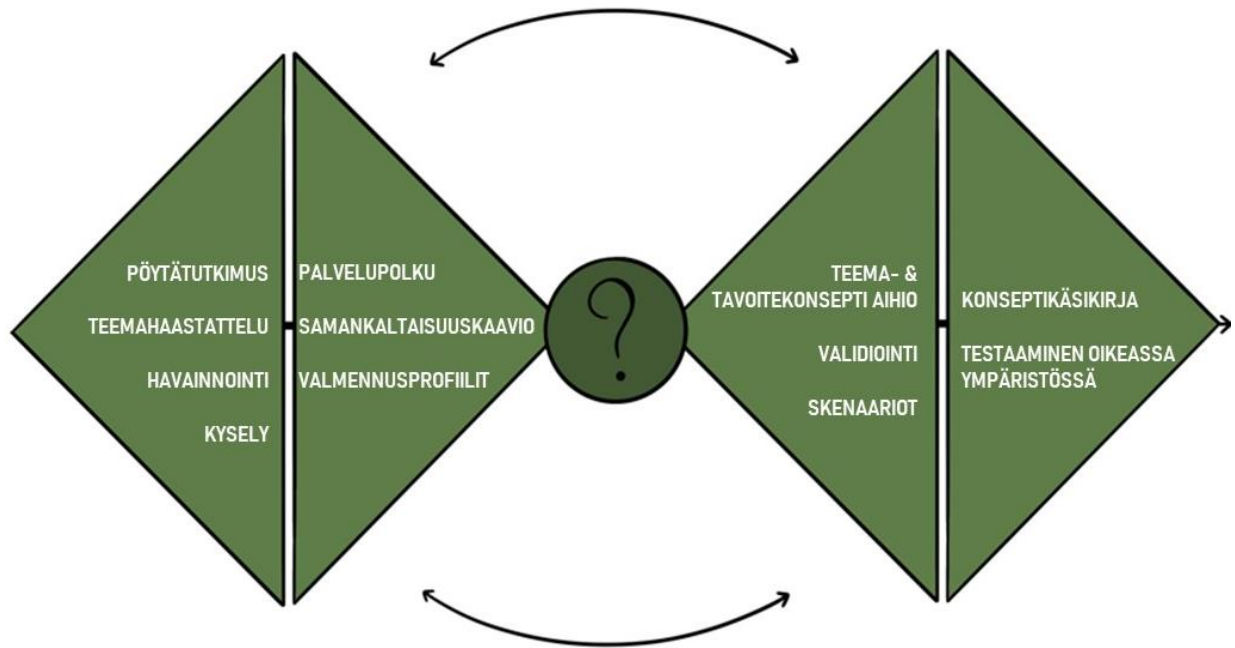
Palvelumuotoiluprosessissa vuorottelevat vaihtoehtojen ideoiminen ja rajaaminen. Timanttien löydä- ja kehittä-vaiheet keskittyvät erityisesti divergenttiin eli vaihtoehtoja luovaan ajatteluun, kun puolestaan määritä ja tuota timantit konvergenttiin eli vaihtoehtoja rajaavaan ajatteluun. (Brown 2019, 73).

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi opinnäytetyöntekijän yhteydenotosta toimeksiantajaan. Yhteydenottoa edisti tekijän henkilökohtainen kiinnostus osaamisen kehittämistä kohtaan sekä omakohtaiset kokemukset toimeksiantajan toteuttamista valmennuksista. Jo ensimmäisen puhelun aikana opinnäytetyölle löytyi yhteinen intressi ja työn aiheeksi ideoitiin Vastuumyyjävalmennuksen konseptointia teemojen ja tavoitteiden osalta sekä syntyneen konseptin toimialariippumattomuuden tarkastelua. Työn alkumetreillä aihe rajautui entisestään käsittelemään avointa Prisma Vastuumyyjävalmennusta. Ennen virallista hyväksyntää opinnäytetyöntekijä laati toimeksiantajalle ehdotuksen opinnäytetyön aiheesta ja alustavasta sisällöstä.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toden teolla tutkimussuunnitelman laatimisen puitteissa. Opinnäytetyöntekijä tutustui kirjallisuuden sekä tutkimusten avulla osaamisen kehittämiseen työyhteisössä ja rakensi teoriapohjaa alkavan työskentelyn tueksi. Tämän lisäksi tutkimussuunnitelman puitteissa laadittiin alus-

tava suunnitelma palvelumuotoiluprosessista ja sen puitteissa hyödynnettävistä tutkimus- ja innovointimenetelmistä. Suunnitelma hyväksyttiin toimeksiantajan ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun edustajien toimesta pienten, lähinnä sanoitukseen liittyvien tarkennusten myötä. Tämän jälkeen allekirjoitettiin opinnäytetyösopimus opinnäytetyöntekijän, toimeksiantajan ja Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun välille sekä erillinen henkilökohtainen sopimus opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan välille. Samassa yhteydessä opinnäytetyölle sovittiin ohjaaja toimeksiantajan sekä koulun puolesta.



Kuva 11 Toteutuneen opinnäytetyön toteutus tuplatimanttimalliin (mukaillen Design Council 2024b) asetettuna.

Opinnäytetyönä toteutetussa palvelumuotoiluprosessissa edettiin Tuplatimanttimallia mukaillen ongelman, tai tämän työn osalta, mahdollisuuden tunnistamisesta ratkaisun kehittämiseen (kuva 11). Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi avoimen Vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptoinnin vaiheet tuplatimanttimallia mukaillen.

5.1 Löydä-vaihe

Palvelumuotoilun keskeinen tekijä on käyttäjäymmärryksen hankkiminen ja hyödyntäminen. Näin ollen opinnäytetyönä toteutettu kehitystyö aloitettiin tarkastelemalla kehitettävän palvelun sidosryhmiä eli palveluun osallistuvia, sii-

hen liittyviä tai siitä kiinnostuneita henkilöitä ja organisaatioita. Tunnistetut sidosryhmät visualisoitiin sidosryhmäkartaan, joka mahdollistaa sidosryhmien välisten yhteyksien näkyväksi tekemisen (Stickdorn ym. 2018, 58). Sidoryhmien tunnistamisen ja visualisoimisen myötä opinnäytetyöntekijän oli helppo sisäistää, mitkä sidosryhmät ovat kriittisiä Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin kehittämisessä. Sidoryhmäkartoituksen jälkeen kehitystyö jatkui valmistelevan pöytätyöskentelyn teolla, jonka puitteissa tutustuttiin tarkemmin toimeksiantajaan ja tämän toimintamalliin. Tämän opinnäytetyön tapauksessa oli merkityksellistä tutustua myös S-ryhmään toimijana, sillä opinnäytetyön toimeksiantaja tuottaa palveluita yksinomaan kyseiselle organisaatiolle. Tiedonhankintaa tehtiin tutustumalla organisaatioiden verkkosivuihin, toimeksiantajan opetussuunnitelmiin sekä haastattelemalla toimeksiantajan edustajia teemahaastattelun keinoin. Haastatteluihin osallistui viisi valmentajaa sekä projektipäällikkö ja ne toteutettiin osin Teams-tapaamisina ja osin kasvokkain. Haastattelun runkona toimi etukäteen valmisteltu teemapohja (liite 1), jota seurattiin löyhästi. Tilanteessa haluttiin korostaa rentoa, luontevaa keskustelua, jonka vuoksi haastatteluja ei tarkoituksellisestikaan nauhoitettu. Opinnäytetyöntekijä koosti haastatteluista yhteenvedot, jotka toimitettiin haastateltaville tarkastettaviksi ja täydennettäväksi pikimmiten haastattelun jälkeen. Tähän toimintamalliin päädyttiin haastattelijan aikaisemmasta työkokemuksesta syntyneen haastattelukokemuksen myötä.

Opinnäytetyöntekijä syvensi ymmärrystään toimeksiantajasta ja kehitystyön kohteena olevasta avoimesta Vastuumyyjävalmennuksesta havainnoimalla kertaalleen valmennuksen verkkototeutusta sekä kahden päivän ajan valmennuksen lähipäiviä. Havainnoinnin pohjana toimi etukäteen laadittu havainnointipohja (liite 2). Havainnoinnin keinoin keskityttiin keräämään havaintoja erityisesti valmennuspäivien rakenteesta ja teemoista sekä aistimaan valmennuspäivien ilmapiiriä. Havainnointipäivien yhteydessä käytiin myös hyviä keskusteluja valmennettavien tullessa oma-aloitteisesti kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan Vastuumyyjävalmennukseen ja vastuumyyjän rooliin liittyen. Edellä mainittujen perusteella mahdollistui valmennuksen palvelupolun laatiminen. Valmennuspäivien rakenne toistui lähes samankaltaisena sen toteutusmuodosta riippumatta. Valmennuspäivät koostuivat toisiaan vastaavista palvelutuokioista, joiden perusteella valmennuksesta oli laadittavissa niin sa-

nottu rautalankamalli. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka palvelutuokiot näyttäytyivät lähes samanlaisina valmennuskerrasta riippumatta, ei käyttäjäkokemus ole koskaan vakio. Näin ollen havainnoinnin perusteella laadittu palvelupolku kuvaakin vain valmennuksen kulkua palvelutuokioiden tasolla.

Vastuumyyjävalmennuksen käyttäjänäkökulmaan syvennyttiin tutustumalla aikaisemmista sekä käynnissä olleesta valmennuskokonaisuudesta kerättyihin väli- ja jaksopalautteisiin. Välipalautteiden avulla osallistujilta oli kerätty tietoa toteutuneiden valmennuspäivien kokemuksista, kun puolestaan loppupalautte kattoi koko valmennuskokonaisuuden. Käyttäjänäkökulmaan ja -kokemuksiin syvennyttiin lisäksi kaksi tuntia kestäneen työpajatyöskentelyn puitteissa. Työskentelyyn osallistui 17 vastuumyyjää useista eri alueosuuskaupoista, joista muutaman tuli poistua ennen päivän suunniteltua päättymisajankohtaa. Osallistujat jaettiin neljään ryhmään ja jaossa huomioitiin, etteivät etujassa lähtevät henkilöt olleet samassa ryhmässä. Työskentelyn aluksi osallistujille kerrottiin Power Point-esityksen tukemana opinnäytetyöstä ja toteutettavan vapaaehtoisen työpajan roolista osana kyseistä kehitystyötä. Tämän lisäksi osallistujille kerrottiin, että työpajatyöskentelyn tuotoksia ja tuloksia käsitellään anonyymisti ja että osallistumalla työpajaan he antavat luvan kuvata työpajassa työstetyt visuaaliset toteutukset sekä käyttää työpajassa kerättyjä tietoja osana opinnäytetyötä. Kaikki valmennusryhmäläiset osallistuivat työpajaan.

Työpajatyöskentelyn toiminnan pohjana toimi etukäteen valmisteltu valmennuspolkujuliste (liite 3). Työskentely aloitettiin keskustelemalla pienryhmissä vastuumyyjän roolista ja merkityksellisimmistä työtehtävistä. Keskustelun pohjalta osallistujat työstivät julisteen alareunaan varattuun tilaan kuvauksen vastuumyyjän rooleista. Tämän vaiheen oli tarkoitus virittää heitä tehtävän seuraavaan vaiheeseen, jossa osallistujat pohtivat hetken itsekseen, millaiset valmennusteemat heidän mielestään tukisivat vastuumyyjää edellisessä vaiheessa laaditun rooli- ja tehtäväkuvauksen näkökulmasta. Pohdinnan tueksi valmennustilan seinälle heijastettiin nykyisen valmennuksen teemat, mutta valmennettavia rohkaistiin pohtimaan merkityksellisiä teemoja myös puhtaasti omien tarpeidensa perusteella. Jokainen osallistuja kirjasi mielestään merkitykselliset teemat muistilapuille niin, että yhdessä lapussa mainittiin yksi

teema. Pohdittuaan teemoja hetken itsenäisesti, palasivat osallistujat edellisestä vaiheesta tuttuihin pienryhmiin. Ryhmissä he keskustelivat pohdintoistaan ja nostoistaan sekä määrittelivät lopuksi julisteen valmennuspolkujalle oman versionsa merkityksellisestä valmennuspolusta teematasolla. Osallistujien työstämät julisteet ja niistä nousseet ajatukset käytiin keskustellen läpi työpajan lopuksi.

5.2 Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa korostui divergentti eli tietoa rajaava ajattelu. Vaiheessa jäsenneltiin sekä analysoitiin tiedonhankinnan puitteissa saatuja tietoja ja pyrittiin määrittelemään palvelumuotoiluprosessin keskiössä oleva aito ongelma tai mahdollisuus.

Analysoimalla laadullisen tutkimuksen keinoin kerättyä aineistoa, pyritään tuottamaan selkeyttä aineistoon ja tuottamaan uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Aineiston analysoinnilla tavoitellaan aineiston tiivistämistä ja informaatioarvon lisäämistä. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Tämän opinnäytetyön puitteissa tiedonhankinnan pohjalta tarkasteltavana olivat valmentajien ja projektipäällikön teemahaastatteluiden yhteenvedot, vastuumyyjien työpajassa laatimat valmennuspolut, valmennettavien muistilapuille kirjat pohdinnat merkityksellisistä valmennusteemoista, opinnäytetyöntekijän havainnointimuistiinpanot sekä aiemmilta valmennuskerroilta kerätyt jakso- ja valmennuspalautteet. Kaikkien kerättyjen tietoaineistojen analysoimiseen käytettiin teemoittelua, jonka tarkoituksena oli tunnistaa kerätystä tiedosta asioita yhdistäviä tai erottavia tekijöitä (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 7.3.4). Teemoittelun apuna tiedon jäsentelyssä ja ryhmittelyssä käytettiin samankaltaisuuskaaviota (Affinity Diagram), joka on toimiva työkalu niin datan ryhmittelyyn kuin keräämiseen (Algozzine 2023, 187). Kyseistä kaaviota käytettäessä tutkimusaineistosta tunnistetut samankaltaisuudet, eli teemat ja aiheet jaotellaan otsikoiduiksi ryhmiksi, jotka järjestellään yhä suuremmiksi ryhmiksi (Tuulaniemi 2011, 80).

5.2.1 Valmentajien ja projektipäällikön teemahaastattelut

Analysoitaessa teemahaastatteluaineistoja teemoittelun keinoin, voi haastattelurunko tarjota luontevan rungon ryhmittelylle (Saaranen - Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 7.3.4). Tämän opinnäytetyön puitteissa ryhmittely syntyi kuitenkin haastatteluiden puitteissa käydyn keskustelun ja siinä syntyneiden samankaltaisuuksien perusteella. Analysointi aloitettiin käymällä haastatteluaineisto huolellisesti läpi ja etsimällä käsitellyistä asioista yhdistäviä teemoja. Ryhmiksi muodostuivat; valmennuksen nykytila, valmennuksen tavoitteet, valmennuksen kehityskohteet sekä valmennuksen muotoiltavuus.

Haastateltavat ilmaisivat olevansa tyytyväisiä valmennuksen tähänhetkiseen toteutukseen. He tunnustivat, että valmennuksen nykyistä toteutusta ohjaavat S-ryhmän sekä marketkaupan strategiat, keskustelut myymälätoimintojen edustajien kanssa sekä selvitykset vastuumyyjän työnkuvasta. Haastatteluissa nousi useampaan otteeseen esiin ajatus Vastuumyyjävalmennuksen perimmäisestä tavoitteesta, eli vastuumyyjän rooliin ja roolissa kasvamisen tukemisesta. Useat haastateltavat korostivat myös valmennuksen luonnetta teorian tiedon tarjoajana ja suosivat spesifin substanssiosaamisen, kuten järjestelmäosaamisen kehittämistä työtehtävien yhteydessä. Haastateltavat toivat myös esiin yhteisen pyrkimyksen mahdollisimman monenlaisiin työkuviin adaptoitavasta valmennuskokonaisuudesta, mutta tunnustivat tämän samalla yhdeksi valmennuksen haasteista. He tunnustivat, että käsiteltyjen teemojen adaptoiminen omaan työhön on valmennettaville ajoittain haastavaa. Edellä mainitun lisäksi valmennuksen kehityskohteiden ryhmään nousi ajoittainen haaste saada siirrettyä valmennuksessa läpikäytyt teemat työpaikan arkeen.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös nykyisen Vastuumyyjävalmennusmallin toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuuksista ja malleista. Toimialariippumattomalla toteutuksella tarkoitettiin tässä asiayhteydessä toteutusta, jonka osallistujat voivat olla marketkaupan lisäksi esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alalta. Toimialariippumattomuuden osalta teemahaastattelun ennalta suunniteltu runko tarjosi teemoittelulle toimivan pohjan, ja ryhmiksi muodostuivatkin toimialariippumattoman valmennuksen mahdollisuudet, haasteet ja vaatimukset. Nykyisen Vastuumyyjävalmennuksen toimialariippumattomuuden mahdollisuuksiksi tunnustettiin muun muassa muilta toimialoilta oppimisen

sekä eri toimialojen välillä liikkumisen hyöty, joka voi puolestaan lisätä työn veto- ja pitovoimaa. Tämän lisäksi eri toimialojen väliltä tunnistettiin useita yhteisiä aihealueita. Toimialariippumattoman Vastuumyyjävalmennuksen koettiin myös tehostavan valmentamista sekä lisäävän kustannustehokkuutta. Toimialariippumattoman valmennuksen haasteiksi koettiin puolestaan valmennuksen rajallinen aika, jonka puitteissa asioiden riittävän syvälliseen läpikäyntiin ei välttämättä ole aikaa. Näin ollen heräsi epäily siitä, jäisikö toimialariippumaton toteutus liian yleiselle tasolle ja vaikeutu isiko oppien adaptointi omaan työhön entisestään. Toimialariippumattoman valmennuksen toteuttamiskelpoisuuden vaatimuksiksi haastateltavat nimesivät valmentajan kattavan osaamisen, valmennettavien kyvyn adaptoida tietoa, toimialakohtaisten sanoitusten huomioimisen, riittävän spesifien teoriaosoiden varmistamisen, valmennuksen selkeän kuvauksen sekä strategian selkeyttämisen.

Arvioitaessa haastatteluaineistojen luotettavuutta opinnäytetyöntekijän tuli huomioida haastatteluiden sijoittuminen opinnäytetyöprosessin alkumetreille, jolloin opinnäytetyöntekijän tietopohja ja ymmärrys aiheesta ei ollut vielä yhtä syvällistä kuin kehitystyön loppuvaiheissa. Näin ollen on täysin mahdollista, että tarkemmalla kysymyksenasettelulla ja tarkentavilla kysymyksillä olisi voitu hankkia yhä syvällisempää tietoa. Haastattelut toteutettiin sillä tietotaidolla, joka opinnäytetyöntekijällä kyseisessä vaiheessa oli. Luotettavuutta haastatteluaineistolle hankittiin kuitenkin läpi koko kehitystyön opinnäytetyöntekijän ollessa tiiviissä yhteydessä valmentajiin mahdollisten tarkennusten ja lisäkysymysten puitteissa.

5.2.2 Vastuumyyjien valmennuspalautteet

Vastuumyyjien valmennuspalautteita analysoitaessa huomioon otettiin palautekyselyn monivalinta- sekä avoimet kysymykset. Analysoitaessa palautekyselyitä muodostui aineistosta luontevasti kaksi ryhmää; onnistumiset ja kehityskohteet. Palautekyselyissä korostuivat tyytyväisyys valmennuksen nykyiseen sisältöön ja teemojen asianmukaisuuteen. Tämän lisäksi palautteissa korostui kokemus uusien tietojen, työkalujen sekä ideoiden karttumisesta osana valmennusta. Viimeisimmän, keväällä 2024 päättyneen valmennuksen yhteydessä kerätyn valmennuspalautteen perusteella valmennettavat olivat kokeneet valmennuksen hyödylliseksi oman työnsä kannalta. Asteikolla 1–5, jossa

numero 5 tarkoittaa erityistä tyytyväisyyttä, sai valmennuksen hyödyllisyys oman työn kannalta keskiarvoksi 4,73. Valmennettavien tyytyväisyyttä mitattiin myös Net Promoter Scoren (NPS) avulla, joka on laadullinen mittaristo käyttäjien suositteluhalukkuuden mittaamiseen (Korkiakoski 2019,66). Toteutuneen Vastuumyyjävalmennuksen NPS-arvo oli 87, joka viesti hyvin onnistuneesta valmennuskokonaisuudesta.

Kehityskohteiden osalta keväällä 2024 päättyneen valmennuksen palautekyselyn vastauksissa tuotiin useaan otteeseen esiin, ettei valmennuskokonaisuudessa ole mitään kehitettävää. Muutamia tekijöitä kehityskohteisiin kuitenkin nousi valmennusteemojen osalta, kuten ajoittainen valmennusteemojen omaan työhön adaptoimisen haastavuus. Vastauksista selvisi, että vastuumyyjien työnkuvat vaihtelevat eri toimipisteiden välillä, joka puolestaan toi haajontaa kokemukseen valmennusteemojen merkityksellisyydestä ja hyödyllisyydestä. Myös vastuumyyjien kokemusvuosien vaikutus käsiteltyjen teemojen merkityksellisyyteen nousi esiin vastauksissa, kun kokeneemmat vastuumyyjät toivoivat teemojen syvällisempää käsittelyä. Valmennuspalautteissa korostui myös tarve substanssiosaamisen, kuten järjestelmäosaamisen lisäämiselle osaksi valmennusta.

Arvioitaessa valmennuspalautteista tehdyn analyysin luotettavuutta opinnäytetyöntekijä huomioi, että palautekyselyn vastaukset ovat anonyymeja, eikä hänen ole mahdollista esittää vastaajille tarkentavia kysymyksiä. Näin ollen opinnäytetyöntekijä tulkitsi vastauksia parhaan ymmärryksensä mukaan ja vastaajan mahdolliset piiloviestit saattoivat jäädä huomiotta. Tulkitseminen tuo aina mukanaan myös mahdollisuuden palautteen väärinymmärtämiseen.

5.2.3 Merkitykselliset valmennuspolut

Merkityksellisten valmennusteemojen selvittämisessä korostuivat vastuumyyjien työpajassa nimeämät, vastuumyyjän roolin kannalta merkitykselliset teemat. Kerätyn tiedon analysoinnin tukena ja jäsentelyn työkaluna hyödynnettiin jälleen samankaltaisuuskaaviota (affinity diagram). Valmennettavien nimeämissä merkityksellisissä valmennusteemoissa toistuivat pääsääntöisesti nykyiseen valmennuskokonaisuuteen sisältyvät teemat ja näin ollen teemoittelu oli

luonnollista aloittaa ryhmittelemällä laput niin, että samaa valmennusteemaa tarkoittavat laput muodostivat oman ryhmänsä.

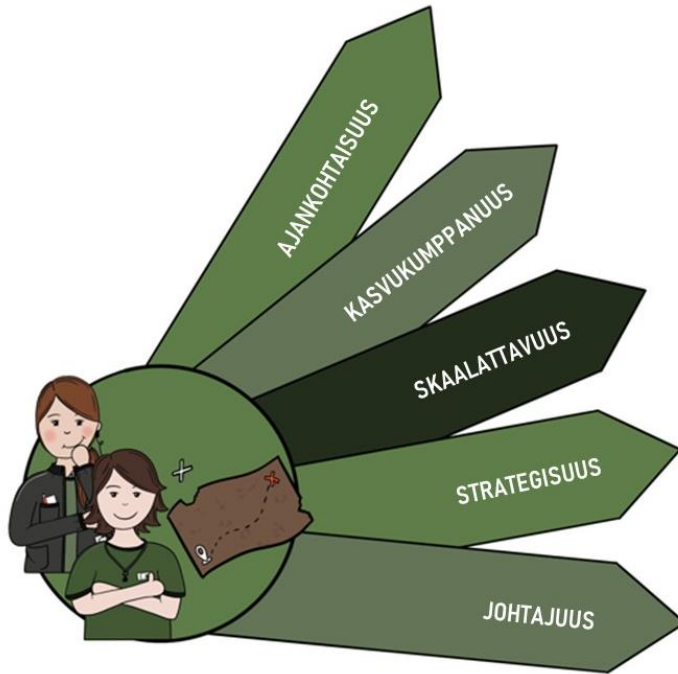
Teemoittelua jatkettiin järjestelemällä ryhmät yhä suuremmiksi kokonaisuuksiksi sen perusteella, liittyivätkö teemat ihmisten johtamiseen, arjen hallintaan tai asiakaskohtaisiin. Valmennettavien muistilapuille nimeämissä merkityksellisissä valmennusteemoissa itsensä johtaminen esiintyi vain pariin otteeseen ja jäi näin ollen vähemmistöksi merkityksellisiä teemoja nimettäessä. Työpajan lopuksi käydyn keskustelun puitteissa itsensä johtamisen teema nousi kuitenkin esiin useampaan otteeseen ja herätti paljon keskustelua sen tärkeydestä. Näin ollen ryhmitellessä merkityksellinen valmennuspolku - työpajan aineistoja katsoi opinnäytetyöntekijä merkitykselliseksi nostaa myös itsensä huolehtimisen yhdeksi pääteemaksi. Analysoinnin puitteissa tehdyn merkityksellisten valmennusteemojen teemoittelun perusteella Vastuumyymälävalmennuksen kattoteemoiksi muodostuivat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, arjen prosessien johtaminen sekä onnistunut asiakaskokemus. Työpajan yhteydessä käydyn keskustelun puitteissa useat valmennettavat nostivat esiin myös valmennusteemojen ajankohtaisuuden tärkeyden osana valmennuksen merkityksellisyyttä.

Työpajatyöskentelyn luotettavuutta arvioidessaan opinnäytetyöntekijä pohti työskentelytilanteessa seinälle heijastettujen valmennusteemojen mahdollista ohjaavaa vaikutusta vastauksiin, sillä kuten mainittu, olivat valtaosa vastauksista yhteneväisiä nykyisten valmennusteemojen kanssa. Toisaalta tulosta voidaan pitää luotettavana, sillä se on samoilla linjoilla valmennettavien antamien valmennuksen hyödyllisyyttä koskevien valmennuspalautteiden kanssa. Työpaja työskentely sijoittui myös valmennuspäivien jälkimmäisen päivän viimeiseksi aktiviteetiksi, joten on olemassa mahdollisuus, että osallistujien viireystila saattoi vaikuttaa työskentelyyn osallistumiseen.

5.3 Suunnitteluohjurit

Suunnittelu- ja kehitystyötä varten on tärkeää kiteyttää tutkimuksista saatu, tulkittu ja analysoitu tieto helposti ymmärrettävään muotoon. Suunnitteluohjurit (design drivers) ovat toimiva kiteytyskeino, jonka avulla kehitystyötä ohjaavat asiakastarpeet ja liiketoiminnan kannalta merkitykselliset löydökset nostetaan

toiminnan keskiöön. Laadittujen ohjureiden avulla kehitystyöhön osallistuvien on helppo luoda käsitys palveluun kohdistuvista tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista. (Tuulaniemi 2021, 81; Koivisto ym. 2021, 45–46.)



Kuva 12 Suunnitteluohjurit

Tämän opinnäytetyön puitteissa teema- ja tavoitekonseptin kehitystyötä ohjauksiksi suunnitteluohjureiksi muodostuivat yllä olevassa kuvassa esitetyt tekijät; ajankohtaisuus, kasvukumppanuus, skaalattavuus, strategisuus sekä johtajuus (kuva 12). Ajankohtaisuudella kehitystyön keskiöön tuotiin tarve valmennettaville ajankohtaisten aiheiden käsittelystä. Valmennettavien työpajassa heräsi toive, että valmennukseen sisällytettäisiin jopa ennakoivaa tietoa esimerkiksi tulevaisuuden muutoksista, jotta ne olisi helpompi toimeenpanna kentällä. Kasvukumppanuuden ohjurilla haluttiin varmistaa, että kehitystyössä huomioidaan valmennuksen rooli vastuunmyyjän kehityksen tukijana. Vastuvalmennuksen tarkoituksena on kulkea vastuunmyyjän vierellä ja tukea vastuurooliin ja vastuuroolissa kasvamisessa. Skaalattavuuden ohjurilla varmistettiin puolestaan valmennuksen teemasisällön skaalattavuuden huomiointi. Kun teemat ovat skaalattavissa, voidaan varmistaa, että ne sopivat kaikille valmennettaville työkokemuksesta ja työtehtävästä riippumatta. Tämä puolestaan helpottaa tiedon adaptaatiota käytännön työhön ja lisää valmennuksen merkityksellisyyden tunnetta. Strategisuuden ohjurilla haluttiin muistuttaa kehi-

tystyöhön osallistuvia S-ryhmän sekä osuuskauppojen strategioiden merkityksestä teemojen ja tavoitteiden asettamisessa. Viimeinen suunnitteluohjuri, eli johtajuus, valikoitui ohjuriksi puhtaasti vastuumyyjän johtajuutta ja ohjaamista sisältävän työnkuvan sekä valmennettavien työpajassa nimeäminen merkityksellisten teemojen ja suunnitteleminen merkityksellisten valmennuspolkujen pohjalta. Molemmissa edellä mainituissa korostui ihmisten-, arjen prosessien-, itsensä- sekä onnistuneen asiakaskokemuksen johtajuus.

5.4 Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheessa teema- ja tavoitekonseptia kehitettiin analysoidun tutkimusaineiston avulla yhteiskehittämisen työpajoissa. Teema- ja tavoitetyöpajaan osallistui 21 henkilöä, jotka valmentavat marketkaupan-, matkailu- ja ravitsemiskaupan-, sekä liikennekaupan liiketoiminnoissa työskenteleviä vastuuhenkilöitä. Työpajatyöskentely aloitettiin esittelemällä osallistujille määritä-vaiheessa saavutetut tulokset sekä niiden pohjalta määritellyt suunnitteluohjurit. Tämän jälkeen jokaiselle osallistujalle jaettiin vihreä myönteistä vastausta ilmentävä kortti sekä keltainen kielteistä vastausta ilmentävä kortti, joiden avulla jokainen osallistuja sai ilmaista kokemuksensa ohjureiden asianmukaisuudesta ja ymmärrettävyydestä. Äänestyksessä annettiin pelkkiä myönteisiä vastauksia, joten työskentely päästiin aloittamaan. Työpaja toteutettiin ryhmätyöskentelynä, jossa osallistujat jaettiin neljän hengen ryhmiin. Jokainen ryhmä sai itselleen yhden määritä-vaiheessa nimetyistä yläteemoista (itsensä johtaminen, arjen prosessien johtaminen, ihmisten johtaminen ja onnistunut asiakaskokemus). Työskentelyn tarkoituksena oli pohtia moniammatillisesti, millaisia asioita kyseisellä teemalla tavoitellaan. Tukena pohdinnassa olivat S-ryhmän ja marketkaupan strategiat sekä suunnitteluohjurit. Näin varmistettiin, että suunnitteluvaiheessa tulevat huomioiduksi sekä organisaation, että loppukäyttäjien tarpeet ja kokemukset.

Työpajatyöskentelyn puitteissa ryhmät työstivät hetken aikaa ajatuksiaan omalle ryhmälle osoitettua kattoteemaa koskien ja kirjasivat fläppitululle ajatuksiaan teemakohtaisista tavoitteista. Tämän jälkeen kaikki ryhmät saivat esitellä aikaansaannoksensa, joista käytiin vilkasta keskustelua työpajan osallistujien kesken. Opinnäytetyöntekijällä oli tilanteessa apunaan kaksi etukäteen

nimettyä havainnoijaa ja muistiinpanojen tekijää. Näin varmistettiin, että opin-
näytetyöntekijä sai keskittyä täysin tilanteen fasilitointiin ja samalla työpajassa
keskustellut asiat tulevat ylös kirjatuksi. Erityisen suuren merkityksen osallistu-
jien välisessä keskustelussa sai itsensä johtamisen teema, sillä itsetuntemus
ja oman työroolin ymmärrys nähtiin pohjana muille kattoteemoille. Työpajassa
tunnistettiin myös, että kaikki valmennuksen kattoteemat ovat linkittyneet toi-
siinsa ja muodostavat näin ollen kokonaisuuden.

Työpajatyöskentelyn puitteissa ideoitujen tavoiteaihioiden jatkotyöstäminen
jatkui oppinäytetyöntekijän toimesta. Tavoitteiden laatimisen tukena hyödyn-
nettiin kaikkea kehitystyön aikana kerättyä tietoa sekä työpajassa laadittuja ta-
voiteaihoita. Edellä mainittujen perusteella valmennuksen kokonaistavoit-
teeksi muotoutui: ”Valmennus tukee vastuuhenkilön rooliin/ roolissa kasvami-
nessa lisäten ymmärrystä vastuuhenkilön työstä sekä antaen valmiuksia, tai-
toja ja työkaluja vastuutehtävissä toimimiseen”. Teemakohtaisiksi tavoite-eh-
dotuksiksi muodostuivat puolestaan alla esitellyt teesit.

Strateginen ymmärrys:

Vastuuhenkilö ymmärtää organisaation ja oman toimialansa strategian sekä
roolinsa strategian jalkauttamisessa.

Itsensä johtaminen:

Vastuuhenkilö syventää ymmärrystään vastuuroolistaan sekä toimintamalleis-
taan vastuutehtävissä.

Ihmisten ohjaaminen:

Vastuuhenkilö ymmärtää ihmisten ohjaamisen perusteet sekä kartuttaa val-
miuksiaan ohjaustyöhön ja hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiseen.

Arjen prosessien johtaminen:

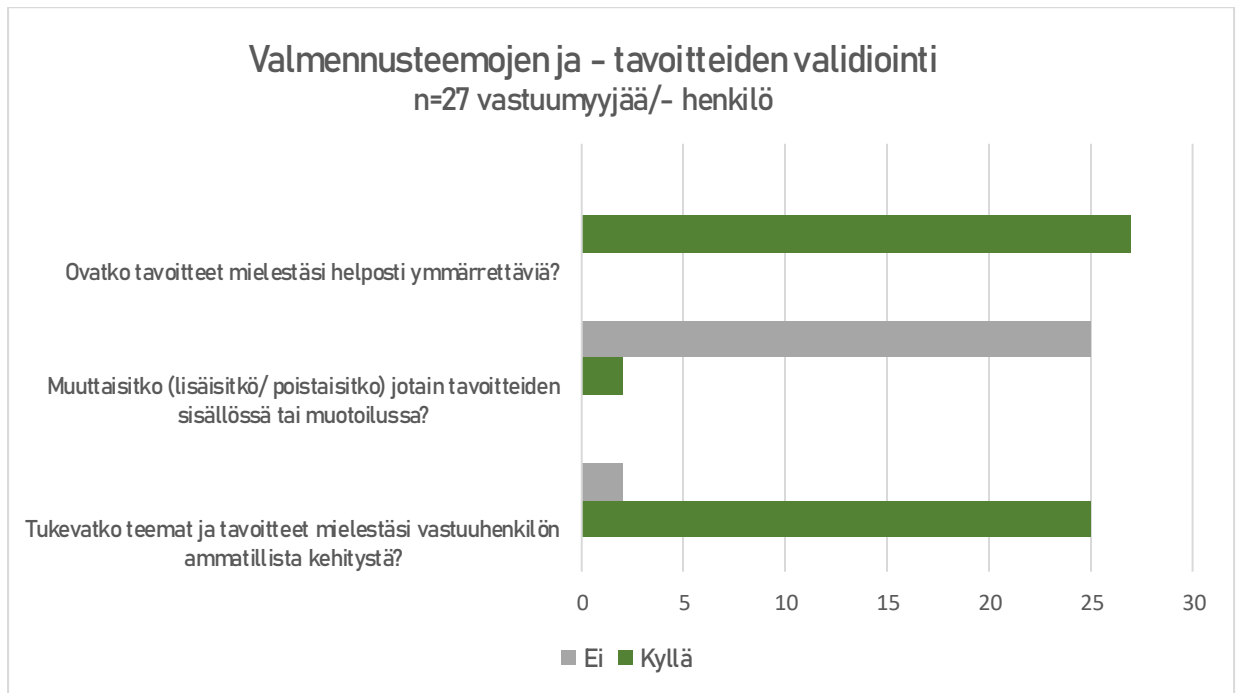
Vastuuhenkilö ymmärtää arjen merkitykselliset prosessit ja osaa seurata sekä
johtaa niitä arjen lukujen kautta.

Onnistunut asiakaskokemus:

Vastuuhenkilö ymmärtää asiakaskokemuksen monitahoisuuden ja sen seu-
rannan sekä mittaamisen perusteet.

5.4.1 Tavoitteiden validiointi

Tavoitteiden laatimisen jälkeen valmennus- ja teemakohtaiset tavoitteet validioitiin vastuumyjille osoitetun kyselyn muodossa. Kysely toteutettiin Google Forms -kaavakkeella (liite 4), joka jaettiin S-ryhmän sisäisissä viestintäkanavissa. Vastausaikaa oli seitsemän päivän ajan ja se toteutettiin täysin anonyymisti.



Kuva 13 Valmennusteemojen ja -tavoitteiden validioinnin yhteenvetoa

Vastuumyjille osoitettuun validiointikyselyyn (liite 4) saatiin yhteensä 27 vastausta (kuva 13). 100 % vastaajista koki tavoitteet mielestään helposti ymmärrettäväksi. 92,6 % vastaajista, eli 25 henkilöä osoitti tyytyväisyyttä tavoitteiden sisältöön ja muotoiluun. Vastaajista kaksi, eli 7,4 % ilmaisi tyytymättömyyttä edellä mainittuihin esimerkiksi liian virallisten sanojen vuoksi. Vastausten kokonaisuuden perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että Vastuumyjävalmennukselle nimetyt teemat ja tavoitteet koettiin asianmukaisiksi ja toimiviksi.

Vastuuhenkilöillä validioinnin jälkeen tavoitteet validioitiin myös valmentajilla. Valmentajille osoitettu kysely vastasi vastuumyjille osoitettua ja sen tarkoitus oli varmistaa, että tavoitteiden muotoilu vastasi työpajassa toteutettua ajatus-työtä. Kyselyyn vastasi viisi valmentajaa, jotka ilmaisivat tyytyväisyyttä teema-

ja tavoite-ehdotelmiin. Vastauksiensa yhteydessä valmentajat jakoivat myös kallisarvoisia ajatuksia muutamien termien käytöstä sekä sanojen asettelusta. Valmentajilta saadun ohjauksen perusteella tavoitteiden sanoitus päädyttiin vielä muotoilemaan osaamisperustaiseen muotoon Benjamin Bloomin taksonomiaan pohjautuen. Taksonomiaan pohjautuva tavoitteen asetanta helpottaa tavoitteiden mittaamista valmennuksen aikana ja sen jälkeen. Lopullinen teema- ja tavoitekonsepti on esitetty opinnäytetyön tuloksia käsittelevässä luvussa 6.

5.5 Iteraatiokierros

Validointikyselyn tullessa ajankohtaiseksi heräsi opinnäytetyöntekijälle vahva tunne siitä, että kehitystyö ja etenkin tuleva toimialariippumattomuuden pohdinta tarvitsi syvempää ymmärrystä vastuumyyjistä osaamisen kehittäjinä. Näin ollen opinnäytetyöprosessissa toteutettiin iteraatiokierros, jossa palattiin takaisin tiedonhankintavaiheeseen ja toteutettiin Google Forms -kysely (liite 5), jossa kartoitettiin vastuuhenkilöiden ajatuksia osaamisen kehittämisestä sekä sitä edistävästä ja rajoittavista tekijöistä, mahdollisista tuen tarpeista, mielekkäistä keinoista kehittää omaa osaamista sekä oman työn vastuullisuudesta. Kyselyn laatimiseen sekä muotoiluun opinnäytetyöntekijä sai apua toimemarkkinoijan markkinointiviestinnän asiantuntijalta. Hän toi ilmi hyviä huomioita ja kokemuksia aikaisemmin toteutuneista kyselyistä ja esimerkiksi vastausaktiivisuudesta. Kysely haluttiin pitää helppona ja nopeana, esimerkiksi tauon yhteydessä täytettävänä. Näin ollen kysely koostui monivalintakysymyksistä, sekä vapaan sanan osioista.

Kyselytutkimus jaettiin S-ryhmän sisäisissä viestintäkanavissa ja osoitettiin vastuumyyjille ja -henkilöille. Vastauksia saatiin 27 kappaletta. Vastausten määrä jäi melko matalaksi vastuumyyjien ja -henkilöiden potentiaaliseen määrään nähden, joten kyselyyn pohjautuvia määrällisiä tulintoja ei voitu tehdä. Tästä huolimatta kyselystä saatu kokemustieto oli arvokasta ja tuki muista lähteistä saatuja tietoja. Toteutettua kyselyä päädyttiin täydentämään myös valmentajien kokemuksilla. Tätä varten toteutui 60 minuuttia kestänyt Teams-työpaja, jossa opinnäytetyöntekijä esitteli valmentajille kyselystä nousseita segmenttejä. Segmentit käsitelivät pääosin valmennettavien motivaatiota

osaamisen kehittämiseen, kokemuksia oman työn vastuullisuudesta sekä ajatuksia mahdollisesta urakehityksestä. Tämän lisäksi kyselystä nousi tärkeää tietoa osaamisen kehittämistä estävistä tekijöistä, kuten ajanhallinnasta, jotka eivät kuitenkaan suoranaisesti liittyneet teema- ja tavoitekonseptiin. Nämä tulee kuitenkin ottaa huomioon valmennuksen toteutuksen suunnittelussa.

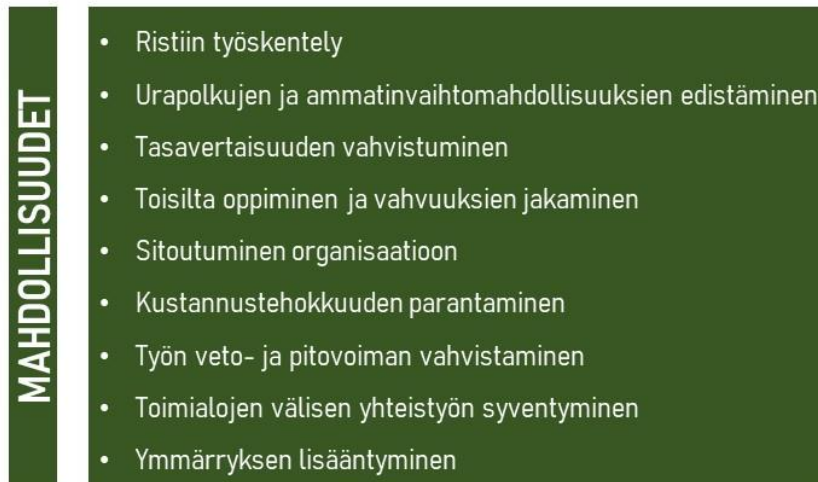
Kyselystä saadun ymmärryksen pohjalta laadittiin valmennuspersoonat, jotka on esitelty tarkemmin opinnäytetyön tuloksien yhteydessä luvussa 6. Valmentajien Teams-työpajaan osallistuneiden yhtenevän ajatuksen perusteella valmennuspersoonat haluttiin pitää osaamisen kehittämiseen keskittyneinä, vaikka käyttäjäpersooniin pyritään perinteisesti tuomaan mukaan inhimillistä näkökulmaa esimerkiksi arkea ja sosiaalista elämää kuvaavilla tiedoilla.

5.5.1 Toimialariippumattoman valmennuksen pohdinta

Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa pohdittiin myös yhteiskehitetyn teema- ja tavoiteaihion mahdollisuuksia ja haasteita toimialariippumattomassa valmennustoteutuksessa. Edellä mainittua työstettiin tavoitetyöpajan yhteydessä, tavoiteosuuden jälkeen. Työpajaan osallistui yhteensä 21 Jollaksen henkilöstön jäsentä, joiden joukosta löytyi tietotaitoa ja kokemusta useilta eri toimialoilta. Päällimmäisenä ajatuksena osallistujilla oli, että Vastuumyyjävalmennukselle laaditut yläteemat ovat merkityksellisiä liiketoiminnosta riippumatta. Erot toimialojen välillä näyttävät lähinnä sanoituksen, strategian ja palvelumallien eroina. Merkittävä huomio sanoituksesta on esimerkiksi valmennuksen nimi, joka ei toimialariippumattomassa toteutuksessa voisi olla Vastuumyyjävalmennus. Huomioiden vastuuroolissa työskentelevien henkilöiden erilaiset työtehtävät ja vastuut, palvelisi esimerkiksi Vastuuhenkilövalmennus nykyistä nimikettä paremmin.

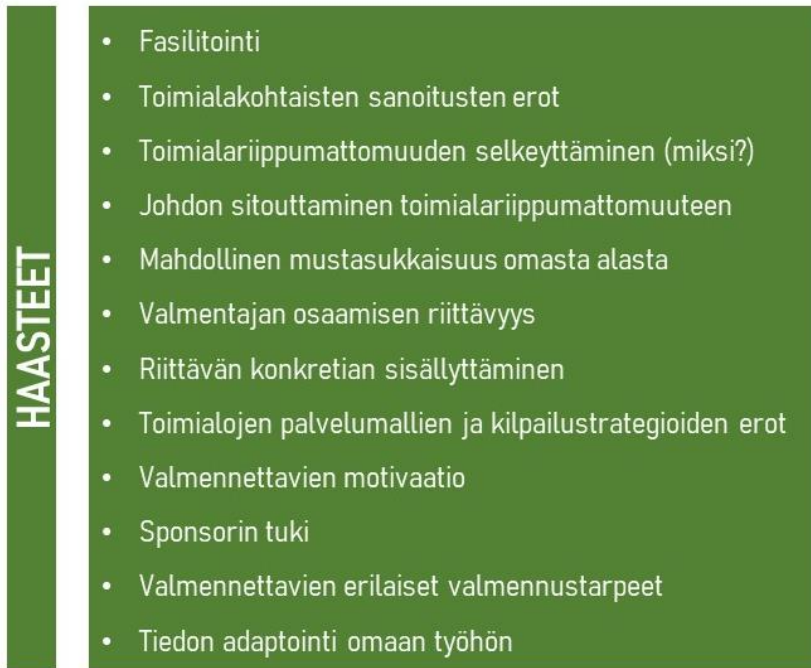
Työskentely toteutui pienryhmissä, joissa osallistujat saivat keskustella näkemysistään toimialariippumattomuuteen liittyen. Tämän jälkeen työskentely jatkui näkemysten jakamisella muille osallistujille. Osallistujien nimeämät haasteet ja mahdollisuudet kirjattiin erillisille fläppitauluille, joissa ne olivat kaikkien nähtävillä. Tämän lisäksi kaksi ennalta valittua henkilöä toimi tilanteessa tarkkailijoina ja kirjureina, jotta tilanteessa käyty keskustelu saatiin talti-

oitua mahdollisimman tarkasti. Heillä oli tukenaan opinnäytetyöntekijän ennalta laatima pohja, joka käytiin vielä yhdessä läpi ennen työpajan alkua. Työpajan äänittäminen olisi ollut paras vaihtoehto tilanteen taltioimiseen, mutta tilan suuren koon vuoksi se ei ajankohtaisesti ollut mahdollista.



Kuva 14 Toimialariippumattoman valmennuksen mahdollisuuksia

Valmennuksen teema- ja tavoitekonseptilla nähtiin paljon mahdollisuuksia toimialariippumattoman toteutuksen näkökulmasta (kuva 14). Erityisen paljon keskustelua herätti toimialariippumattoman toteutuksen tarjoama mahdollisuus oppia toisilta toimialoilta sekä tukea erilaisten urapolkujen mahdollisuuksia. Näiden koettiin lisäävän työn veto- ja pitovoimaa. Toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuuksina nähtiin myös sen mahdollinen kustannustehokkuus.



Kuva 15 Toimialariippumattoman valmennuksen haasteita

Tunnistettujen mahdollisuuksien vastapainoksi toimialariippumattomasta toteutuksesta tunnistettiin myös mahdollisia haasteita (kuva 15), joista erityisen paljon herätti keskustelua valmennuksen sanoituksen haasteellisuus sekä aihealueiden adaptoimisen haasteellisuus. Mahdollisena haasteena tunnistettiin myös valmentajan osaamisen riittävyys eri toimialojen valmentamiseen sekä mahdollisuus organisaation epäilevään suhtautumiseen.

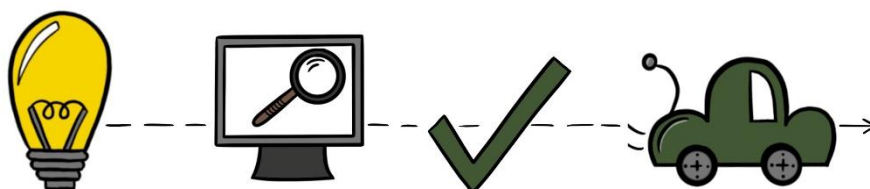
Työpajassa käydyn keskustelun puitteissa kävi kuitenkin selväksi, että kaikki edellä mainitut asiat ovat taklattavissa huolellisen valmennusmuotoilun keinoin, joka pitää sisällään syvän käyttäjä- ja organisaatioymmärryksen. Tämän lisäksi avoin vuoropuhelu kaikkien toimialariippumattoman vastuuhenkilövalmennuksen sidosryhmien kanssa on kriittisen tärkeää, jotta toteutuksen tarkoitus, tavoitteet ja hyödyt ovat kaikille selvät. Pohjautuen laadittuihin valmennuspersooniin sekä työpajassa tehtyihin mahdollisuuksien ja haasteiden määrittelyihin, syntyi lopputuloksena skenaariokuvaukset toimialariippumattoman valmennuksen mahdollisuuksista ja haasteista. Lopputuotos on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön tulosten yhteydessä, luvussa 6.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyönä toteutetun kehitystyön lopputuloksena syntyi Avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin konseptikäsikirja, joka tukee ja auttaa valmennuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä jatkokehittämisessä. Käsikirja koostuu Vastuumyyjävalmennuksen määritelmästä sekä teema- ja tavoitekonseptista ja toimialariippumattomuus osioista, jotka täydentävät toinen toisiaan. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty kehitystyön lopputuloksena syntynyt konseptikäsikirja osio kerrallaan.

6.1 Vastuumyyjävalmennuksen palvelupolku

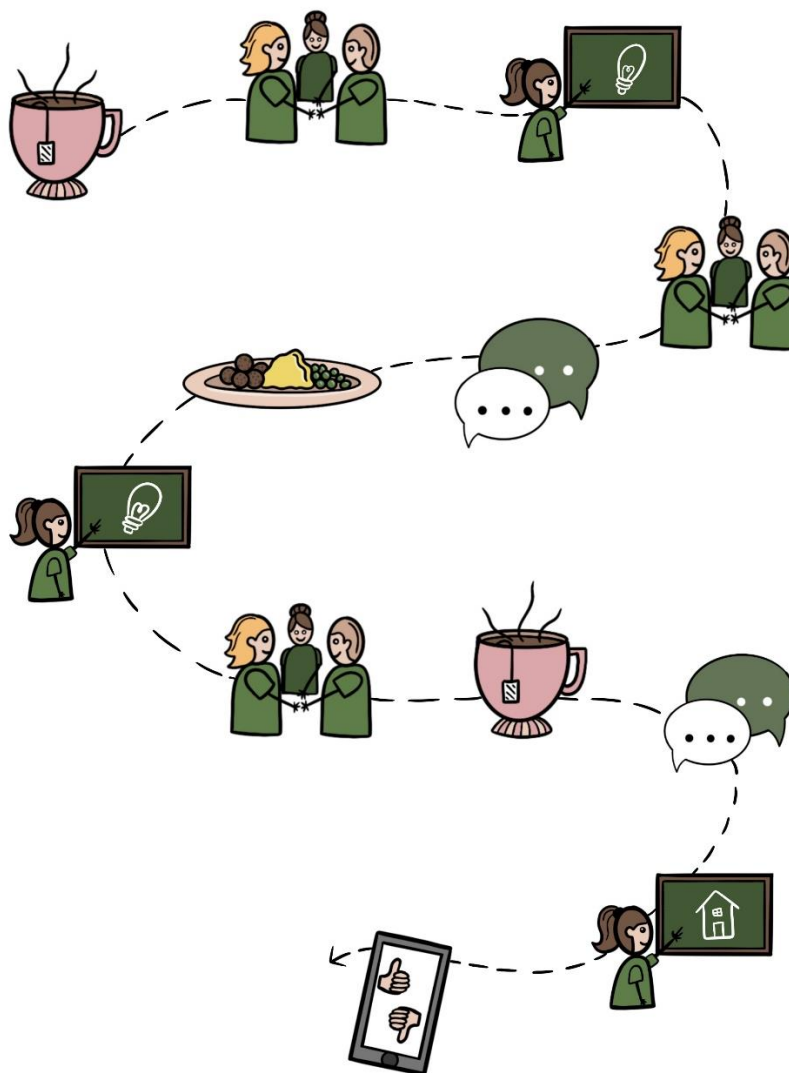
Vastuumyyjävalmennuksen palvelupolku perustuu valmennuspäivissä tehtyihin havaintoihin sekä valmennuspalautteissa ja valmentajien teemahaastattelussa esiin nousseisiin tekijöihin. Konseptikäsikirjassa tavoitepolku esitettiin Service Blueprintin muodossa, joka helpottaa valmennusten suunnittelua ja jatkokehittämistä moniammatillisesti. Kehitystyön kirjallisessa raportissa opinnäytetyöntekijä päätyi käsittelemään aihetta pelkän tavoitepolun kautta toimeksiantajan valmennusmallia suojellakseen.



Kuva 16 Valmennuksen esipalveluvaiheen palvelupolku

Valmennuksen esipalvelun (kuva 16) voidaan katsoa alkavan tilanteesta, jossa tarve Vastuumyyjävalmennukseen osallistumiselle herää. Valmennuksesta etsitään tietoa ja siihen ilmoitaudutaan joko valmennettavan itsensä tai hänen esihenkilönsä toimesta. Valmennuspäivänä osallistuja matkustaa ennalta määriteltyyn kohteeseen tai etäpäivän yhteydessä valmistele yhteydet Teams- kokousta varten. Valmennuksen teema- ja tavoitekonseptin rooli näyttyy esipalvelun aikana erityisen merkityksellisenä, sillä sen avulla valmennettava ja esihenkilö voivat tutustua valmennuksen sisältöön ja pohtia vastaa-

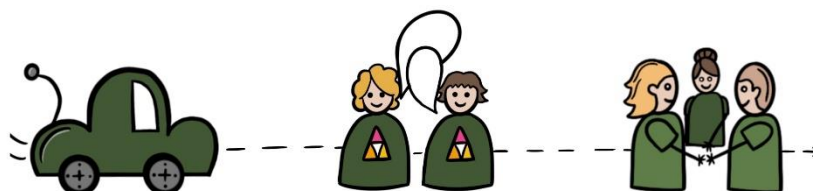
vatko valmennusteemat heidän tarpeisiinsa. Osallistumisilmoitusten avulla valmentaja voi puolestaan muotoilla kattoteemojen alataivoitteet valmennusjoukkoa parhaiten palveleviksi.



Kuva 17 Valmennuksen ydinpalveluvaiheen palvelupolku

Valmennuksen ydinpalvelu (kuva 17) rakentuu valmennuspäivistä. Päivät alkavat kokoontumisella konkreettiseen valmennustilaan kahvin merkeissä tai etäyhteydellä Teams- keskusteluhuoneeseen. Työskentely aloitetaan virittäytymisharjoituksella, jonka tarkoitus on virittää osallistujat päivän aihepiiriin. Virittäytymisen myötä siirrytään päivän ensimmäiseen teoriaosuuteen, joka asiasällöstään huolimatta toteutetaan rennossa ja osallistavassa ilmapiirissä. Käsiteltäviä aiheita työskentelään ryhmätehtävien muodossa, jotka lopulta kiteytetään yhteen koko valmennusryhmän kesken keskustellen. Edellä esitelty teoria-ryhmätyö-läpikäynti- toteutus toistuu valmennuspäivissä usein vielä toistamiseen,

jonka jälkeen siirrytään väliaikatehtävän läpikäyntiin, välipalautteiden antamiseen ja päivän päätökseen. Valmennuspäivien aikaista toimintaa jaksottavat aamu- ja iltapäivän kahvitauot sekä lounas. Ydinpalvelun osalta kehitystyönä laadittu teema- ja tavoitekonsepti loi pohjan valmennuspäivien suunnittelulle sekä valmennettavan oman kehittymisen seuraamiseksi.



Kuva 18 Valmennuksen jälkipalveluvaiheen palvelupolku

Valmennuspäivän päätöksen jälkeen osallistujat matkustavat takaisin paikkakunnilleen ja palaavat arkeen valmennuspäivissä saadut opit taskussaan. Tahtotilana on, että valmennuspäivien puitteissa hankitut tiedot ja taidot otetaan käyttöön työpaikalla, jossa niitä pääsee harjoittelemaan aidossa ympäristössä. Tavoitteena on, että valmennuksessa saadut opit siirtyvät osaksi toimipaikan toimintaa. Valmennuspäivien välillä vastuumyyjä käy keskustelua esihenkilönsä kanssa valmennuksen ja omien kehitystavoitteiden sa etenemisestä sekä tekee määritetyt väliaikatehtävät ennen seuraavia valmennuspäiviä. Jälkipalvelun (kuva 18) vaihe on kriittinen valmennusteemojen toimivuuden ja valmennustavoitteiden saavutettavuuden kannalta. Jos jälkipalvelun prosessit eivät toimi, voi valmennuspäivissä läpikäytyjen tietojen ja taitojen harjoittelu sekä omaan työhön ja organisaatioon siirtäminen jäädä puutteelliseksi teemojen ja tavoitteiden merkityksellisyydestä huolimatta.

6.2 Valmennusprofiilit

Asiakaspersoonat ovat yksi palvelumuotoilun oivallisista menetelmistä hankitun käyttäjätiedon kiteyttämiseen. Tässä kirjallisessa raportissa näitä persoonia kutsutaan valmennuspersooniksi kehitystyön luonteen vuoksi. Valmennuspersooniin kiteytetään tiedon hankinnan puitteissa kerätty ymmärrys esimerkiksi käyttäjien motiiveista, toimintamalleista ja arvoista. Kattavat valmennus-

persoonat ovat hyvä työkalu toiminnan kehittämisessä, ideoinnissa ja konseptoinnissa. (Tuulaniemi 2021, 81.) Niiden avulla voidaan mahdollistaa aitoon tarpeeseen vastaavan, arvoa tuottavan valmennuksen konseptointi.

Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa laadittiin Avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen valmennuspersoonakuvaukset. Kehitystyön lopputuotoksen luonteen vuoksi ja toimeksiantajan pyynnöstä kuvauksia ei julkaistu tämän kirjallisen tuotoksen yhteydessä, vaan ne esitettiin yksinkertaistettuina kuvauksina, jotka keskittyivät valmennuspersoonan osaamisen kehittämisen motivaatioon ja tavoitteisiin. Näin ollen valmennuspersoonien laadinnassa korostuivat kokemuksen sekä motivaation segmentit.

Vastuuhenkilöille toteutetun kyselyn sekä valmentajien haastatteluiden ja työpajan perusteella vastuuhenkilöt ovat hyvin kehityshenkisiä ja –myönteisiä. He ovat pääsääntöisesti kiinnostuneita kehittämään ja päivittämään omaa sekä työryhmänsä osaamista. Vastuumyyjävalmennuksessa motivaation vaihteluun vaikuttaa kuitenkin myös valmennukseen hakeutumisen oma-aloitteisuus. Vastuumyyjävalmennusta ei ole järjestetty aina, vaan se on lanseerattu vasta muutamia vuosia sitten. Tämän vuoksi työelämässä on runsaasti vastuumyyjä, joilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua valmennukseen vastuuroolinsa alkumetreillä. Nykyisin Vastuumyyjävalmennukseen osallistumista suositellaan ja jopa edellytetään jokaiselta vastuuroolissa työskentelevältä. Tämän vuoksi valmennukseen osallistuminen ei välttämättä aina ole valmennettavan omasta tarpeesta tai mielenkiinnosta lähtevää.

Laadittujen persoonien ryhmittelyyn vaikutti myös valmennettavien kokemus. Valmennukseen osallistuminen pyritään nykyisin mahdollistamaan heti vastuurooliin siirryttäessä, jolloin kokemus vastuutehtävistä on pääsääntöisesti melko vähäistä. Kuten edellä mainittu, ei kaikilla vastuumyyjillä ole kuitenkaan ollut mahdollisuutta osallistua valmennukseen vastuuroolinsa alkumetreillä, jonka vuoksi heille on voinut kertyä käytännön kokemusta jopa vuosien ajalta ennen valmennukseen osallistumista. Näin ollen on luonnollista, että teemat, jotka tuntuvat uusien vastuumyyjien mielestä merkityksellisistä ja riittävän konkreettisilta, voivat tuntua kokeneiden vastuumyyjien mielestä turhan pin-

nallisista tai jopa turhilta. Näiden ryhmittelyiden pohjalta syntyi neljä vastuumyyjävalmennettava-persoonaa; Aloitteleva kehittäjä, Kriittinen kehittäjä, Osaamisen päivittäjä sekä Tiedonjanoinen kehittäjä (kuva 19, 55).



Kuva 19 Valmennuspersoonat; Aloitteleva kehittäjä, Kriittinen kehittäjä, Osaamisen päivittäjä ja Tiedonjanoinen kehittäjä

Aloitteleva kehittäjä on vastuumyyjäuransa alussa ja saanut mahdollisuuden osallistua Vastuunmyyjävalmennukseen. Hänen toiveenaan on syventää ymmärrystään vastuunmyyjän roolista ja työtehtävistä sekä hankkia uusia menetelmiä ja työkaluja vastuunmyyjän tehtävistä selviytymiseksi. Hänellä ei ole runsaasti kokemusta vastuuroolista, joten hän kokee valmennuksen teemasällöt itselleen hyödyllisiksi ja omaa työtään helpottaviksi.

Kriittinen kehittäjä on jo jonkin verran vastuunmyyjäkokemusta omaava valmennettava, joka osallistuu valmennukseen organisaation käytäntöjen mukaisesti. Hän ei itse koe akuuttia tarvetta valmennukselle ja epäilee sen hyötyjä itselleen. Kriittinen kehittäjä on ajankohtaisesti tyytyväinen oman työnsä vastuullisuuteen, eikä koe tarvitsevansa suuremmin tukea vastuuroolistaan selviytymiseksi. Valmennuksen aikana Kriittinen kehittäjä kuitenkin löytää valmentajan ja vertaisten avulla omaan työhönsä sopivia teemoja ja syvyyksiä, jotka hän kokee itseään hyödyttäväksi. Valmennuksen päätyttyä epäilyt ovat vaihtuneet oivalluksiin.

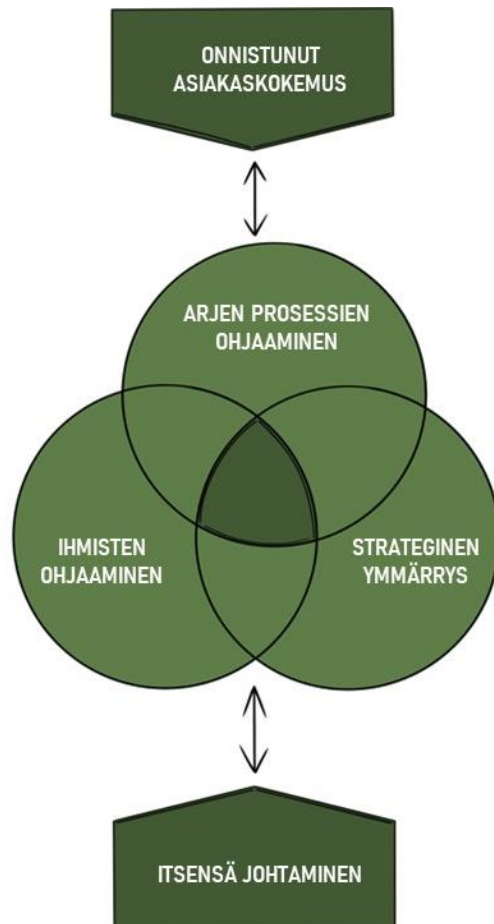
Osaamisen päivittäjä on vuosien vastuunmyyjäkokemuksen omaava valmennettava, jonka sydän sykkii itsensä kehittämiseksi. Hän on avoin uusille asioille, kuten uusille vastuualueille ja työtehtäville. Osaamisen päivittäjä on toiminut vastuuroolissa jo vuosia, mutta hänen aloittaessaan tehtävässään ei Vastuunmyyjävalmennusta ollut vielä kehitetty. Näin ollen sykäys Osaamisen

kehittäjän Vastuumyyjävalmennukseen osallistumiselle lähti organisaation toimesta. Vaikka valmennuksen teemasisällöt vaikuttavat hänestä jopa turhankin tutuille, on Osaamisen kehittäjä motivoitunut itsensä kehittäjä ja näkee valmennuksen mahdollisuutena päivittää ja syventää olemassa olevaa tietoa sekä jakaa omia kokemuksia.

Tiedonjanoisella kehittäjällä on kokemusta vastuumyyjän roolista muutaman vuoden ajalta. Hän on innokas itsensä ja osaamisen kehittäjä sekä motivoitunut uralla etenijä. Tiedonjanoinen kehittäjä haluaa imeä itseensä kaiken mahdollisen tiedon valmentajalta sekä valmennettavilta. Hän kokee valmennuksen teemasisällöt itselleen ja työlleen merkityksellisiksi, ja on kiinnostunut kuulemaan muiden kokemuksia vastuutehtävistä. Tiedonjanoinen kehittäjä siirtää aktiivisesti valmennuksessa oppimaansa arkeen ja tekee töitä sen eteen, jotta hän voisi edetä yhä vastuullisempiin työtehtäviin.

6.3 Teema- ja tavoitekonsepti

Opinnäytetyön tuloksena Jollas Instituutin Vastuumyyjävalmennukselle syntyi teema- ja tavoitekonsepti, jota tullaan toimeksiantajan toimesta testaamaan käytännössä (kuva 20, sivu 57). Konseptin kehittäminen jatkuu niin ikään toimeksiantajan toimesta, sillä muuttuvassa maailma- ja markkinatilanteessa myös valmennusorganisaatioiden tulee jatkuvasti päivittää tarjontaansa. Tämän opinnäytetyön puitteissa valmistunut teema- ja tavoitekonsepti onkin kehitetty tulevaisuuden kehittämistyön pohjaksi ja tueksi. Konseptin keinoin on myös haluttu varmistaa, että valmennus vastaa tarpeeseen ja tuottaa sen käyttäjille arvoa. Tämän lisäksi se helpottaa valmentajien työtä suunnitteluvaiheessa.



Kuva 20 Avoimen Prisma Vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin visualisointi

Lopputuotoksena syntyneen valmennusteemojen visualisoinnin perusteella on nähtävissä, kuinka kattoteemat linkittyvät ja tukevat sekä ruokkivat toisiaan. Itsensä johtamisen taidot ovat perusta vastuunmyyjän tehtävissä toimimiselle. Vastuunmyyjän tulee ymmärtää roolinsa tehtävät ja vastuut, jotta hän voi ohjata henkilökuntaa ja arjen prosesseja organisaation strategian mukaisesti. Edellä mainitulla toiminnalla pyritään varmistamaan onnistunut asiakaskokemus, josta kerätyt kokemukset ja huomioidut tukevat puolestaan muiden osa-alueiden jatkuvaa kehittämistä ja vastuunmyyjän oppimista.

Opinnäytetyön puitteissa kehitetty teemakonsepti ei tietoisesti määrittele valmennuksen aikana käytäviä aihealueita kattoteemoja tarkemmin. Opinnäytetyöntekijä näkee merkitykselliseksi, että tarkemmat teemasisällöt suunnitellaan valmennuskohteisesti, osaajien tarpeet ja kokemukset sekä ajankohtainen strategia huomioiden. Opinnäytetyönä toteutetun kehitystyön tuloksena syntyivät myös Avoimen Prisma Vastuunmyyjävalmennuksen valmennustavoitteet sekä teemakohtaiset tavoitteet. Edellä mainitut on esitelty työssä seuraavana.

Valmennuksen tavoite:

Valmennus tukee vastuuhenkilön rooliin ja roolissa kasvamisessa, valmiuksien ja taitojen kehittämisessä sekä menetelmäpakin kasaamisessa. Valmennuksen myötä vastuuhenkilö osaa selittää roolinsa myymälässä sekä soveltaa oppimaansa arjessa ja hyvän työntekijäkokemuksen varmistamisessa.

Onnistunut asiakaskokemus:

Vastuuhenkilö osaa selittää asiakaskokemuksen rakentumisen sekä sen seurannan ja mittaamisen periaatteet.

Arjen prosessien ohjaaminen:

Vastuuhenkilö osaa nimetä ja selittää arjen merkitykselliset prosessit sekä seurata ja johtaa niitä arjen lukujen kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ihmisten ohjaaminen:

Vastuuhenkilö osaa nimetä ihmisten ohjaamisen periaatteet, selittää niiden merkityksen sujuvan työskentelyn ja hyvän työntekijäkokemuksen varmistamisessa sekä soveltaa oppimaansa arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strateginen ymmärrys:

Vastuuhenkilö osaa nimetä ja selittää organisaationsa ja oman toimialansa keskeisimmät strategiset tavoitteet sekä roolinsa strategian toteuttamisessa.

Itsensä johtaminen:

Vastuuhenkilö osaa kertoa omin sanoin itsensä johtamisen periaatteista ja arvioida niiden merkitystä vastuutehtävissä sekä tunnistaa omia toimintamallejaan ja kehittää niitä.

Lopulliset tavoitteet eroavat ensimmäisestä versiosta osaamisperustaisen sanoituksen osalta, joka helpottaa valmennustavoitteiden mittaamista valmennuksen aikana ja sen jälkeen.

6.4 Toimialariippumattomuuden skenaariot

Toimialariippumattomuuden mahdollisuuksia ja haasteita kuvataan konsepti-käsikirjassa skenaarioiden avulla. Skenaariot ovat lähtöisin elokuva- ja teatterimaailmasta, jossa niillä on tarkoitettu esityksen kokonaisvaltaista, kaikki tarvittavat ohjeet ja vuorosanat sisältävää toiminnallista käsikirjoitusta (Rubin 2004). Skenaarioiden avulla luodaan uskottavia kuvauksia tietystä tulevaisuuden tilasta sekä siihen johtaneista tekijöistä. Luotujen skenaarioiden avulla on mahdollista tarkastella erilaisia tulevaisuuskuvia ja saada tukea tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon ja toimintaan. (Lätti, Malho, Rowley & Frilander 2022, 313.) On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei skenaarioilla tarkoiteta tulevaisuuden ennustamista (Kärkkäinen & Raikaslehto 2024, luku 3). Tässä opinäytetyössä esitettyjen skenaarion pohjana hyödynnettiin kehitysprosessin aikana muodostettuja fiktiivisiä, tutkimustietoon perustuvia valmennuspersoonia sekä yhteiskehittämisen työpajassa muodostettuja toimialariippumattomuuden mahdollisuus- ja haastelistauksia.



Kuva 21 Kriittisen Kehittäjän (K.K.) valmennusskenaario

Kriittisen Kehittäjän skenaariossa (kuva 21) valmennettava ei koe akuuttia tarvetta valmennukselle ja epäilee sen hyötyjä itselleen. Erityisesti toimialariippu-

maton valmennustoteutus herättää epäilyksiä. Valmennettavan onneksi ennako-odotukset osoittautuvat vääriksi ja valmennus antaa myös hänelle uusia näkökulmia ja työkaluja omissa työtehtävissä käytettäväksi.



A.K. on aloittanut vastuunmyyjän työt hiljattain ja organisaation käytännön mukaisesti hän osallistuu Vastuuhenkilövalmennukseen. A.K. toivoo saavansa valmennuksesta työkaluja vastuutehtävissä selviytymiseksi sekä syvempää ymmärrystä vastuuroolissa toimimisesta.



Valmennuspäivät ovat mielenkiintoisia ja A.K. osallistuu niihin mielellään. Käsiteltävät aiheet hän kokee mielenkiintoisiksi, mutta ajoittain liian korkealentoisiksi. Toimialojen sanotuserot aiheuttavat myös hämmennystä. Lyhyen vastuunmyyjäuran vuoksi aiheiden adaptoiminen ja soveltaminen omaan työhön on haastavaa.



Valmennuksen myötä A.K. on oppinut erilaisia menetelmistä, työkaluista ja toimialoista, mutta hän ei tiedä kuinka voisi tietoja hyödyntää. A.K. jäi kaipaamaan tukea vastuunmyyjän roolissa kasvamiseen.

Kuva 22 Aloittelevan kehittäjän (A.K.) valmennusskenaario

Aloittelevan Kehittäjän valmennusskenaariossa (kuva 22) korostuvat vasta-alikajan korkeat odotukset Vastuuhenkilövalmennusta kohtaan. Valmennus näyttäytykin hänelle kiinnostavana, mutta ajoittain liian korkealentoisena. Useiden toimialojen käsittely saman aiheen puitteissa sekä käsiteltyjen aiheiden yhdistäminen omaan työhön näyttäytyy haasteellisena. Valmennuksen jälkeen Aloitteleva Kehittäjä kokee oppineensa uutta, mutta jää kaipaamaan tukea omassa roolissaan kasvamisessa sekä oppien käytäntöön viemisessä.



O.P.:n ja esihenkilön välisessä kehityskeskustelussa sovitaan, että O.P. osallistuu Vastuuhenkilövalmennukseen kattavasta vastuukokemuksestaan huolimatta.



O.P. kokee valmennusteemat itselleen tutuiksi, mutta on innokas päivittämään osaamistaan. O.P. toivoo myös oppivansa uusia toimintatapoja ja työkaluja toisilta toimialoilta. Hän toivoo myös pystyvänsä jakamaan omia kokemuksiaan ja oppejaan muille valmennettaville.



Valmennuspäivät ovat mielenkiintoisia ja O.P. on saanut useita uusia kontakteja yli toimialarajojen. Hän on kerännyt muistiin muilla toimialoilla hyväksi havaittuja menetelmiä, joita hän aikoo kokeilla omassa työssään. O.P.:n mielessä on alkanut koluttua ajatus lisävuorojen tekemisestä ABC-liikenneasemalla.



Valmennuksessa saavutetun toimialat ylittävän ymmärryksen ja uusien kontaktien myötä O.P. on löytänyt uusia toimivia ja omaa työtä helpottavia toimintamalleja sekä uskaltanut ottamaan vastaan ensimmäisen työvuoron ABC- liikenneasemalla. Tämä on tuonut kaivattua vaihtelua konkarin työelämään.

Kuva 23 Osaamisen päivittäjän (O.P.) valmennusskenaario

Osaamisen Päivittäjän valmennusskenaariossa (kuva 23) seurataan kokenutta vastuuhenkilöä, joka osallistuu valmennukseen hyvillä mielin, vaikka akuuttia tarvetta valmennukselle ei olekaan. Hän on avoin kehittämään ja päivittämään olemassa olevia tietojaan, oppimaan uutta yli toimialarajojen ja toisaalta jakamaan kokemuksiaan muiden valmennettävien kanssa. Osaamisen Päivittäjä saakin valmennuksesta uusia ideoita omiin työtehtäviinsä sekä rohkeutta kehittää itseään myös toisen toimialan palveluksessa.



T.K. on toiminut vastuunmyyjänä parin vuoden ajan. Hän on kuullut Vastuunmyyjävalmennuksesta kollegoiltaan ja haluaa osallistua valmennukseen myös itse. T.K. haluaa edetä tulevaisuudessa vastuullisempiin tehtäviin ja kokee että toimialariippumattoman valmennuksen avulla hän voi hankkia etenemiseen tarvittavaa osaamista ja ymmärrystä.



Valmennus on T.K.:lle merkityksellinen ja auttaa häntä ymmärtämään organisaatiota kokonaisuutena. Hän kokee uudenlaista yhteenkuuluvuutta muiden toimialojen edustajien välillä ja löytää yhtäläisyyksiä toimialojen strategioista, palvelumalleista ja käytännöistä.



Valmennuksen innoittamana T.K. haluaa päästä tutustumaan toisiin toimialoihin käytännössä ja pyytää mahdollisuutta saada tehdä työvuoroja myös muissa toimipaikoissa. T.K. kokee työnantajan tukevan häntä urapolullaan ja tämä puolestaan lisää T.K.:n motivaatiota sekä työn veto- ja pitovoimaa.

Kuva 24 Tiedonjanoisen Kehittäjän (T.K.) valmennusskenaario

Tiedonjanoisen kehittäjä (kuva 24) hakeutuu Vastuunmyyjävalmennukseen oma-aloitteisesti. Hän haluaa edetä urallaan ja kokee valmennuksen tarjoavan hänelle tärkeitä oppeja tulevaisuuden urapolkua ajatellen. Tiedonjanoisella Kehittäjällä on taustallaan vastuukokemusta, jonka päälle hän pystyy adaptoimaan toimialariippumattomassa valmennuskokonaisuudessa esiin nousseita teorioita ja menetelmiä. Hän kokee valmennuksen edesauttaneen toimialojen välisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja haluaakin päästä tutustumaan eri toimialoihin ja tehtäviin käytännön työkokeiluiden avulla. Tiedonjanoisen kehittäjä kokee työnantajan tukevan häntä omalla urapolullaan, mikä sitouttaa häntä entistä vahvemmin työtehtäväänsä.

Laaditut skenaariot toteutettiin tulevaisuuden valmennustoteutuksien ja niiden toimialariippumattomien toteutuksien mahdollisten tulevaisuuskuvien tarkastelun tueksi. Skenaarioiden avulla toimeksiantaja voi jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon ennalta tunnistetut haasteet kehitettävän palvelun muotoilemisessa, edistää tunnistettuja vahvuuksia sekä tunnistaa uusia potentiaalisia vahvuuksia tai haasteita.

7 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tulisi toteuttaa kaikessa tutkimuksessa (Hakala 2024) ja näin ollen myös toteutuneen opinnäytetyön luotettavuutta tulee arvioida. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehitystyönä, joten sen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden (validiteetti), luotettavuuden (reliabiliteetti) sekä eettisyyden perusteella (Puusa & Juuti. 2020, 120). Seuraavissa kappaleissa on reflektoitu toteutuneen opinnäytetyön luotettavuutta edellä mainittujen luotettavuuden osatekijöiden näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen validiteetti perustuu tarkkaan kuvaukseen tutkimusprosessista (Grönfors 2011, 106). Hänninen (2016, 113) käsittelee artikkelissaan laadullisen tutkimuksen validiteettia aineiston sisäisen ja ulkoisen validiteetin sekä analyysin laadun kautta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimukseen osallistujien suhdetta tutkimuksen kohteena olevaan joukkoon. Sisäinen validiteetti puolestaan kuvaa sitä, kuinka tutkimusaineisto ilmentää tutkittavaa asiaa etukäteen määrittelystä näkökulmasta. Tutkimusaineiston analyysi kuvaa sitä, kuinka hyvin kerättyä tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. (Hänninen 2016, 110–112.) Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa tutkimuksen validiteettia vahvistettiin mahdollisimman tarkalla kirjallisella kuvauksella. Tutkimusaineistoa kerättiin melko pieneltä joukolta, mutta laadullisen tutkimuksen puitteissa myös pieni otanta voi olla riittävä (Hänninen 2016, 109). Tutkimuksen osallistuja joukko oli homogeeninen ja edusti kattavasti erilaisia työtehtäviä ja työyhteisöjä. Tämän lisäksi luotettavuutta tuki se, että osallistuminen tutkimukseen tapahtui osana valmennusta, eikä esimerkiksi hakuilmoituksen perusteella. Näin tutkimukseen osallistujiin mahtui suuremmalla todennäköisyydellä niin aktiivisempia kuin passiivisempia osallistujia, erilaisia kokemuksia ja erilaisia ammattilaisia. Tutkimukseen osallistuneet valmentajat osallistuivat tutkimukseen osana työtehtäviään, joka osaltaan tuki erilaisten näkökulmien, tietojen, taitojen ja mielipiteiden tuomista osaksi tutkimusta. Validiteettiin vaikuttaa myös tutkimuksen osallistujilta saatu aineiston määrä, kuten haastatteluiden pituus ja tuotetun puheen määrä (Hänninen 2016, 112). Opinnäytetyön puitteissa toteutetut haastattelut toteutuivat rauhallisina keskusteluina, joiden aikana aineistoa syntyi runsaasti. Opinnäytetyöntekijä koki saaneensa haastattelutilanteista tarvitsemansa tiedot, mutta

reflektoidessaan tilanteita jälkeen päin, olisi haastattelutilanteiden nauhoittaminen varmistanut kaiken aineiston taltioimisen. Työpajatilanteissa keskustelun ja tiedon keräämisen haasteena oli tiukka aikataulu, joka edellytti päämäärätietoista etenemistä tehtävän vaiheesta toiseen. Aineistoa ja käsitellyn teeman reflektointia olisi syntynyt enemmän, jos aikataulu olisi tämän mahdollistanut. Opinnäytetyön puitteissa kerätyn aineiston analyysi mahdollisti tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja näyttäytyi näin ollen onnistuneena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimusaineiston käsittelyn ja sille toteutetun analyysin luotettavuutta (Anttila 2014, luku 10.2.1). Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, on merkityksellistä pohtia tutkimuksen luonteen ja -aiheen mahdollisia vaikutuksia tutkittavien vastauksiin (Saaranen- Kauppinen ym.2006, luku 3.3.2). Toteutuneen opinnäytetyön osalta tiedonhankintatilanteet luotiin mahdollisimman luonteviksi ja luottamuksellisuuden ilmapiiriä korostettiin. Osallistujille pyrittiin kertomaan mahdollisimman tarkasti, ettei vastauksia voida henkilöidä ja näin ollen aitojen kokemusten ja mielipiteiden esiin tuominen oli turvallista. Opinnäytetyöntekijän oli kuitenkin huomioitava mahdollisuus siihen, että valmennuksen ja työn puitteissa tapahtuvat tutkimustilanteet saattoivat vaikuttaa vastausten sisältöön. Tutkimustilanteissa ja tutkimusaineiston analysointitilanteissa opinnäytetyöntekijän tuli keskittyä sulkemaan omat kokemukset toimeksiantajan valmennuksiin sekä vastuunmyyjän työtehtäviin liittyen tutkimuksen ulkopuolelle ja lähestyä tutkittavaa aihetta avoimin mielin. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi hyödynnettiin myös triangulaatiota.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkimusta, jonka toteutuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita (Puusa ym. 2020, 120). Opinnäytetyön tekemiseen liittyy aina useita eettisiä ulottuvuuksia, joista tutkimuksen tekijän on huolehdittava. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023) ja suomalainen tiedeyhteisö on laatinut yhteistyössä tutkimuseettiset ohjeet hyvän tieteellisen käytännön tueksi. Edellä mainitut ohjeet ohjaavat vastuulliseen, luotettavaan, rehelliseen ja kunnioittavaan tutkimustyöhön. Tämä pitää sisällään muun muassa tutkimusmateriaalien käsittelyn, aikaisemman tutkimustiedon käytön, asianmukaisten tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käytön, sopimusasiat sekä lupaprosessit. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023.) Tutkimuksen eettisyyden kannalta merkityksellistä on

myös pyrkiä tuottamaan hyvää tutkimuksen kohderyhmälle sekä varmistaa ettei tutkimuksella tuoteta haittaa tai vaaraa tutkimukseen linkittyville tahoille (Puusa ym. 2020, 120). Toteutuneen opinnäytetyön puitteissa eettisyydestä huolehdittiin parhaalla mahdollisella tavalla. Työn toteutumisesta laadittiin vadiittavat sopimukset ja työn etenemisestä raportoitiin toimeksiantajalle säännöllisesti. Tutkimuksen yhteydessä osallistujille kerrottiin avoimesti tutkimuksen tarkoituksista sekä kerätyn tiedon käytöstä. Aineiston keräämisessä huolehdittiin osallistujien anonymiteetistä sekä toimeksiantajan liiketoimintasalaisuuksista ja annettiin ansaittu kunnia tutkimuslähteille. Tutkimusaineisto kerättiin niin ikään anonymiteettia kunnioittaen ja säilytettiin sähköisten aineistojen osalta Jollas Instituutin tietokoneella. Paperiset aineistot säilytettiin puolestaan lukitussa tilassa. Kaikki aineisto hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyönä toteutetun kehitystyön tavoitteena oli kehittää teema- ja tavoitekonsepti avoimelle Prisma Vastuumyyjävalmennukselle, sekä pohtia konseptin toimialariippumattomuuden mahdollisuuksia sekä haasteita. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan toteutetun tutkimuksen onnistumista ja kykyä vastata tutkimuskysymyksiin.

8.1 Tutkimusongelmien vastaukset

Millainen on palvelumuotoiltu avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonsepti?

Avoin Prisma Vastuumyyjävalmennus haluaa toimia vastuumyyjän kasvukumppanina vastuumyyjäksi ja vastuumyyjänä kasvamisessa. Se haluaa tarjota eväitä ja työkaluja vastuumyyjän roolissa selviämiseksi sekä oman toimipaikan kehittämiseksi. Teema- ja tavoitekonsepti perustuu vastuumyyjän roolissa korostuvaan ohjaamis- ja johtamisosaamisen kehittämiseen, ajankohtaisesti merkityksellisten aiheiden käsittelyyn, strategisen ymmärryksen syventämiseen ja teemasisältöjen skaalattavuuteen. Tahtotilana on, että edellä mainittujen tekijöiden ansiosta valmennus näyttäytyy osallistujille merkityksellisenä kokemusvuosista tai työnkuvan eroavaisuuksista riippumatta. Teemakonsepti linkittyy vahvasti arjen työhön ja laaditut tavoitteet tukevat käsiteltyjen aiheiden

adaptoimista valmennettavan omaan työnkuvaan. Tavoitekonsepti on laadittu osaamisperustaiseen muotoon, joka helpottaa oman kehityksen seuraamista niin valmennuksen aikana, kuin jälkeenkkin.

Mitkä teemat muodostavat merkityksellisen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen?

Tutkimuksen aikana muodostetun käyttäjä- sekä organisaatioymmärryksen perusteella avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen merkityksellisiksi katto-teemoiksi muodostuivat itsensä johtaminen, ihmisten ohjaaminen, arjen prosessien johtaminen, strateginen ymmärrys sekä onnistunut asiakaskokemus. Kattoteemojen alateemat määräytyvät osallistujien sekä organisaation ajankohtaisesti merkityksellisten painotusten mukaan.

Millaiset ovat Vastuumyyjävalmennuksen toimialariippumattoman toteutuksen mahdollisuudet ja haasteet?

Avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptista tunnistettiin runsaasti sekä mahdollisuuksia, että haasteita toimialariippumattoman toteutuksen näkökulmasta. Mahdollisuuksien osalta korostuivat muun muassa toisilta oppiminen ja verkostoituminen, organisaation sisällä liikkuminen, kustannustehokkuus sekä näköalan kasvattaminen. Kehitystyön aikana käytyjen keskusteluiden perusteella syntyi vaikutelma, että määritellyt katto-teemat näyttäytyivät toimivina eri toimialoille. Tunnistetut haasteet liittyivätkin esimerkiksi toimialojen sanoitusten ja strategioiden eroihin sekä huoleen liian pinnallisiksi jäävistä opeista ja entisestään hankaloituvasta tiedon adaptoimisesta. Kehitystyön puitteissa käydyn keskustelun puitteissa osallistujat ilmaisivat kuitenkin mielenkiintoa ja toivoa toimialariippumatonta valmennuskokonaisuutta kohtaan. Keskustelun perusteella syntyi vaikutelma, että avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuskokonaisuuden toteutusta ja menetelmiä muotoilemalla kehitettyä konseptia voidaan hyödyntää toimialariippumattomissa valmennuksissa.

8.2 Palaute konseptikäsitteistä

Opinnäytetyönä toteutunut avoimen Prisma Vastuunmyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptikäsitteistä toimitettiin toimeksiantajalle ennen kirjallisen raportin laatimista. Toimeksiantaja ilmaisi työn vastaavan heidän odotuksiaan sekä tarpeitaan ja palaute opinnäytetyön aiheesta, toteutuksesta ja lopputuloksesta oli positiivista.

” Aidosti loistava sun työ/ aihe ja siinä on ammennettavaa muihinkin valmennuksellisiin kulmiin”

” isot kiitokset, tästä todellakin on hyötyä meille! Itseasiassa nappasin jo tuon Valmennuksen tavoitelauseen ensi vuoden valmennuksen lyhyeen esittelyyn!”

”Minusta olet onnistunut todella hienosti kuvaamaan eri osallistujatyypit, juuri noinhan he eroavat. Erityisen hyödyllisenä pidän myös (ainakin itselle), tuota teema ja tavoitekonsepti-diaa.”

”Tulevia valmennuksia (myös muita kuin vastuunmyyjä) suunnitellessa, noista eri skenaarioiden kuvaamisesta on iso hyöty. Sen avulla on helppo jo etukäteen valmistautua tuleviin mahdollisiin skenaarioihin ja pyrkiä blokkamaan niitä jo etukäteen”

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella opinnäytetyö näyttäytyi merkityksellisenä ja todelliseen tarpeeseen vastaavana. Se muodosti pohjan tulevien avoimien Vastuunmyyjävalmennusten suunnittelulle ja jatkokehittämiselle sekä tarjosi työkaluja myös muun valmennustoiminnan kehittämiseen.

9 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessin alkaessa opinnäytetyöntekijällä oli vain vähän kokemusta palvelumuotoilusta ja tutkimusten tekemisestä. Prosessi eteni samaa tahtia opintojen kanssa ja toimi näin oppimiskokemuksena. Opinnäytetyönä toteutetun kehitysprosessin alkumetreillä opinnäytetyöntekijän uteliaisuus ja innostus korvasivatkin puuttuvat tiedot ja taidot.

Kehitystyön aikana opinnäytetyöntekijän tuli useaan otteeseen palata kartuttamaan tietopohjaansa niin toimeksiantajaorganisaatiosta ja osaamisen kehittämistä kuin palvelumuotoilustakin. Edellä mainitun kaltainen iteratiivinen työskentely jatkui läpi koko opinnäytetyöprosessin muun muassa kerätyn tiedon tarkentamiseksi. Reflektoidessaan toteutunutta kehitystyötä opinnäytetyöntekijä tunnisti useita vaiheita, joissa hän toimisi nykyisellä osaamistasollaan eri tavalla. Esimerkiksi valmennettaville toteutetun työpajan puitteissa opinnäytetyöntekijällä olisi ollut mahdollista kerätä kattavammin tietoa valmennettavien kokemuksista esimerkiksi erilaisten luotainten avulla. Opinnäytetyöntekijä teki kuitenkin tilanteessa parhaan mahdollisen päätöksen oman osaamistasonsa sekä ajallisten mahdollisuuksien puitteissa.

Oppimismatkan aikana monet oppimiskokemukset liittyvät luonnollisesti tekijöihin, jotka herättivät opinnäytetyöntekijässä epäilyksiä tai epävarmuutta. Näitä olivat esimerkiksi tutkimusmenetelmien valinta sekä kerätyn aineiston analysointi. Virheen tekemisen pelko osoittautui ajoittain valtavaksi ja opinnäytetyöntekijän oli myönnettävä, että hänen oli tehtävä työtä oman ajatusmallinsa muuttamiseksi muotoiluajattelun suuntaan. Kehitystyön aikana opinnäytetyöntekijä kuitenkin huomasi ajatusmallinsa muovautuvan ja aikaisemmin epäonnistumisilta tuntuneet tilanteet muuttuivatkin oppimiskokemuksiksi. Asioiksi, jotka mahdollistavat onnistuneen palvelumuotoiluprosessin toteuttamisen myös seuraavalla kerralla.

Opinnäytetyön tekemisen kannalta merkittävimmät haasteet liittyivät aikataulutukseen sekä teoriatiedon hankintaan. Opinnäytetyön tekeminen koulun ja loppuajasta myös vuorotyön ohessa oli opinnäytetyöntekijälle hyvin kuormittavaa. Tilannetta helpotti toimeksiantajan joustavuus sekä kyky reagoida muuttuviin tilanteisiin lyhyellä varoitusajalla. Teoriatiedon hankinnan haasteet liittyivät puolestaan kirjallisuuden löytämiseen. Useat opinnäytetyön kannalta mielekkäät teokset olivat nidottuja kirjoja, joiden hankkiminen osoittautui haasteeksi. Opinnäytetyöntekijä joutui tilaamaan kirjoja ulkomailta, sillä niitä ei ollut saatavilla paikallisista kirjastoista. Onneksi nykypäivänä useat kirjat oli mahdollista hankkia lainaan tai omaksi myös digitaalisina versioina, joka helpotti tiedonhankintaa.

Opinnäytetyöprosessin suurimmat oppimiskokemukset ja oivallukset liittyivät palvelumuotoilun ja osaamisen kehittämisen ymmärryksen syvenemiseen. Kokemuksen myötä käsitys palvelumuotoilun kokonaisvaltaisuudesta vahvistui ja ymmärrys käyttäjäymmärryksen merkityksellisyydestä lisääntyi. Tämä puolestaan auttoi ymmärtämään, miksi palveluiden jatkuva kehittäminen on perusteltua ja edellytys palveluiden elinkyvylle. Edellä mainittujen lisäksi opinnäytetyöprosessi edisti opinnäytetyöntekijän kykyä reflektoida omaa toimintaansa ja tunnistaa sieltä muun muassa toiminnan tehokkuutta haittaavaa itsekriittisyyttä. Toisaalta opinnäytetyöntekijä koki prosessin aikana niin paljon onnistumisen kokemuksia, kuten onnistuneita fasilitointitilanteita, että usko omiin taitoihin otti myös kasvupyrähdyksiä.

Opinnäytetyöprosessi kesti vuoden, jonka aikana tunteiden myllerrys veti vertoja hurjimmille vuoristoradoille. Päällimmäisenä prosessista jäi kuitenkin onnistumisen kokemus, sillä opinnäytetyön tuloksena syntyi aitoon tarpeeseen vastaava teema- ja tavoitekonsepti, joka vastasi toimeksiantajan odotuksiin. Tämän lisäksi opinnäytetyöprosessi herätti valtavaa kiitollisuutta sekä toimeksiantajaa ja sen henkilökuntaa, että koululta saatua ohjausta kohtaan. Edellä mainittujen tahojen kanssa tapahtunut reflektointi oli opinnäytetyöntekijän kasvukokemuksen kannalta erityisen merkityksellistä.

LÄHTEET

Algozzine, B. & Haselden, P.G. 2023. Tips for Teaching: Use of Affinity Diagram as Instructional Tools in Inclusive Classrooms. *Preventing School Failure* 4, 187–189. Saatavissa: doi:10.1080/10459880309603366 [viitattu 18.8.2024].

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 11.9.2024].

Brown, T. 2019. Change by Design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Englanti: HarperCollins Publishers.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat.

Clark, G., Johnston, R. & Shulver, M. 1999. Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. Teoksessa: Fitzsimmons, Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 1999. *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. SAGE Publications, Inc. 71-91. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.255000000105733 [viitattu 1.10.2024].

Clarke, R. I. 2020. Design Thinking. American Library Association. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.410000010952675 [viitattu 9.10.2024].

Design Council. 2024a. History of the Double Diamond. WWW- dokumentti. Saatavissa: www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/ [viitattu 28.7.2024].

Design Council. 2024b. The Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 11.10.2024].

Eklund, A. & Viitasalo, E. 2023. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. 3. painos. Espoo: Brik Impact Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-6614-15-1> [viitattu 27.5.2024].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations management* 2, 121–134. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0) [viitattu 7.10.2024].

Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. E-kirja. Saatavissa: https://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [viitattu 1.10.2024].

- Hakala, J.T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789523454613> [viitattu 20.9.2024].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Honkala, A., Isola, M., Jutila, S., Savilampi, J., Rahkonen, A. & Wennström, M. 2009. Näin asennat osaamistavoitteet opetussuunnitelmaasi. Verkko-opas. Saatavilla: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/189314/mod_resource/content/9/N%C3%A4in%20asennat%20osaamistavoitteet%20opetussuunnitelmaasi-%20laaja%20oppim%C3%A4%C3%A4r%C3%A4_OY.pdf [viitattu 3.8.2024].
- Hyvärinen, J. & Turtiainen, R. 2021. Älykkäiden ratkaisujen konseptointi ja kokemuksen muotoilu. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. Verkkokirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-558-301-7>. [viitattu 13.4.2024].
- Hänninen, V. 2016. Kuinka paljon on tarpeeksi?: Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 36(2), pp. 109–113. doi:10.33336/aik.88484
- Jollaksen tarina. 2023. Jollas Instituutti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jollas.fi/jollas/jollaksen-tarina/> [viitattu 3.4.2024].
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick D.L. 2005. Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. E- kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.100000000381158?imgid=1 [viitattu 17.5.2024].
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2021. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E- kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224964?sid=4840607599> [viitattu 13.10.2024].
- Krathwohl, D. R. 2002. A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. Teoksessa Theory Into Practice, Vol. 41, Number 4. College of Education, The Ohio State University. 212–218. PDF- tiedosto. Saatavissa: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15430421tip4104_2 [viitattu 3.8.2024].

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kärkkäinen, N. & Raikaslehto, T. 2024. Nopanheitosta navigointiin: Strateginen ennakointi: Teoriat, työkalut ja parhaat käytännöt. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/book/9789527401248> [viitattu 30.9.2024].

Lewrick, M. The Design Thinking Toolbox: A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.4100000010858742?sid=4837750912 [viitattu 8.8.2024].

Lätti, R., Malho, M., Rowley, C. & Frilander, O. 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa Aalto, H.K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi- Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakateman julkaisuja 1/2022. Turun yliopisto: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, 313–336. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1> [viitattu 25.9.2024].

Mager, B. 2009. Service Design as an emerging field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. Designing services with innovative methods. Kuopio: Academy of Design: University of Art and Design Helsinki. 28–34. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/book/9789525018424> [viitattu 20.7.2024].

Market-akatemia. 2023. Jollas Instituutti. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://jollas.fi/market-akatemia/> [Viitattu 3.4.2024].

MarkkinointiOPS. 2023. Jollas Instituutti. PowerPoint-diat. [viitattu 3.4.2024].

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu- yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknova Oy, 20–41.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224539?sid=4837749805> [viitattu 10.10.2024].

Ojanen, M. 2020. Valmennatko vaikuttavasti? Kirja valmentajalle, esihenkilölle ja HR-ammattilaiselle. Helsinki: Kaswu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E- kirja. Saatavissa: <https://tuotteet.sanomapro.fi/bu560815-kehittamistyon-menetelmat-uudenlaista-osaamista-liiketoimintaan.html> [viitattu 2.1.2024].

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. [Helsinki]: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227499?sid=4837750444> [viitattu 1.10.2024].

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 90–96. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523456167> [viitattu 26.12.2023].

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammatti-korkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789522828019> [viitattu 11.9.2024].

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 39–55.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 71–80. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523456167> [viitattu 26.12.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789523456167> [viitattu 27.9.2024].

Rubin, A. 2004. Skenaarioiden käsitteestä. TOPI- Tulevaisuudentutkimuksen opimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus: Turun yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarioiden-kasitteesta/> [viitattu 25.9.2024].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvali MOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 20.9.2024].

S-ryhmä. 2023. Arvot, strategia ja visio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio> [viitattu 12.12.2023].

Stickdorn, M. 2012. Definitions: Service Design as an Inter-disciplinary approach. Teoksessa Stickdorn, M. S, Schneider, J. & Stickdorn, M. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics- Tools- Cases. Lanham: BIS Publishers. 28-33.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O' Reilly Media, Inc.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia!: Pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227841?sid=4837749595> [viitattu 28.9.2024].

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf [viitattu 1.10.2024].

Thomson, I. & Solsvik, A. 2020. Osaamisen kehittäminen työelämässä: Suosituksia ja pohdintoja työmarkkinaosapuolilta. Nordic Network for Adult Learning julkaisuja. WWW-julkaisu. Saatavilla: https://nvl.org/wp-content/uploads/2022/11/NVL_Kompetensutveckling_report_Finnish_280521.pdf [viitattu 29.8.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). WWW-dokumentti. Päivitetty 9.10.2023. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk> [viitattu 19.12.2023].

Tutkintokoulutukset. 2023. Jollas- Instituutti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://jollas.fi/tutkintokoulutukset/> [viitattu 3.4.2024].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BABBGXETEB#kohta:Palvelumuotoilu> [viitattu 26.12.2024].

Weinbauer- Heidel, I. 2018. What Makes Training Really Work- 12 Levers of Transfer Effectiveness. Tredition GmbH.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523454484> [viitattu 3.6.2024].

KUVALUETTELO

Opinnäytetyön kuvat ovat opinnäytetyöntekijän, ellei erikseen mainita.

Kuva 1 Avoimen Vastuunmyyjävalmennuksen sidosryhmäkartta

Kuva 2 Tutkimuksellisen kehitystyön prosessimalli *Ojasalon ja kumppaneiden (2021,24) määrittelmään perustuen.*

Kuva 3 Opinnäytetyön käsitekartta

Kuva 4 Opinnäytetyön viitekehys

Kuva 5 Triangulaation ryhmittely Tuomen ja Sarajärven (2018, 101) teokseen pohjautuen

Kuva 6 Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Kuva 7 Kognitiivisen prosessin rakenne pohjautuen tarkastettuun taksonomiaan (Krathwohl 2002, 215)

Kuva 8 Kirkpatrickin (2005, 5-7) osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden tasot

Kuva 9 Innovaation onnistumisen edellytykset Koivisto (2021, 35)

Kuva 10 Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2024b)

Kuva 11 Toteutuneen opinnäytetyön toteutus tuplatimanttimalliin (mukaillen Design Council 2024b) asetettuna.

Kuva 12 Suunnitteluohjurit

Kuva 13 Valmennusteemojen ja -tavoitteiden validioinnin yhteenvetoa

Kuva 14 Toimialariippumattoman valmennuksen mahdollisuuksia

Kuva 15 Toimialariippumattoman valmennuksen haasteita

Kuva 16 Valmennuksen esipalveluvaiheen palvelupolku

Kuva 17 Valmennuksen ydinpalveluvaiheen palvelupolku

Kuva 18 Valmennuksen jälkipalveluvaiheen palvelupolku

Kuva 19 Valmennuspersoonat; Aloitteleva kehittäjä, Kriittinen kehittäjä, Osaamisen päivittäjä ja Tiedonjanoisen kehittäjä

Kuva 20 Avoimen Prisma Vastuumyyjävalmennuksen teema- ja tavoitekonseptin visualisointi

Kuva 21 Kriittisen Kehittäjän (K.K.) valmennusskenaario

Kuva 22 Aloittelevan Kehittäjän (A.K.) valmennusskenaario

Kuva 23 Osaamisen päivittäjän (O.P.) valmennusskenaario

Kuva 24 Tiedonjanoisen Kehittäjän (T.K.) valmennusskenaario

VALMENTAJAN HAASTATTELUN TEEMAT

Pvm. _____

Haastateltavan nimi ja työnkuva _____

Valmennuksen teemat ja tavoitteet:

- Strategiset tavoitteet tavoitteiden asettajana
- Vastuunmyyjän ammatti-identiteetin tukeminen
- Toimialakohtaiset erityispiirteet
- Huomioita nykyisistä teemoista ja niiden painotuksista
- Erilaisten osallistujaryhmien huomioiminen valmennuksessa

Toimialariippumattomuus:

- Vastuunmyyjävalmennuksen mahdollisuudet toimialariippumattomaan toteutukseen
- Minkä tulisi muuttua?
- Mahdollinen lisäarvo valmennukseen
- Mahdolliset haasteet toteutuksessa

HAVAINNOINTIRUNKO

Päivämäärä:

Havainnoija:

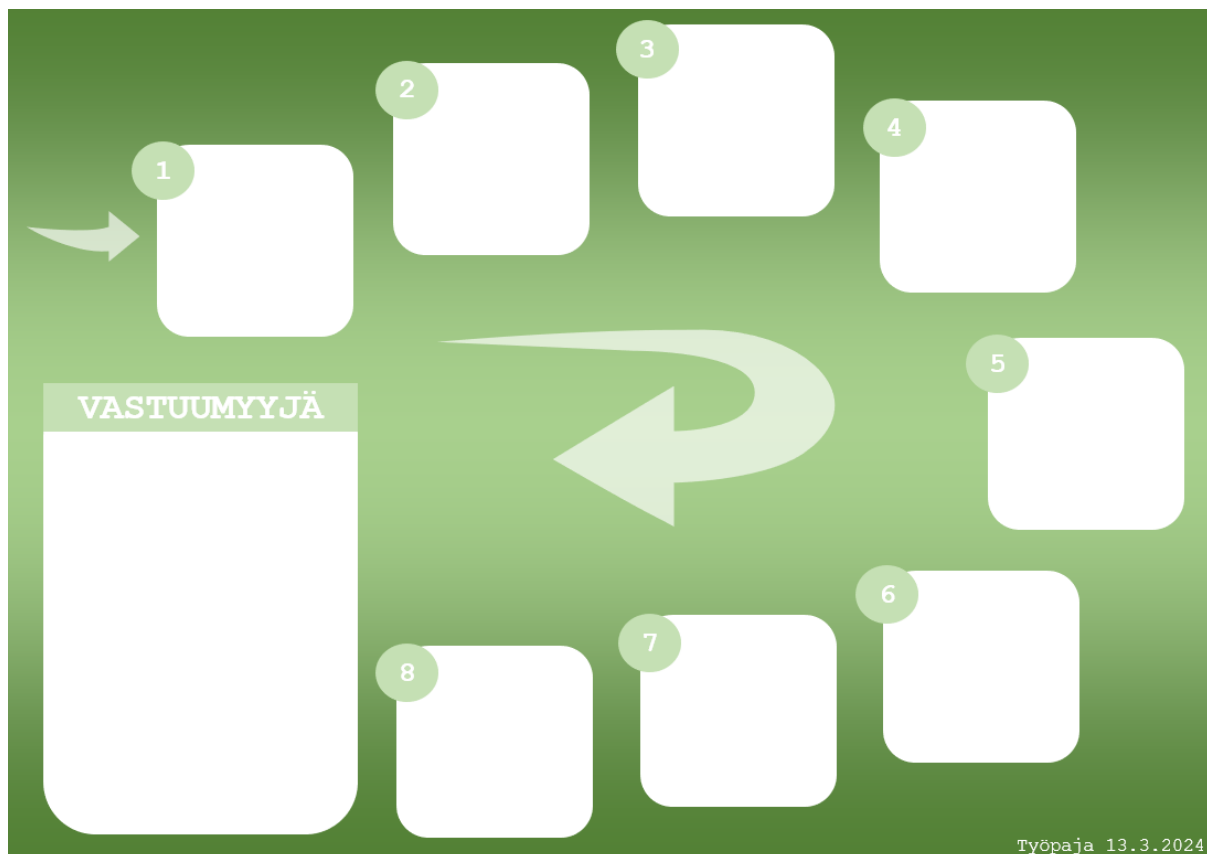
Havainnoitavien määrä:

Tila, jossa havainnointi tapahtuu:

Valmennuksen rakenne	Valmennuksen teemat	Tunnelma

Muita huomioita

MERKITYKSELLINEN VALMENNUSPOLKU



TAVOITTEIDEN VALIDIOINTI

Valmennuksen tavoite: Valmennus tukee vastuuhenkilön rooliin/ roolissa kasvamisessa lisäten ymmärrystä vastuuhenkilön työstä, sekä antaen valmiuksia, taitoja ja työkaluja vastuutehtävissä toimimiseen.

Teemakohtaiset tavoitteet:

- **Strateginen ymmärrys:** Vastuuhenkilö ymmärtää organisaation ja oman toimialansa strategian sekä roolinsa strategian jalkauttamisessa.
- **Itsensä johtaminen:** Vastuuhenkilö syventää ymmärrystään vastuuroolistaan sekä toimintamalleistaan vastuutehtävissä.
- **Ihmisten ohjaaminen:** Vastuuhenkilö ymmärtää ihmisten ohjaamisen perusteet sekä kartuttaa valmiuksiaan ohjaustyöhön ja hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiseen.
- **Arjen prosessien johtaminen:** Vastuuhenkilö ymmärtää toimivan arjen merkitykselliset prosessit ja osaa seurata sekä johtaa niitä arjen lukujen kautta.
- **Onnistunut asiakaskokemus:** Vastuuhenkilö ymmärtää asiakaskokemuksen monitahoisuuden ja sen seurannan sekä mittaamisen perusteet.

20.Ovatko yo. tavoitteet mielestäsi helposti ymmärrettäviä?

Kyllä / Ei

21.Mikäli vastasit edelliseen "Ei", mikä jäi epäselväksi?

22.Muuttaisitko (lisäisitkö/poistaisitko) jotain tavoitteiden sisällössä tai muotoilussa?

Kyllä/ Ei

23.Mikäli vastasit edelliseen "Kyllä", tarkenna vastaustasi:

24.Tukevatko teemat ja tavoitteet mielestäsi vastuuhenkilön ammatillista kehitystä?

Kyllä/ Ei

25. Mikäli vastasit edelliseen "Ei", tarkenna vastaustasi:

VASTUUMYYJIEN KYSELY

Opinnäytetyö: Vastuumyyjävalmennuksen konseptointi

Tämä kysely toteutetaan osana Vastuumyyjävalmennuksen konseptointiin liittyvää opinnäytetyötä. Kysely koostuu kahdesta osiosta, joista ensimmäinen kartoittaa vastuumyyjien ja -henkilöiden työnkuvaa sekä mielenkiintoa osaamisen kehittämiseen ja toinen osio ajatuksia opinnäytetyön puitteissa kiteytyistä valmennustavoitteista.

Vastausaika: kyselyyn vastaaminen vie noin 7 minuuttia.

Kerättyjä tietoja tullaan hyödyntämään käyttäjäprofiilien laatimiseen. Kerätyt tiedot teemoitellaan yleistasoiksi ryhmiksi, joiden kautta luodaan fiktiivisiä käyttäjäprofiileja.

Tiedot kerätään täysin anonymisti ja kerätyt tiedot säilytetään Jollas Instituutin toimesta. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistumalla kyselyyn annat luvan vastauksien käyttöön opinnäytetyössä sekä Jollas Instituutin palveluiden kehittämisessä.

1.Vastuutehtävä, jossa toimit?

Tiimivastaava
Tiimivastaavan kakkonen
Muu vastuutehtävä

2.Mikäli vastasit edelliseen "Muu vastuutehtävä", tarkenna mikä:

3.Kuinka kauan olet toiminut vastuutehtävissä?

0–3 vuotta
3–5 vuotta
5+ vuotta

4.Mikä / mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Tiimin ohjaaminen
Työskentelyn suunnittelu ja organisointi
Toiminnan kehittäminen
Saatavuudesta huolehtiminen (raportit, saldot, tilaukset)
Kuorman purku
Asiakaspalvelu
Muu, mikä?

5.Mikäli vastasit edelliseen "Muu, mikä", tarkenna vastaustasi:

6.Mitkä asiat motivoivat sinua vastuunmyyjän tai -henkilön roolissasi?

Työn mielekkyys
Työn vastuullisuus
Työn tarjoamat haasteet
Työn ja työtehtävien vaihtelevuus
Kaupallisten tavoitteiden saavuttaminen
Mahdollisuus edetä vastuullisempiin tehtäviin
Tiimin ohjaaminen ja opettaminen
Mahdollisuus vaikuttaa toimintaan
Työn jäljen näkeminen
Palkkaus ja palkkiot
Muu, mikä?

7.Mikäli vastasit edelliseen "Muu, mikä?", tarkenna vastaustasi:

8.Mihin kaipaisit tukea vastuunmyyjän tai -henkilön roolissasi?

Organisaation strategian ja sen jalkauttamisen ymmärtämiseen
Oman vastuuroolin selventämiseen
Työryhmän ohjaamiseen
Oman työn hallintaan
Työn suunnitteluun ja organisoimiseen
Järjestelmäosaamiseen
Asiakaspalvelutilanteisiin
Ei tuen tarvetta
Muuhun, mihin?

9.Mikäli vastasit edelliseen "Muuhun, mihin?", tarkenna vastaustasi:

10.Mikä väittämistä kuvaa tilannettasi parhaiten?

Olen tyytyväinen työni vastuullisuuteen
Haluaisin yhä vastuullisempiin tehtäviin
Haluaisin vähemmän vastuuta

11.Kuinka motivoitunut olet kehittämään omaa osaamistasi? (1= En lainkaan, 2= Hieman, 3= Melko paljon, 4 = Paljon, 5= Erittäin paljon).

1-2-3-4-5

12.Mikä tai mitkä seuraavista ovat sinulle mielekkäitä tapoja kehittää osaamistasi?

Itsenäinen opiskelu (esim. verkkokurssit)

Työssäoppiminen
Vertaisoppiminen
Työnkierto
Etäopetus
Joku muu, mikä?

13. Mikäli vastasit edelliseen "Joku muu, mikä?", tarkenna vastaustasi:

14. Mikä tai mitkä tekijät tukevat sinua kehittämään omaa osaamistasi?

Mielenkiinto kehittää omaa osaamista
Mahdollisuus uusiin työtehtäviin
Tarve päivittää olemassa olevaa tietoa ja osaamista
Lisävastuun mahdollisuus
Oman työn helpottaminen ja tehostaminen
Kiinnostus työryhmän toiminnan kehittämiseksi
Työn monipuolistuminen
Ei tukevia tekijöitä
Muu, mikä?

15. Mikäli vastasit edelliseen "Muu, mikä?", tarkenna vastaustasi:

16. Mikä tai mitkä tekijät rajoittavat tai estävät sinua kehittämään omaa osaamistasi?

Ajanpuute
Kiinnostuksen puute
Lisääntyvän vastuun mahdollisuus
Tulevaisuuden näkymät toisaalla (opiskelu, alanvaihto)
Oma osaaminen näyttäytyy jo riittävänä
Nykyisten toimintamallien toimivuus- ei tarvetta uusille
Ei rajoittavia tai estäviä tekijöitä
Muu, mikä?

17. Mikäli vastasit edelliseen "Muu, mikä?", tarkenna vastaustasi:

18. Vapaa sana. Mitä muuta haluaisit tuoda esiin vastuumyyjän työhön liittyen?