



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kartoitus toimintaympäristön vaikutuksesta asiakastarpeisiin palvelujen kehittämiseksi case HENRY ry

Dahlqvist, Annika

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kartoitus toimintaympäristön vaikutuksesta asiakastarpeisiin
palvelujen kehittämiseksi case HENRY ry

Annika Dahlqvist
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Dahlqvist, Annika

**Kartoitus toimintaympäristön vaikutuksesta asiakastarpeisiin palvelujen kehittämiseksi
case HENRY ry**

Vuosi 2015 Sivumäärä 74

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimintaympäristön vaikutuksia Henkilöstöjohton ryhmän HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin ja luoda sen pohjalta palvelujen kehittämissuunnitelma. Työn toimeksiantaja oli HENRY ry, joka on valtakunnallinen henkilöstöjohtajien ja - ammattilaisten yhdistys. Yhdistys edistää jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ammatillista kehittymistä sekä luo edellytyksiä henkilöstöalan kehittämiseen Suomessa. Palvelujen kehittämissuunnitelman tarkoituksena oli antaa suuntaviivoja siitä miten yhdistyksen palveluita kannattaisi kehittää. Kehittämissuunnitelman avulla oli tarkoitus kehittää yhdistyksen palveluja vastaamaan paremmin jäsenten palvelutarpeita ja toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Palvelujen kehittämisen toivottiin edistävän jäsenyyttä ja lisäävän jäsenmäärää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta: toimintaympäristön määrittelystä ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisestä. Ensimmäisessä osassa syvennytään toimintaympäristön makrotekijöihin, eli eettiseen ja ekologiseen, taloudelliseen, julkisen vallan toimenpiteisiin, teknologiseen, kulttuurilliseen ja sosiaaliseen toimintaympäristöön sekä työelämään ja henkilöstöalaan toimintaympäristönä. Toisessa osassa keskitytään asiakaslähtöisyyteen, asiakastarpeisiin sekä palvelujen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä käytettiin kehittämismenetelminä teemahaastatteluja sekä Palvelulähtöistä liiketoimintamallia, joka pohjautuu liiketoimintamallin kanvaasiin. Teemahaastattelulla kartoitettiin sekä HENRY ry:n edustajan että jäsenten näkökulmia yhdistyksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. HENRY ry:n edustajan ja viiden jäsenen haastattelut analysoitiin sisällönanalyysi menetelmällä, jossa aineisto teemoiteltiin teorialähtöisesti. Haastatteluista saatujen tulosten avulla toteutettiin Palvelulähtöinen liiketoimintamalli - menetelmä, jossa HENRY ry:n jäsenten näkemyksiä yhdistyksen toiminnasta verrattiin yhdistyksen eli palveluntuottajan näkökulmaan.

Teemahaastatteluiden ja palvelulähtöisen liiketoimintamallin tulosten pohjalta tehtiin HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa koottiin käytettyjen menetelmien avulla saadut tulokset tiiviiseen tekstimuotoon. Kehittämissuunnitelma toteutettiin tekstimuodossa, jotta eri menetelmien avulla ilmenneet kehittämiskohteet saatiin tiivistettyä yhdeksi dokumentiksi. Keskeisimmäksi HENRY ry:n palvelujen kehityskohteeksi nousi trendien, hiljaisten signaalien ja alan toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja niistä viestiminen jäsenkunnalle. Yhdistykseltä toivottiin laajempaa näkökulmaa aiheiden käsittelyyn ja liiketoiminnan huomioimista. Lisäksi palvelujen kehityskohteeksi nousi jatkuva sisällöntuottaminen verkkosivuilla ja eri sosiaalisen median kanavissa. Toimeksiantaja koki työn tulokset hyödyllisiksi ja HENRY ry aikoi käyttää niitä hyödyksi toiminnan kehittämisessä.

Asiasanat: asiakastarpeet, henkilöstöala, palvelujen kehittäminen, toimintaympäristö

Dahlqvist, Annika

**Development Study on the Operational Environment and Its Effects on Customer Needs:
Case HENRY ry**

Year	2015	Pages	74
------	------	-------	----

The subject of this survey was to discover how the operational environment affects customer needs. The objective of this thesis was to develop the services of The Finnish Association for Human Resources Management, HENRY ry. The final output was a development plan for improving the services of the association. The commissioner was HENRY ry, which is a Finnish association for professionals responsible for the management and development of human resources. The purpose of HENRY ry is to develop their members' skills and to increase their knowledge about Human Resource Management.

The theoretical framework of this thesis consists of two sections. The first section focuses on the operational environment and the second section on customer-oriented service development. The first section is composed of six operational environmental macro factors, which are ethical and ecological, economical, actions by government forces, technological, cultural and social environment and working life and human resource. The second section of the theoretical framework contains the topics of customer orientation, customer needs and service development.

In this thesis, the methods exploited were theme interviews and service-oriented business model. With the theme interviews the opinions of a HENRY ry representative and members about the association's actions and development were discovered. The interviews were analysed by using the content analysis method, where the categorization of the material was theory-oriented. The service-oriented business model was implemented on the basis of the interview results.

The service development plan was implemented based on the results. The development plan was implemented in a text format, so the different development areas were summarized as one document. The key development area was monitoring and communicating the changes of the trends, operational environment and weak signals of the Human Resources. The operation of HENRY ry should also have a broader perspective, for example their events should include a more business oriented point of view. Furthermore, one development area was continuous content production on the Internet and in social media. The commissioner found the results useful and HENRY ry intends to use them in their operational development.

Keywords: customer needs, development of the services, human resource, operational environment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	HENRY ry.....	7
3	Toimintaympäristön kartoittaminen palvelujen kehittämisen pohjana	8
3.1	Toimintaympäristö	8
3.1.1	Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö.....	9
3.1.2	Taloudellinen toimintaympäristö.....	10
3.1.3	Julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä	11
3.1.4	Teknologinen toimintaympäristö	12
3.1.5	Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö	13
3.1.6	Henkilöstöala ja työelämä toimintaympäristönä	15
3.2	Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen	16
3.2.1	Asiakaslähtöisyys	17
3.2.2	Asiakastarpeet	18
3.2.3	Palvelujen kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta	21
4	HENRY ry:n palvelujen kehittäminen.....	23
4.1	Teemahaastattelu.....	24
4.1.1	Teemahaastattelun teoria	24
4.1.2	HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun toteutus	27
4.1.3	HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun tulokset	29
4.1.4	HENRY ry:n jäsenten teemahaastattelujen toteutus	32
4.1.5	HENRY ry:n jäsenten teemahaastattelujen tulokset.....	33
4.2	Palvelujen kehittämissuunnitelma	48
4.2.1	Palvelulähtöinen liiketoimintamalli	48
4.2.2	Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen	51
4.2.3	Palvelujen kehittämissuunnitelma	54
5	Johtopäätökset	54
	Lähteet	56
	Kuviot	62
	Taulukot	63
	Liitteet.....	64

1 Johdanto

Toimintaympäristön muutosvauhti kiihtyy ja muutoksesta on tullut organisaatioille normaalitila. Jatkuva muutos haastaa olemassa olevat toimintamallit ja organisaatioiden on kehityttävä toimintaympäristön muutosten mukana. (Järvinen ym. 2014.) Voidakseen kehittää toimintaansa organisaation on tunnettava ympäröivä toimintaympäristö. Tärkeää on myös ymmärtää, miten toimintaympäristö vaikuttaa sidosryhmiin, jotta organisaation toiminnan kehittämisessä osataan huomioida sidosryhmien tarpeet.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry oli muutosvaiheessa, jossa tarvittiin selvitystyötä toimintaympäristöstä ja jäsenten palvelutarpeista yhdistyksen palvelujen kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimintaympäristön vaikutusta HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin. Työn tuotoksena syntyi HENRY ry:lle palvelujen kehittämissuunnitelma, joka sisälsi ehdotuksen, mihin suuntaan yhdistyksen palveluita kannattaisi lähteä kehittämään.

HENRY ry:n toiveena oli, että opinnäytetyö antaa yhdistykselle tärkeää tietoa jäsenten palvelutarpeista ja toimintaympäristöstä palvelujen kehittämisen ja strategian uudistamisen tueksi. Työn avulla oli tarkoitus kehittää yhdistyksen toimintaa vastaamaan entistä paremmin toimintaympäristön vaatimuksia ja alan ammattilaisten tarpeita. Siten työn avulla oli myös tarkoitus edistää jäsenyytyväisyyttä sekä lisätä jäsenmäärää.

Tämä opinnäytetyöraportti mukailee toiminnallisen opinnäytetyön rakennetta. Ensin luvussa kaksi esitellään työn toimeksiantaja HENRY ry, jonka jälkeen luvussa kolme perehdytään työn teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa syvennytään toimintaympäristön makroympäristön tekijöihin ja toisessa osassa asiakaslähtöisyyteen, asiakastarpeisiin ja palvelujen kehittämiseen. Tämän jälkeen luvussa neljä keskitytään HENRY ry:n palvelujen kehittämisen prosessiin. Työssä käytetyt menetelmät, teemahaastattelu sekä palvelulähtöinen liiketoimintamalli, niiden toteutus sekä tulokset käydään läpi vaihe vaiheelta. Lopuksi luvussa viisi keskitytään lopulliseen palvelujen kehittämisen suunnitelmaan sekä johtopäätöksiin.

2 HENRY ry

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Henkilöstöjohdon ryhmä, HENRY ry. HENRY ry on henkilöstöjohdon ja - ammattilaisten yhdistys, jonka toimialueena on koko Suomi. HENRY ry on perustettu vuonna 1990, kun Koulutuspäälliköiden yhdistys ja Henkilöstöhallinnollinen yhdistys yhdistyivät. Nämä kaksi yhdistystä yhdistyivät, sillä henkilöstö- ja koulutuspäälliköt toimivat samojen tehtävien parissa: kehittämisen, esimiestyön ja johtamisen tehtävissä. (HENRY ry 2014; HENRY ry 2000, 7-8.)

HENRY ry:n tarkoituksena on alusta lähtien ollut yhdistää henkilöstöalan ammattilaiset Suomessa. Yhdistyksen tavoitteena on mahdollistaa jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. HENRY ry:n toiminnan tarkoituksena on luoda mahdollisuuksia hyvälle henkilöstöosaamiselle ja sen kehittymiselle. Henkilöstöosaamisen edistämisen yhtenä tavoitteena on edistää suomalaisten organisaatioiden ja yritysten kilpailukykyä. (HENRY ry 2014; HENRY ry 2000, 7-8.)

HENRY ry pyrkii edistämään henkilöstöosaamista ja sen kehittymistä tuotteidensa ja palvelujensa kautta. HENRY ry:n palveluihin kuuluvat muun muassa erilaiset tapahtumat kuten seminaarit ja tietoiskut (HENRY ry 2014a). HENRY ry:n muita tuotteita ja palveluita ovat palkkavertailu, julkaisut, tutkimukset ja selvitykset, jäsenlehti, henkilöstötekopailu, HR barometri sekä hyvät henkilöstökäytännöt - portaali (HENRY 2014b; HENRY ry 2014e). Lisäksi HENRY ry:n palveluihin kuuluu jäsenkunnan verkostoitumistapahtumat kuten jaos- ja aluetoiminta (HENRY ry 2014b).

HENRY ry on riippumaton ja aatteellinen yhdistys, jonka taloudelliset tuotot koostuvat henkilö- ja kannatusjäsenmaksujen lisäksi julkaisujen sekä koulutuspalvelujen ja muiden palvelujen myynnistä. HENRY ry omistaa Henrietta Oy:n, joka tuottaa erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia HENRY ry:n jäsenistölle sekä muille henkilöstö- ja kehittämisalalla toimiville. Henrietta Oy järjestää henkilöstöalan ammattilaisille esimerkiksi maksullisia seminaareja, messutapahtumia sekä konferensseja. (HENRY ry 2014.)

HENRY ry jäsenkunta koostuu lähes 3000 jäsenestä, jotka toimivat niin suurissa kuin pienissäkin suomalaisissa yrityksissä. HENRY ry:n jäsenkunta työskentelee henkilöstön johtamisen ja kehittämisen tehtävissä niin julkishallinnon organisaatioissa, kuin palvelu- ja teollisuusyrityksissä. (HENRY ry 2014.) HENRY ry:ssä on kahdenlaisia jäsenyyksiä, jotka ovat henkilöjäsenyys sekä kannatusjäsenyys. Henkilöjäsenyys tarkoittaa yksittäisen kriteerit täyttävän henkilön jäsenyyttä (HENRY ry 2014c). Kannatusjäsenyys taas nimensä mukaisesti tarkoittaa yrityksen tai yhteisön kannatusjäsenyyttä, jolloin tiukkoja kriteerejä ei ole (HENRY

ry 2014d). Tässä opinnäyteyössä jäsenistä puhuttaessa tarkoitetaan yhdistyksen henkilöjäseniä.

Työ rajattiin koskemaan ainoastaan yhdistyksen henkilöjäseniä ja heidän tarpeitaan, sillä kannatusjäsenyydet ovat luonteeltaan ja palvelutarpeiltaan erilaisia. Lisäksi toimintaympäristönäkökulma on erilainen yksittäisen henkilöjäsenen kuin kannatusjäsenen eli yrityksen tai yhteisön näkökulmasta. Toimintaympäristön vaikutuksia selvitettyä rajattiin selvitys koskemaan ainoastaan toimintaympäristön makrotekijöitä. Toimintaympäristön mikrotekijät rajattiin tämän työn ulkopuolelle resurssisyistä.

3 Toimintaympäristön kartoittaminen palvelujen kehittämisen pohjana

Tämän opinnäytetyön kaksi keskeistä teema-aluetta olivat toimintaympäristön analysointi ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen. Ensimmäinen teema-alue on jaettu kuuteen osaan toimintaympäristön makrotekijöiden mukaan. Nämä makrotekijät ovat eettinen ja ekologinen, taloudellinen, teknologinen, kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö, julkisen vallan toimenpiteet sekä työelämä ja henkilöstöala toimintaympäristönä. Toisessa teema-alueessa keskeisiä käsitteitä ovat asiakastarpeet, asiakaslähtöisyys sekä palvelujen kehittäminen. Opinnäytetyössä päädyttiin kyseisiin teema-alueisiin ja käsitteisiin, koska ne tukevat opinnäytetyön tavoitteen saavuttamista. Seuraavissa luvuissa perehdytään näihin kahteen teema-alueeseen ja niiden keskeisiin käsitteisiin.

3.1 Toimintaympäristö

Yritykset, yhdistykset ja organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa toimintaympäristö muokkaa niiden toimintaa. Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa organisaatioiden toimintaan. Tämän vuoksi toimintaympäristön ja sen muutosten ymmärtäminen on organisaatioiden kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta tärkeää.

Viitalan, Järnlströmin ja Uotilan (2014, 1) mukaan organisaatiot kohtaavat entistä enemmän yllätyksellisiä ja rinnakkaisia toimintaympäristön muutoksia. Organisaatioiden sopeutuminen muutoksiin ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan organisaatioiden olisi kyettävä varautumaan ja ennakoimaan tulevaisuuden muutostekijöitä (Viitala ym. 2014, 1). Tulevaisuuden muutostekijöihin voidaan varautua tutkimalla tulkintoja globaaleista muutosilmiöistä ja niiden suunnista (Sitra 2014). Viitalan ym. (2014, 1) mukaan toimintaympäristön muutokset voivat olla myös positiivinen tekijä, sillä muutos voi haastaa pohtimaan uudella monipuolisella tavalla henkilöstötyötä.

Toimintaympäristön ymmärtämisen vuoksi on kehitetty toimintaympäristöanalyysijä, joiden tarkoituksena on ymmärtää ilmiöiden ja niiden muutosten vaikutusta päätöksentekoon, valintoihin sekä tulevaisuuden tapahtumiin (Opetushallitus 2014). Tarkemmin sanottuna toimintaympäristöanalyysillä selvitetään kysyntään, kilpailuun, markkinoihin, ympäröivään luontoon ja yleisesti yhteiskunnallisiin makrotekijöihin liittyviä asioita (Viitala & Jylhä 2013, 44). Toimintaympäristöä tutkimalla voidaan erottaa kahdenlaisia ulkoisia tekijöitä (Worthington & Britton 2003, 6). Osalla ulkoisista tekijöistä on taipumusta välittömämpiin vaikutuksiin yrityksen päivittäisten toimintojen kannalta, kun taas toisilla tekijöillä on yleisempiä vaikutuksia yrityksen toimintaan (Worthington & Britton 2003, 6).

Erlaisissa toimintaympäristöanalyysissä otetaan huomioon eri osa-alueita, ja analyysissä voidaan erottaa toisistaan yritykseen yleisellä tasolla vaikuttava makroympäristö ja välittömämpiä vaikutuksia omaava lähiympäristö (Seinäjoen Ammattikorkeakoulu 2014; Viitala & Jylhä 2013, 44). Yrityksen lähi- eli mikroympäristöllä tarkoitetaan yhteistyökumppaneita, kilpailijoita ja muita sidosryhmiä sekä potentiaalisia asiakkaita, kun taas makroympäristöllä laajempia markkinoiden kokonaisuuksia, kuten julkisen vallan toimenpiteitä, teknisiä, taloudellisia, sosiokulttuurisia ja ekologisia tekijöitä (Bergström & Leppänen 2005, 83; Needle 2006,3-5; Opetushallitus 2014; Viitala & Jylhä 2013, 44). Näiden lisäksi toimintaympäristön analyysissä voidaan huomioida ”yrityksen liiketoiminta- ja luonnolliseen ympäristöön liittyviä asioita” (Puusa ym. 2012, 41).

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan toimintaympäristön makroympäristöä. Perinteisen makroympäristön osa-alueiden lisäksi opinnäytetyössä huomioidaan työelämän ja henkilöstöalan merkitys toimintaympäristönä, sillä se liittyy kiinteästi HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin. Rajaukseen vaikutti opinnäytetyön laajuus sekä HENRY ry:n olemassa olevat tiedot ja tarpeet.

3.1.1 Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö

Vastuullisessa liiketoiminnassa lähtökohtana pidetään sitä että yrityksellä on yhteiskunnassa omistajien voiton maksimoinnin lisäksi muitakin velvoitteita ja tehtäviä. Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu ympäristövastuun lisäksi sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. (Viitala & Jylhä 2013, 348.) Eettisen ja ekologisen toimintaympäristön huomioiminen on noussut entistä tärkeämpään asemaan, sillä asiakkaiden arvomaailma on muuttunut eettisemmäksi ja ympäristöä huomioivammaksi. Asiakkaat osaavat vaatia yrityksiltä eettistä ja ympäristöystävällistä toimintaa. Yritykset voivat osoittaa asiakkailleen sosiaalisen vastuunsa erilaisin merkein ja merkinnöin. Merkein ja merkinnöin yritykset osoittavat että yritys kiinnittää huomiota sosiaaliseen vastuuseen. (Bergström & Leppänen 2005, 88; Viitala & Jylhä 2013, 48.)

Yritysten olisi hyvä miettiä entistä tarkemmin markkinointia, ja esimerkiksi sitä keitä henkilöitä markkinoinnissa käytetään. Lisäksi yritykset voivat pohtia minkälaisia yhteiskunnallisia asioita ne haluavat tai eivät halua tukea. Esimerkiksi lapsityövoimasta ja eläinkokeista kieltäytyminen ovat nousseet eettisiksi arvostuksen mittareiksi. Ekologisiksi arvostuksen kohteiksi taas ovat nousseet muun muassa ympäristöystävälliset toiminta- ja tuotantotavat sekä ilmaston ja luonnonvarojen huomioiminen. (Bergström & Leppänen 2005, 87-88; Viitala & Jylhä 2013, 48.)

Tulevaisuuden trendinä on ilmaston lämpenemisen hillitseminen ja sen tuottamat mahdollisuudet myös liiketoiminnassa. Päästöttömän energiantuotannon määrä kasvaa sekä hajautettu energiantuotanto lisää kasvuaan. Resurssien rajallisuuden ratkaisuksi ehdotetaan myös kiertotaloutta sekä ylipäättänsä vastuullista liiketoimintaa. Tulevaisuudessa ruokapula sekä elinkelvottomat elinalueet ovat suuruuksia, joihin on varauduttava. Lisäksi merenpintojen nousu sekä ekosysteemien tasapainon järkkäytyminen ovat tulevaisuudessa ekologiseen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. (Sitra 2014.)

Vastuulliseen liiketoimintaan liittyy myös yhteiskunnallinen muutostrendi, jossa sosiaalisen median käytön lisääntyminen on johtanut siihen, että asiakkaat vaikuttavat yhä enemmän yritysten toimintaan (Viitala & Jylhä 2013, 348). Toinen yhteiskunnallinen tulevaisuudentrendi on hyvinvoinnin nouseminen aiempaa keskeisemmäksi tavoitteeksi (Sitra 2014). Sitran (2014) trendilistauksen mukaan valtiot, jotka kiinnittävät huomiota ihmisten hyvinvointiin menestyvät taloudellisesti paremmin, sillä näillä yrityksillä on korkea arvonluonti.

3.1.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Yrityksen taloudellisen toimintaympäristön keskeisenä tekijänä pidetään kokonaisostovoimaa, johon vaikuttavat useat kuluttajaan liittyvät tekijät, kuten kuluttajien tulot ja niiden kasvu, velkaantuminen ja säästäminen sekä luotonsaantimahdollisuudet. Lisäksi ostovoimaan vaikuttavat suhdanteet, kansainväliset sopimukset sekä kulutuksen rakenteelliset muutokset. Tulotaso on oleellinen taloudellisen tilan mittari ja sitä kuvataan bruttokansantuotteella eli BKT:lla. BKT:lla mitataan jonkun valtion asukkaiden ja yritysten yhteenlaskettua palvelujen ja tavaroiden yhteisarvoa. (Bergström & Leppänen 2005, 84; Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Tulotason lisäksi kulutusaste vaikuttaa ratkaisevasti palvelutuotteiden, high teck - tuotteiden ja kulutustavaroiden myyntiin ja sen mahdollisuuksiin. Yritysten taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttavat kokonaisvaltaisemmat talouden ongelmat, kuten korkea korkotaso, vaihtotaseongelmat sekä huono työllisyystilanne. (Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Kansainvälistymisellä eli globalisaatiolla ja markkinoiden yhdentymisellä voi olla vaikutuksia taloudelliseen toimintaympäristöön, sillä globalisaatio voi tuoda sekä uusia mahdollisuuksia että uhkia (Bergström & Leppänen 2005, 85). Tulevaisuudessa globaalit valtasuhteet muuttuvat entistä nopeammin ja muutoksilla on vaikutusta taloudellisiin tekijöihin (Sitra 2014). Tulevaisuudessa jännitteet talouspolitiikassa kasvavat maailman luonnonvarojen vähentyessä (Sitra 2014). Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttaa myös julkisen vallan toimenpiteet, kuten talouspolitiikka ja verotus sekä niiden muutokset (Viitala & Jylhä 2013, 45).

3.1.3 Julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä

Toimintaympäristöön vaikuttavista julkisen vallan toimenpiteistä puhuttaessa tarkoitetaan lainsäädännöllisiä ja poliittisia tekijöitä. Julkisen vallan toimenpiteet pitävät sisällään erilaiset asetukset ja säännöt, joita yritykset joutuvat huomioimaan toiminnassaan. Tällaisia lakeja ja säännöksiä ovat esimerkiksi talouspolitiikka, veropolitiikka, työmarkkina- ja sosiaalipolitiikka, energiapolitiikka sekä ympäristötekijät ja yhdyskuntasuunnittelu. (Bergström & Leppänen 2005, 83-84; Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Globalisaatio vaikuttaa toimintaympäristöön julkisen vallan toimenpiteiden näkökulmasta. Globalisaation ja uusien markkinoiden avautuminen on johtanut siihen, että yritysten on tunnettava muiden maiden ja alueiden lainsäädäntöä. Lainsäädännön tuntemuksen lisäksi yritysten on perehdyttävä alueen tai maan yleiseen poliittiseen ilmastoon. (Bergström & Leppänen 2005, 84.) Kansainvälistymisen myötä yritysten on huomioitava kansainvälisten järjestöjen, kuten EU:n, YK:n ja Maailman kauppajärjestön WTO:n vaikutus lainsäädäntöön ja poliittisiin tekijöihin (YVI 2014). Kansainvälisen politiikan vaikutus tulee siis kasvamaan (Moisalo 2011, 471).

Sitran (2014) trendilistauksen 2014-2015 mukaan tulevaisuudessa länsimaiset, demokraattiset rakenteet aletaan kokea liian raskaiksi ja byrokraattisiksi nopeassa toimintaympäristön muutosvauhdissa. Euroopan Unioni on muuttunut haasteiden kanssa painivaksi organisaatioksi edelläkävyn organisaation sijaan. Lisäksi EU:n talouden kasvu jatkuu hitaana ja EU:n valtiot velkaantuvat entisestään. Nämä haasteet saavat aikaan aktiivisuutta, joiden tavoitteena on löytää uusia kehityssuuntia. Yhtenä tulevaisuuden kehityssuuntana on kunnallisen päätöksenteon merkityksen kasvaminen. Kunnallisen päätöksenteon kasvaminen on seurausta miljoonakaupunkien syntyisestä ja yleisestä kaupungistumisen kasvutrendistä. Kunnallisen päätöksenteosta on tulossa valtiollista päätöksentekoa merkityksellisempää. (Sitra 2014.)

3.1.4 Teknologinen toimintaympäristö

Teknologia on tärkeä yhteiskunnallisen muutoksen taustatekijä. Leppälän (2014, 55) mukaan teknologia vaikuttaa tulevaisuuteen sekä talouteen ja yhteiskuntaan enemmän kuin mikään muu asia. Teknologiaa hyödynnetään jatkuvasti arjessa ja ihmisiä ympäröivä maailma on täynnä teknologiaa. (Leppälä 2014, 55.)

Teknologian kehittyminen voi luoda uusia mahdollisuuksia ja haasteita yritysten liiketoiminnalle. Teknologinen toimintaympäristö, sen taso sekä infrastruktuuri vaikuttavat yrityksen toimintaan ja luovat reunaehdoja yrityksen toiminnalle (Viitala & Jylhä 2013, 46). Teknologinen kehitys voi toisaalta luoda uudenlaisia mahdollisuuksia yrityksen toimintaan (Bergström & Leppänen 2005, 85). Tietotekniikan nopea kehitys on vaikuttanut useiden alojen kehitykseen myönteisesti uusien mahdollisuuksien myötä (Bergström & Leppänen 2005, 85).

Teknologian kehitys on tuonut uusia mahdollisuuksia esimerkiksi sähköiseen liiketoimintaan, tuotekehitykseen, uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoimiseen, raaka-aineiden hyväksikäyttöön sekä uudenlaiseen tiedonvälittämiseen. Nopea teknologian kehitys on muuttanut koko suomalaisen yhteiskunnan tietoyhteiskunnaksi, jossa informaation määrä on lisääntynyt rajusti. Samalla informaation käsittelyn ja välittämien menetelmät ovat kehittyneet ja mahdollistaneet uusien toimintatapojen implementoinnin. (Bergström & Leppänen 2005, 85.) Tulevaisuudessa suuren informaatiomäärän jalostaminen luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Sitra 2014).

Teknologian kehittyminen ja informaation lisääntyminen on johtanut monilla aloilla siihen, että monet toiminnot ovat automatisoituneet. Toimintojen automatisointi ja tiedon nopea päivittyminen ovat johtaneet siihen, että yritykset kohtaavat uusia vaatimuksia. Yritykset joutuvat vastamaan asiakkaiden muuttuneisiin ja kehittyneisiin tarpeisiin kehittämällä omaa toimintaansa. (Merisalo 2012, 41-42.) Tulevaisuudessa teknologiaa pyritään kehittämään käyttäjälähtöisemmäksi (Sitra 2014). Merisalon (2012, 42) mukaan tulevaisuudessa asiantuntemus ja tiedon jalostaminen tulevat olemaan asiakkaiden tarpeita enenemässä määrin.

Sitran kehityspäällikkö Karoliina Luoto on edellisten lisäksi määritellyt suomalaisen tietoyhteiskunnan tulevaisuuden suunnaksi helppokäyttöisyyden, turvallisuuden, esteettömyyden sekä energiankulutuksen minimoinnin. Lisäksi tulevaisuudessa digitaalisten ympäristöjen ja pelillisyyden käyttö tulee lisääntymään oppimisen prosesseissa. (Viitala & Jylhä 2013, 367.) Informaatioteknologia tulee näkymään vahvasti ihmisten arjessa internetin, mobiilitekniikoiden ja digitaalisten sisältöjen muodossa (Leppälä 2014, 60). Teknologia tulee muuttumaan mobiilimmaksi ja integroidummaksi (Sitra 2014).

Tutkimusten mukaan tulevaisuuden mahdollisia trendejä ovat nettisukupolven siirtyminen työelämään, verkostoväsymys sekä blogalisaatio. Verkostoväsymys johtuu verkostojen toimimattomuudesta, työläydestä sekä konkreettisten hyötyjen vähydestä. Verkostoväsymys näyttäytyy organisaatioissa sitoutumisen puutteena. Blogalisaatio taas tarkoittaa blogien aseman vahvistumista viestinnän, verkostojen ja sosiaalisen yhteydenpidon välineenä. (Viitala & Jylhä 2013, 368.) Digitalisaatio mahdollistaa entistä monipuolisempien ja laajempien virtuaalisten verkostojen rakentumisen (Sitra 2014). Digitalisaation seurauksena yhteisöjen fyysiset rajat katoavat (Sitra 2014). Sosiaalinen media ja internet yleistyvät keskustelujen sekä suositusten, tarjousten ja arvostelujen foorumina (Puusa ym. 2012). Verkostoitumismahdollisuudet vaikuttavat siihen, että yksilöiden valta kasvaa hierarkkisten rakenteiden muuttuessa verkostomaisiksi (Sitra 2014).

Teknologian jatkuva kehittyminen voi uusien mahdollisuuksien lisäksi aiheuttaa myös ongelmia. Tarpeellisen tekniikan puute voi olla yrityksen toiminnan kannalta haitallista ja estää toivotunlaisen yritystoiminnan. Tekniikan kehittyminen voi johtaa tilanteisiin, joissa teknologia sekä ihmisten tarpeet ja taidot eivät kohtaa. Tällöin teknologian käyttäjä voi kokea teknologian liian monimutkaiseksi, eikä yritys saavuta tavoitteita tuotteen tai palvelun suhteen. (Viitala & Jylhä 2013, 46.) Tulevaisuuden trendinä on teknologian kehittymisen nopea kiihtyminen. Tämä johtaa teknologiankäytön suosion jakautumiseen teknologianpuolustajiin sekä -vastustajiin. Tämän seurauksena tulevaisuuden trendinä on teknologian kehittymisen vastapainona ”kokemus-keskeiset elämäntavat”, jossa yhteyttä luontoon pidetään arvokkaana. (Sitra 2014.) Tulevaisuudessa mielipiteet tulevat siis jakautumaan siitä mitä pidetään kulttuurisesti ja sosiaalisesti arvokkaana.

3.1.5 Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö

Kulttuurillisella ja sosiaalisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan joukkoa erilaisia pehmeitä tekijöitä, joista osa on konkreettisia ja osa vähemmän konkreettisia ja vaikeammin havaittavia. Kulttuuriseen toimintaympäristöön liittyvät esimerkiksi uskonto, perusarvot, normit, tavat ja tottumukset sekä kyseiselle kulttuurille tyypilliset uskomukset ja maailmankuva. Sosiaaliseen toimintaympäristöön taas liittyvät kyseiseen väestöön liittyvät demografiset tekijät kuten ikä- ja sukupuoli- ja kielirakenne, koulutus- ja tulotaso, asuinpaikka, terveydentila sekä muut väestön koostumusta ja jakautumista kuvaavat tekijät. (Bergström & Leppänen 2005, 87; Puusa, ym. 2012, 44; Viitala & Jylhä 2013, 47.)

Demografisista tekijöistä tulevaisuudessa keskeiseksi nousevat ihmisten pitenevät eliniät ja niiden vaikutus väestörakenteisiin. 50-80-vuotiaista tulee Euroopassa suurin ikäluokka kehittyvän terveydenhuollon ja sairauksien ennaltaehkäisyn myötä. Tulevaisuuden trendinä

nähdään, että ikäihmiset ovat kuluttajaryhmä, joilla on varaa maksaa uudenlaisista palveluista. Vanhenevalla väestöllä on vaikutuksia työelämään, ja monissa yrityksissä on pohdittava miten osataan hyödyntää nuorten ja ikäihmisten erilaista osaamista. Tulevaisuudessa keskeistä on miten voitaisiin entistä enemmän hyödyntää senioreiden osaamista, kokemusta, tietoja ja verkostoja työelämässä. (Sitra 2014).

Kulttuuriseen toimintaympäristöön vaikuttaa vahvasti trendit, jotka ovat kiinteästi yhteydessä yhteisön arvoihin, tapoihin, tottumuksiin sekä maailmankuvaan. Trendit ovat kehityssuuntia, jotka syntyvät sosiaalisessa yhteisössä ja jotka vaikuttavat yhteisön ajattelutapoihin (Merisalo 2012, 9). Trendejä voidaan kuvata esimerkiksi suuntauksiksi, virtauksiksi tai muutoksen kaavoiksi (Viitala & Jylhä 2013, 48-49). Trendit kertovat nykyisestä ajankuvasta ja kuvaavat tapaa toimia, ilmaista ja suhtautua asioihin (Merisalo 2012, 11). Trendeissä on siis kyseessä jonkin ilmiön jatkumosta nykymomentista eteenpäin lyhyellä aikajänteellä (Viitala & Jylhä 2013, 49). Viitalan ja Jylhän (2013, 49) mukaan trendien ja megatrendien ero liittyy trendien laajuuteen. Sen lisäksi että megatrendeissä vaikutuksia ilmenee globaalilla laajuudella, muodostuvat ne useista trendeistä, jotka ovat kehittymässä samaan suuntaan (Viitala & Jylhä 2013, 49). Merisalon (2012, 11) mukaan trendit ”peilaavat arvojamme” tiettyinä ajankohtana, eli kertovat mitä ihmiset ja yhteisöt tiettyinä ajanjaksona arvostavat.

Yhtenä 2000-luvun arvostuksen kohteena pidetään uudenlaista yhteisöllisyyttä, jolla halutaan tasapainottaa individualismia ja itsekeskeisyyttä. Tämä uudenlainen yhteisöllisyys toteutuu kuitenkin uudenlaisissa yhteisöissä ja kohdistuu lähipiiriin sijaan tuntemattomiin ihmisiin ja heidän tarinoihinsa. Ihmisten pitkäjänteinen sitoutuminen perinteisiin yhteisöihin kuten perheisiin ja sukuun sekä työ- ja kyläyhteisöihin on heikentynyt. Tämä heijastuu työelämään, sillä myös tällä saralla pitkäjänteisyys on heikentynyt ja työsuhteiden pituudet ovat siten lyhentyneet. (Merisalo 2012, 45.)

Yhteisöllisyyden muutosten lisäksi sosiaalisen lahjakkuuden arvostus on vallalla oleva trendi, joka vaikuttaa työelämään. Sosiaalisesti lahjakkaat ihmiset ovat arvostettuja, sillä sosiaalinen lahjakkuus symboloi menestystä. (Merisalo 2012, 48.) Tulevaisuudessa arvostetaan entistä enemmän yritteliäisyyttä, innostuneisuutta sekä kokeilunhalua (Sitra 2014). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että rekrytoijien hakiessa uutta työvoimaa koulutuksen ja kokemuksen merkitys on pienentynyt ja sosiaalisen osaamisen merkitys kasvanut (Merisalo 2012, 48). Rekrytoinnista vastaavat henkilöstöjohtajat korostavat, että tärkeintä on löytää ”hyvät tyypit” (Merisalo 2012, 48). Nämä ”hyvät tyypit” ovat sosiaalisen lahjakkuuden lisäksi yhteistyökykyisiä ja asiakaspalveluhenkisiä (Pyöriä 2007, 46). Tämän vuoksi brändäys on vallalla oleva trendi, ihmisten on osattava brändätä itsensä oikealla tavalla ollakseen ”hyvä tyyppi” (Merisalo 2012, 48).

Nykypäivänä sosiaaliseen ja kulttuuriseen toimintaympäristöön vaikuttaa myös globalisaatio, sillä globalisaation myötä toimintakulttuurit ovat yhtenäistyneet (Merisalo 2012, 57). Yhtenä tulevaisuuden trendinä on kasvava muuttoliike ihmisten hakiessa parempaa elämää, joko pakosta tai omasta tahdostaan (Sitra 2014). Globaalin toimintaympäristön ja kasvavan muuttoliikkeen vuoksi monikulttuurisuus näkyy työpaikoilla ja siihen on osattava reagoida sen vaatimalla tavalla (Bergström & Leppänen 2005,89).

3.1.6 Henkilöstöala ja työelämä toimintaympäristönä

Toimintaympäristön, palvelujen ja organisaationsysteemin muutosten myötä työnteko ja sen tavat muuttuvat (Pakarinen & Mäki 2014, 300). Tulevaisuuden trendejä työelämässä tulevat olemaan pitkien työurien katoaminen ja työn luonteen muuttuminen hetkellisemmäksi. Työn hetkellisen luonteen vuoksi työt muuttuvat monipuolisemmiksi ja luovemmiksi. Samalla työn rooli pienenee ihmisten elämässä, mutta työn merkityksellisyys kasvaa. (Sitra 2014.) Tutkimusten mukaan tulevaisuudessa suomalaisille työelämässä oleville tärkeintä on mahdollisuus henkilökohtaisten kehittymisen kokemuksiin (Lehti 2007, 104). Tulevaisuudessa työelämä ja muu elämä tulevat eriytymään toisistaan, jolloin ihmiset matkustavat töihin entistä kauemmaksi ja työt muuttuvat entistä liikkuvammiksi (Kasvio 2007, 40).

Teknologian kehittymisen vuoksi palveluammattien sekä valmistusammattien työtehtävät digitalisoituvat, jolloin ohjelmistot ja robotit korvaavat ihmistyön (Sitra 2014). Tulevaisuudessa kilpailu ja suorituspaineeet kasvavat työympäristöissä, joka voi johtaa siihen että työntekijät uupuvat tai eivät viihdy työelämässä (Kasvio 2007, 30-36). Työympäristön häirtatekijöistä kiire nousee suurimmaksi haasteeksi, jonka lisäksi työpaineista on tullut ongelma suomalaisessa työelämässä (Lehto 2007, 99-102). Kasvava kilpailu johtaa siihen, että monet työelämää aloittavat nuoret kokevat työuralle ja työpaikkoihin pääsemisen vaikeaksi (Kasvio 2007, 30). Jolkosen ja Järllströmin (2014, 21) mukaan globaali toimintaympäristö johtaa kilpailuun, jonka vaikutukset ulottuvat vahvasti myös henkilöstöalaan. Globaalinkilpailun vuoksi organisaatioiden ja henkilöstöfunktion on arvioitava aiempaa enemmän omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Lisäksi on etsittävä uusia ja innovatiivisia tekijöitä kilpailuedun saamiseksi. (Jolkkonen & Järllström 2014, 21.)

Yritysten kannattavuuden laskiessa työvoimaa ja resursseja karsitaan entistä herkemmin ja uutta työvoimaa rekrytoidaan hyvin valikoidusti (Kasvio 2007, 36). Yrityksissä pyritään mahdollisimman suureen joustavuuteen työvoiman käytön suhteen, joka saattaa näkyä esimerkiksi vuokratyövoimana sekä henkilöstön ulkoistamisena (Viitala 2007, 185, 195). Lisäksi työvoiman joustavuuden korostaminen näkyy pätkätöinä ja työsuhteen epävarmuutena (Moilanen 2007, 198). Organisaatioissa joissa pyritään toimimaan mahdollisimman taloudellisesti, henkilöstön hyvinvointinäkökulma jää helposti taka-alalle (Kasvio 2007, 36).

Toisaalta taas globaalikilpailu johtaa siihen, että kilpailu parhaista työntekijöistä kiihtyy ja heidät pyritään kiinnittämään tehokkaasti organisaatioon (Sitra 2014).

Uudenlainen yrittäjyyttä tukeva aikakausi mahdollistaa menestymisen niille jotka osaavat kehittää, toteuttaa ja kaupallistaa uusia ja innovatiivisia ideoita. Tulevaisuuden työelämässä jatkuva oppiminen, poisoppiminen sekä uudelleenoppiminen tulevat olemaan aiempaa tärkeämpiä taitoja. Myös elämänhallintataidot sekä itseohjautuvuus tulevat olemaan tekijöitä, jotka nousevat tulevaisuudessa esille. (Sitra 2014.) Lisäksi luovuuden ja luovan työn merkitys tulee kasvamaan, sillä organisaatioiden on ennakoitava asiakkaidensa tarpeita ja niiden muutoksia sekä pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan kehittämällä uusia aineellisia ja aineettomia tuotteita (Pirttilä & Nikkilä 2007, 71). Nämä tekijät vaikuttavat työelämään ja siten henkilöstöhallinnon työkenttään.

Työympäristön muutosten lisäksi henkilöstöala ja henkilöstöfunktion rooli on muutoksessa (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21; Moisalo 2011, 462). Henkilöstöalan muutokseen vaikuttaa esimerkiksi kiihtyvä globaalikilpailu, tietoyhteiskuntaan siirtyminen sekä henkilöstöjohtamisen muuttuvat trendit (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21). Jolkkosen ja Järnlströmin (2014, 21) mukaan lähtökohtana on, että henkilöstötyön on kehityttävä organisaatioissa vaikka kaikkiin roolimutoksiin ei välttämättä vielä olisikaan valmistauduttu. Erityisesti henkilöstöalaan vaikuttavat työvoiman muuttuneet arvot ja odotukset (Alasoini 2014, 19-20; Jolkkonen & Järnlström 2014, 21). Lisäksi henkilöstön muuttuneet suoritusodotukset ovat yksi toimintaympäristön kenttään vaikuttava nykyhetken ja tulevaisuuden tekijä (Jolkkonen & Järnlström 2014, 21).

Henkilöstöala on muutoksessa, sillä tietoyhteiskunnan ja tietotyön murroksen myötä johtamisen painopiste on muuttunut ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan (Pyöriä 2007, 45). Myös asiantuntijuuden käsite on muuttunut, sillä yhä useammassa ammatissa vaaditaan niin koulutusta, erityisosaamista kuin ammatillisen pätevyyden jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä (Pyöriä 2007, 46). Lisäksi organisaatorakenteiden muutokset, hierarkian madaltaminen sekä etukäteen määritellyn työnjaon vähentäminen nousevat työelämän toimintaympäristön kentässä esille (Janhonen & Johansson 2007, 55; Pirttilä & Nikkilä 2007, 77). Kaikki toimintaympäristön muutokset vaikuttavat asiakkaiden palvelutarpeisiin ja siten organisaatioiden palvelujen kehittämiseen.

3.2 Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen

Toimintaympäristön jatkuva muutos vaikuttaa yritys- ja yhdistystoimintaan, huolimatta siitä tunnistetaanko ja myönnetäänkö muutosten vaikutusta. Nykyisen ja tulevan toimintaympäristön tuntemus on yksi hyvien palvelujen kehittämisen edellytys. Toisena

hyvien ja kannattavien palvelujen kehittämisen edellytyksenä voidaan pitää asiakkaiden palvelutarpeiden tuntemusta ja ymmärrystä.

Asiakkaiden tarpeiden tuntemuksen lisäksi palvelujen kehittämisessä on noussut esille entistä enemmän asiakkuusajattelu ja asiakaslähtöisyys. Asiakkuusajattelussa ja asiakaslähtöisyydessä asiakkaiden ymmärryksen lisäksi pyritään käyttämään asiakkaalle sopivia toimintatapoja ja tuottamaan asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita. Asiakkuusajattelu ja asiakaslähtöisyys ovat johtaneet siihen, että tänä päivänä puhutaan jopa ”asiakkaan aikakaudesta”, jossa arvon luominen asiakkaalle on yksi menestystekijä. Seuraavissa luvuissa perehdytään asiakaslähtöisyyteen, asiakastarpeisiin sekä palvelujen kehittämiseen.

3.2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa että yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tarpeita (Korkman & Arantola 2009, 7). Lisäksi asiakaslähtöisyydessä pyritään ymmärtämään asiakastarpeiden kehittymistä ja muuttumista (Viitala & Jylhä 2013, 76). Asiakaslähtöisyydessä ei kuitenkaan riitä pelkkä pyrkimys asiakkaan ymmärtämiseen, vaan yrityksen on lisäksi pyrittävä toimimaan tavalla, joka täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä on toimintatavoiltaan asiakkaalle sopiva (Korkman & Arantola 2009, 7). Asiakaslähtöisyyteen liittyy vahvasti arvotuotanto, eli se mitä lisäarvoa yritys asiakkailleen tuottaa palvelu- ja tuotekokonaisuudellaan (Selin & Selin 2013, 18). Grönroosin (2010, 25) sekä Arantolan ja Simosen (2009, 3) mukaan asiakkaat eivät ostakaan tuotteita tai palveluita niiden itsensä takia, vaan hyötyjen, seurausten ja vaikutusten takia, joita tuotteet ja palvelut tuottavat.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan vaatimuksena on siis ymmärrys siitä mitä asiakkaan kokemat arvot ovat ja miten ne syntyvät (Arantola & Simonen 2009, 3). Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä huomioidaan, että asiakkaat ostavat tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä itse tuotteiden tai palvelujen sijaan. Asiakkaat ostavat siis tarjoomia, jotka koostuvat erilaisista tekijöistä kuten tiedoista, palveluista, tuotteista, sekä huomion osakseen saamisesta. Asiakkaiden ostamat tarjoomat ovat palveluja, ja näistä palveluista asiakkaat myös saavat arvonkokemuksia. (Grönroos 2010, 25.)

Asiakkuusajattelussa korostetaan asiakkaan roolia aktiivisena toimijana, jolloin asiakas ja yritys toimivat solmitussa asiakkuudessa tasavertaisempina yhdessä. Tasavertainen asiakkuussuhde edellyttää vuorovaikutusta, joka synnyttää molemmille osapuolille arvon kokemuksia. Asiakkuusajattelussa huomioidaan vaihtoehto, että asiakkaalle voidaan luoda arvoa uusien mahdollisuuksien luomisella, asiakkuuden jatkuvassa kehittämisessä sekä asiakaskohtaamisissa. Arvoa voidaan siis luoda asiakkaalle, vaikka tavarat tai raha eivät

vaihtaisikaan omistajaa. (Korkman & Arantola 2009, 25, Selin & Selin 2013, 18.)

Asiakkuusajattelussa olennaista on siis vuorovaikutus, jossa yritys tarjoaa resurssejaan, kuten valikoimaa, tuotteita, tiloja ja henkilökuntaa, asiakkaidensa käyttöön. Jos asiakkaalle syntyy tästä merkityksiä ja arvoa sekä palvelukonsepti sopii asiakkaan toimintatapoihin, tulee henkilö mukaan tähän vuorovaikutukseen ja siten asiakkaaksi (Korkman & Arantola 2009, 25).

Asiakkuusajattelua voidaan soveltaa yhdistysmaailmaan, jossa jäsenet nähdään asiakkaina. Jos yhdistys luo asiakkailleen eli jäsenilleen ja potentiaalisille jäsenilleen, merkityksiä ja arvon kokemuksia sekä tarjoaa halutunlaista palvelukokonaisuutta, asiakas lähtee mukaan tähän vuorovaikutukseen ja liittyy jäseneksi. Yhdistys voi siis luoda asiakkailleen arvoa vuorovaikutuksessa, ei pelkästään maksullisilla tuotteilla ja palveluilla. Huomioitavaa on kuitenkin että HENRY ry:n jäsenyys maksaa, jolloin asiakas maksaa kuulumisestaan yhdistykseen ja mahdollisuudestaan olla vuorovaikutuksessa yhdistyksen kanssa. Liittyttyään jäseneksi yhdistys tarjoaa vuorovaikutuksen lisäksi maksullisia ja maksuttomia tuotteita ja palveluita. Vuorovaikutuksen sekä tuotteiden ja palvelujen avulla pyritään luomaan asiakkaalle merkityksen ja arvon kokemuksia.

3.2.2 Asiakastarpeet

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat kiinteästi yhteydessä asiakkuusajatteluun ja arvon luomiseen asiakkaille, sillä asiakkaille voidaan luoda arvoa vastaamalla heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. Tärkeää on, että yrityksen tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja siten luovat myös arvonkokemuksia. Ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita, on ymmärrettävä tarpeiden taustalla olevat arvoa tuottavat tekijät.

Asiakkaiden odotukset pohjautuvat mielikuviin ja ennakkokäsityksiin siitä, miltä jokin tilanne tai asia tuntuu ja näyttää ennen sen toteutumishetkeä. Asiakkaiden palveluodotukset jaetaan kahteen tasoon: haluttuun ja riittävään tasoon. Riittävällä tasolla asiakas saa sellaista palvelua, joka on asiakkaalle hyväksyttävää, ja joka on riippuvainen asiakkaan ennakkokäsityksistä. Halutulla tasolla taas asiakas saa sellaista palvelua, joka täyttää sekä asiakkaan vaatimukset että toiveet. Halutun ja riittävän tason väliin jää hyväksyttävyyden alue, joka voi muuttua tilanteesta riippuen. (Aatola 1999, 21.)

Se mitä asiakas odottaa palvelulta ja miten hän kokee palvelun, liittyy asiakkaan arvoihin ja arvon kokemuksiin. Grönroosin (2010, 25) mukaan asiakkaiden arvon kokemukset syntyvät arvontuotantoprosesseissa. Arvontuotantoprosesseissa asiakkaat hyödyntävät ostamaansa palvelua, eli ratkaisua tai pakettia. Ennen ostotapahtumaa yrityksellä on oltava valmiina tarvittavat resurssit asiakkaan hyödyntämää palvelua varten. Tällaisia resursseja ovat muun muassa tiedot, taidot, työntekijät, järjestelmät ja tekniikka sekä fyysiset tuotteet ja

palvelut. Resurssien ollessa kunnossa, voi organisaatio tuottaa asiakkaalle ratkaisuja ja paketteja, jotka tuottavat arvoa jokapäiväiseen toimintaan. (Grönroos 2010, 25.)

Asiakkaiden arvon kokemuksista puhuttaessa on huomioitava, että asiakkaan kokema arvo voi muodostua mistä tahansa muista paremmasta kokemuksesta (Leppälä 2014, 173). Leppälän (2014, 173) mukaan paremmuuden kokemus voi olla esimerkiksi sosiaalisen statuksen muutos, tuotteen tarjoama hyvä imago tai samaistuminen arvostettuun käyttäjäryhmään.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18-19) ovat määritelleet neljä osa-aluetta, joista asiakas voi kokea saavansa arvoa yritysten toiminnassa. Nämä neljä osa-aluetta ovat taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo sekä symbolinen arvo (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-19). Kuviossa 1 on esitetty nämä neljä asiakkaalle arvon luomisen muotoa.

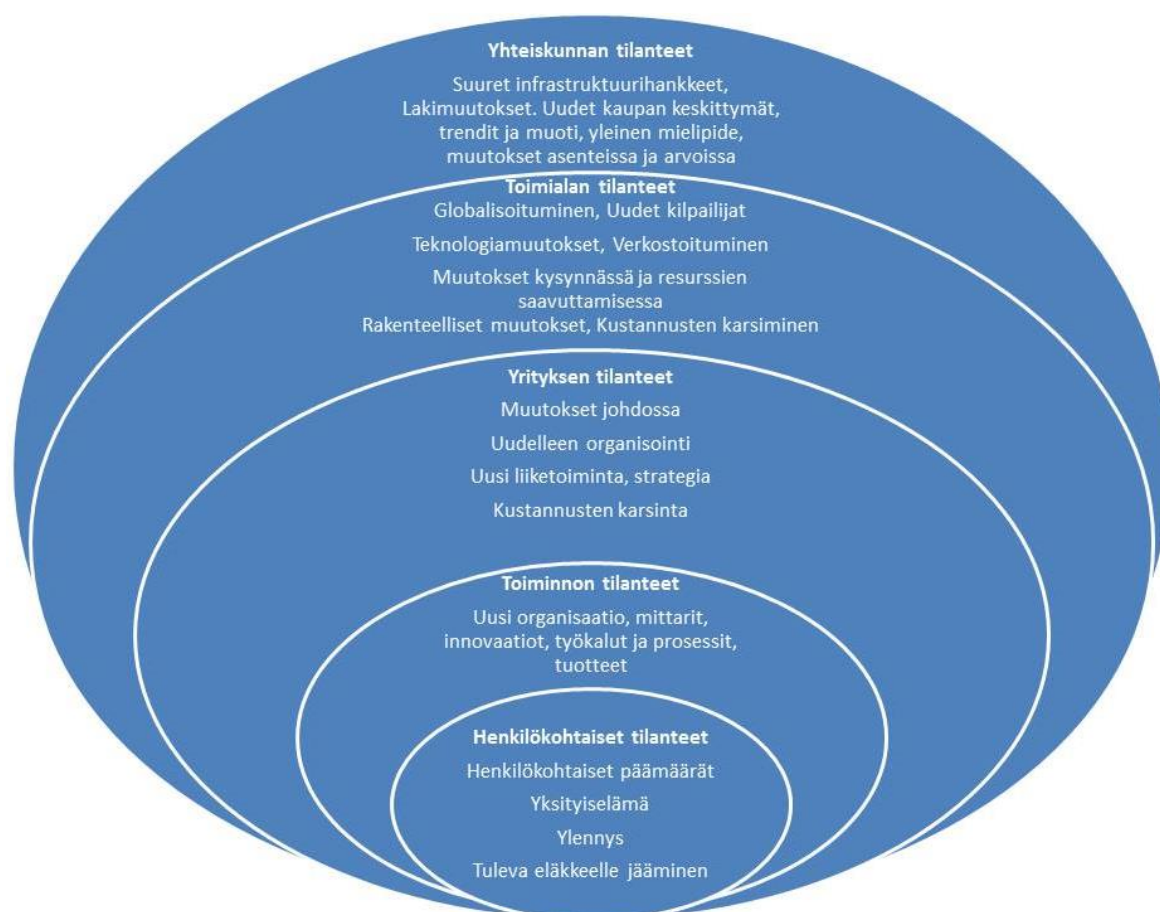


Kuvio 1: Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18).

Taloudellisessa arvon kokemuksessa olennaista on mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle eli edullinen hinta. Asiakas joka saa arvon kokemuksia taloudellisesta osa-alueesta arvostaa alennuksia ja tarjouksia. Toiminnallisessa arvossa taas keskeistä on palvelun tai tuotteen toiminnallinen suoritus ja laatu. Toiminnallisista tekijöistä arvon kokemuksia saava asiakas arvostaa toimintavarmuutta ja sitä kautta saatavia vaivan ja ajan säästöjä. Symboliset arvot taas liittyvät asiakkaan persoonan ilmaisemisen lisäksi mielikuviin ja brändeihin. Arvon kokemukset liittyvät näistä saataviin koettuihin hyötyihin. Asiakas voi kokea symbolisten tekijöiden avulla arvon kokemuksia esimerkiksi yhteenkuuluvuudesta tai identiteettien yhtäläisyyksistä muiden asiakkaiden kanssa. Emotionaaliset arvon kokemukset taas liittyvät asiakkaiden tunnekokemuksiin. Keskeistä tunnekokemuksissa arvon luojina on se että tuotteet

ja/tai palvelut antavat asiakkaille mahdollisuuden erilaisiin tunnekokemuksiin. Emotionaaliseen arvon tuottamiseen pyrkiessä keskitytään usein tuotteiden ja/tai palvelujen personointiin erityyppisille asiakkaille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20.)

Asiakkaiden tarpeiden taustalla olevia tekijöitä käytetään hyödyksi tarvesegmentoinnissa. Tarvesegmentoinnissa korostetaan, että asiakkaat ovat erilaisia, mutta hyvin samanlaisissa tilanteissa. Asiakkaat kohtaavat toistuvasti samanlaisia tilanteita ja kohtaavat siten samankaltaisia tarpeita huolimatta siitä, minkälaisia asiakkaat ovat yksilöinä. Näiden palvelutarpeiden tunnistaminen voi auttaa yritystä kehittämään palvelujen tarjontaa ja palveluliiketoimintaansa ylipäätään. Asiakkaiden tilanteet on jaoteltu viiteen tasoon, jotka ovat henkilökohtaiset tilanteet, toiminnon tilanteet, yrityksen tilanteet, toimialan tilanteet sekä yhteiskunnan tilanteet. (Arantola & Simonen 2009, 16-17.) Kuviossa 2 on kuvattu asiakkaiden tilanteiden viisi tasoa.



Kuvio 2: Tarvesegmentoinnin tasot (Arantola & Simonen 2009, 17)

Henkilökohtaisen tilanteen tarpeet liittyvät asiakkaaseen itseensä ja hänen elämäntilanteeseensa, kuten henkilökohtaisiin päämääriin, yksityiselämään sekä tuleviin elämäntapahtumiin. Henkilökohtaisella tasolla pyritään tukemaan asiakkaan henkilökohtaisten

motiivien lisäksi asiakkaan työroolia. Toiminnon tilanteiden tasolla asiakas toimii henkilökohtaisten tilanteiden lisäksi myös osaston tai toiminnon tilanteisiin liittyvissä asioissa. Toiminnon tason tilanteet voivat liittyä esimerkiksi organisaation muutoksiin tai kehittämiseen. Arantolan ja Simosen (2009, 17) mukaan toiminnon tilanteiden tasolla tapahtuvat muutokset ovat hyviä mahdollisuuksia arvon luomiseen.

Yrityksen tilanteen muutokset taas voivat luoda jopa murrostilanteen yritykseen. Tällainen murrostilanne voi syntyä esimerkiksi kahden yrityksen fuusioituessa, jolloin tarpeet liittyvät fuusioista johtuviin perustarpeisiin kuten asiakaskantojen yhdistämiseen. Toimialan tilanteet liittyvät toimialalla, jolla yritys toimii, tapahtuviin tekijöihin ja muutoksiin. Toimialaan liittyviä tilanteita, jotka aiheuttavat uusia palvelutarpeita voivat olla esimerkiksi uudet kilpailijat tai kysynnän muutokset. Viimeisellä tasolla yhteiskunnan tilanteiden tasolla otetaan huomioon monia toimintaympäristön vaikutuksia, kuten megatrendit ja lainsäädäntö. Asiakkaan tilanteiden ymmärtämisellä voidaan ymmärtää ja tunnistaa paremmin asiakkaan palvelutarpeita. (Arantola & Simonen 2009, 16-17.)

Palvelutarpeista puhuttaessa oletetaan asiakkaan etsivän sellaisia palveluita, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet ja ovat sekä kustannuksiltaan että laadultaan asiakkaan toiveiden mukaisia. Vaarama ja Vuorela ovat ryhmitelleet palvelutarpeita neljään kategoriaan, jotka kuvaavat palvelutarpeiden erilaisia näkökulmia. Nämä kategoriat ovat normatiiviset tarpeet, koetut tarpeet, ilmaistut tarpeet sekä vertailevien tarpeiden määrittely. Normatiiviset tarpeet ovat yrityksen, tutkijoiden tai hallinnon määrittelemiä kysyntätarpeita, kun taas koetut tarpeet ovat kysely- ja asiakastutkimuksin määriteltäviä kuluttajien toivomuksiin pohjautuvia tarpeita. Ilmaistut tarpeet saadaan selville asiakkaiden todellisena käyttäytymisenä, eli palvelujen käyttönä ja vertailevassa tarpeiden määrittelyssä kiinnitetään huomiota siihen miksi toiset kuluttajat käyttävät palvelua ja toiset eivät. (Aatola 1999, 12-13.)

3.2.3 Palvelujen kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta

Asiakkaiden arvostusten kohteiden, tarpeiden sekä toiveiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatio voi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakasymmärrys onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisen prosessissa. Palvelujen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää myös mitä palvelut ovat, miten niitä voidaan ryhmitellä ja miten palveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisesti.

Palvelulle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan sillä on useita eri merkityksiä, joka kertoo siitä että kyse on monimutkaisesta ilmiöstä. Määritelmän yleistämisen ongelmallisuudesta kertoo eräs palvelun määritelmä: ”palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”. Määritelmällä tarkoitetaan sitä että palvelua voidaan myydä ja

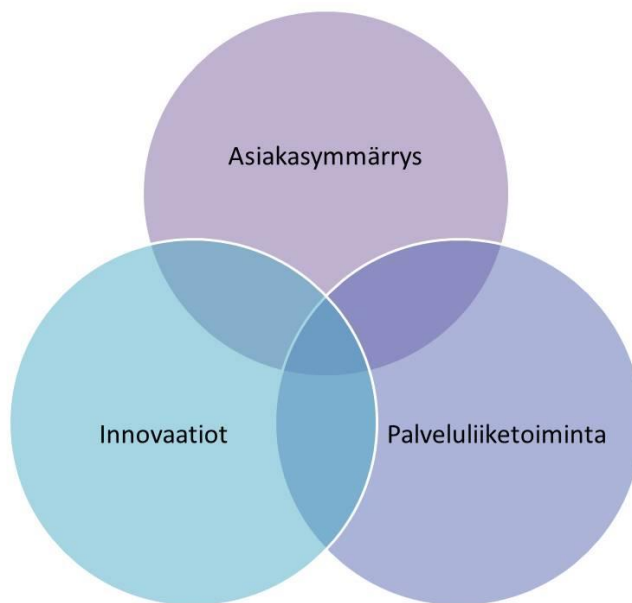
ostaa, mutta ei konkreettisesti kokea. (Grönroos 2010, 76-77.) Grönroosin (2010, 77) mukaan palveluun liittyy monesti vuorovaikutustilanne asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Erilaisissa palvelun määritelmässä toistuu palvelujen aineettomuus sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus (Rissanen 2006, 18-19). Palveluihin liittyy vahvasti niiden ainutkertaisuus ja tarkoitus tyydyttää asiakkaan tarpeet (Aatola 1999, 6-7).

Jotta asiakkaiden tarpeita voidaan tyydyttää, on yrityksellä oltava selkeä palveluidea. Palveluidea voi tarkoittaa yrityksen liikeidean lisäksi ideaa, joka johtaa yksittäisen palvelun syntymiseen (Kinnunen 2004, 9). Palveluideasta voidaan käyttää myös termiä palveluajatus (Wahlgren & Kitunen 2012, 78). Palveluajatus on perustana yrityksen palvelutarjoukselle, joka ilmenee konkreettisena palvelupakettina, eli tarjoomana (Kinnunen 2004, 10-11; Wahlgren & Kitunen 2012, 78). Palveluajatukselta voidaan puhua myös palvelukokonaisuutena, joka koostuu organisaation kaikkien palvelupakettien yhdistelmästä (Leppänen 2009).

Yrityksen palvelupaketti, eli tarjooma koostuu ydinpalveluista, jotka ovat yrityksen olemassaolon peruste, sekä ydinpalvelua tukevista lisä- ja tukipalveluista (Wahlgren & Kitunen 2012, 78). Ydinpalvelut ovat ominaisuuksiltaan sellaisia palveluita, joilla pyritään vastaamaan asiakkaiden ensisijaisiin tarpeisiin (Kinnunen 2004, 10). Lisä- ja tukipalveluilla taas pyritään vastaamaan asiakkaiden toissijaisiin tarpeisiin (Kinnunen 2004, 10). Lisäpalvelut ovatkin palveluja, jotka ovat olennaisia ydinpalvelun käytön kannalta (Kinnunen 2004, 10). Tukipalvelujen tehtävänä taas on tehdä palvelujen käyttämisen miellyttävämmäksi (Kinnunen 2004, 10). Lisäksi tukipalvelujen tehtävänä on tuoda asiakkaalle lisäarvoa ja toimia erottautumistekijänä kilpailijoihin verrattuna (Wahlgren & Kitunen 2012, 78).

Yrityksen ydinpalveluita sekä lisä- ja tukipalveluita tuotetaan siis asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, ja palvelujen kehittämisen prosessissa on tärkeää, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet määritellään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Kinnunen 2004, 42). Vaikka palveluita kehitetäänkin asiakkaita varten, on kuitenkin huomioitava, että palveluita ei voida kehittää pelkästään asiakkaiden tarpeita pohjalta, sillä asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset voivat nousta liian suuriksi (Aatola 1999, 12). Asiakkaat eivät myöskään välttämättä itsekkään ole tietoisia omista tarpeistaan ja mahdollisista ongelmistaan (Kinnunen 2004, 42). Palvelujen kehittämisessä on siis huomioitava asiakkaiden tarpeiden ja odotusten lisäksi asiakkaiden olemassa olevat toimintamahdollisuudet ja resurssit sekä mahdolliset piilossa olevat tarpeet (Aatola 1999, 12). Palvelujen kehittämisessä on huomioitava myös se että palveluja on vaikea testata ennen palvelun käyttöönottoa (Kinnunen 2004, 29).

Palvelujen kehittämisessä on siis huomioitava muutakin kuin pelkästään asiakastarpeet. Arantolan ja Simosen (2009, 5) mukaan palveluliiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava kolme osa-alueita. Nämä osa-alueet on kuvattu kuviossa 3.

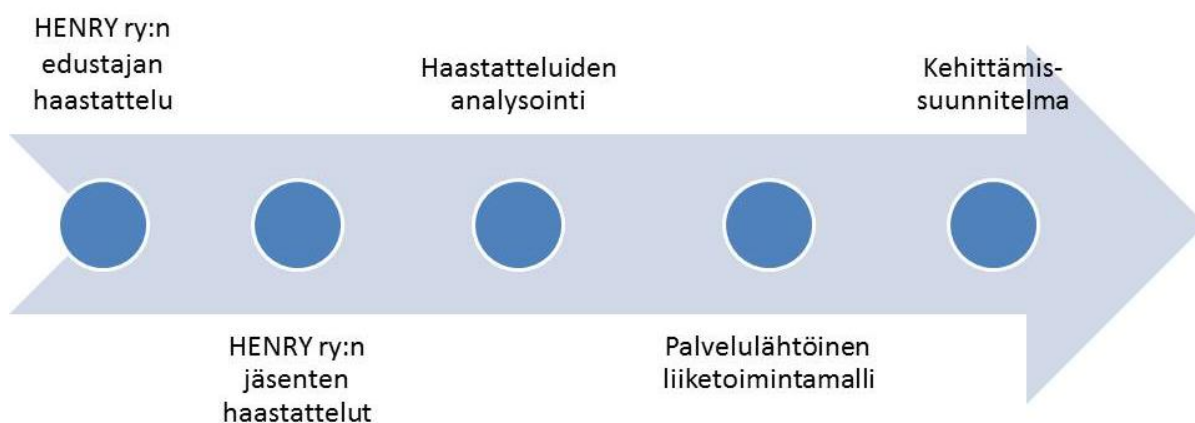


Kuvio 3: Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen osa-alueet (Arantola & Simonen 2009, 5).

Nämä kolme osa-aluetta ovat asiakasymmärrys ja sen johtaminen, innovaatioiden johtaminen sekä palveluliiketoiminnan kehittäminen (Arantola & Simonen 2009, 5). Kuten kuvioista 3 nähdään nämä kolme osa-aluetta linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen tarvitaan kaikkia kolmea osa-aluetta.

4 HENRY ry:n palvelujen kehittäminen

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostui neljästä vaiheesta, joiden päämääränä oli päästä opinnäytetyön tavoitteeseen, eli luoda kehittämissuunnitelma, jossa annetaan ehdotus HENRY ry:n palvelujen kehittämisen suuntaviivoista. Kuviossa 4 on esitetty toiminnallisen osan vaiheet aikajärjestyksessä.



Kuvio 4: Opinnäytetyön toiminnallisen osan eteneminen vaiheittain

Ensimmäinen vaihe sisälsi HENRY ry:n edustajan haastattelun. Haastattelun tavoitteena oli kerätä tietoa HENRY ry:n nykytilanteesta palvelujen kehittämiseksi. Tietoja käytettiin hyödyksi yhdistyksen palvelujen kehittämisen suunnitelmassa. HENRY ry:n edustajan haastattelun jälkeen toteutettiin yhdistyksen jäsenten haastattelut. Jäsenten haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä tietoa toimintaympäristön vaikutuksista jäsenten palvelutarpeisiin yhdistyksen toiminnassa. Haastatteluiden jälkeen aineistot teemoiteltiin teorialähtöisesti, analysoitiin ja koottiin tuloksiksi. Haastatteluiden tulosten perusteella HENRY ry:n edustajan ja jäsenten haastattelujen tuloksia verrattiin toisiinsa, ja ne päivitettiin palvelulähtöiseen liiketoimintamalliin. Lopuksi tehtiin kehitysehdotus HENRY ry:n palvelujen kehittämisen suuntaviivoista.

4.1 Teemahaastattelu

Tässä työssä yhtenä menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja niitä käytettiin kahteen eri tarkoitukseen. Ensisijaisesti teemahaastatteluilla pyrittiin selvittämään toimintaympäristön vaikutusta HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin yhdistyksen palvelujen kehittämiseksi. Lisäksi teemahaastattelua käytettiin HENRY ry:n edustajan haastatteluun, jonka tavoitteena oli saada perustietoa HENRY ry:stä, sen strategiasta ja tavoitteista sekä tarjoomasta. Lisäksi HENRY ry:n edustajan haastattelun avulla oli tarkoitus saada selville yhdistyksen näkökulma tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää vastasivatko jäsenten tarpeet ja toiveet HENRY ry:n strategiaa ja päätöksenteosta vastaavien henkilöiden näkemyksiä HENRY ry:n tulevaisuudesta.

4.1.1 Teemahaastattelun teoria

Haastattelut ovat Suomessa yksi yleisimmistä tavoista kerätä laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusaineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 86; Puusa & Juuti 2011,73). Haastatteluilla

saadaan nopeasti syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta, ja siksi haastattelut sopivat hyvin kehittämistehtäviin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastatteluiden tarkoituksena on keskustelumuotoisesti selvittää ennalta asetetun tavoitteen mukaisesti mitä haastateltavalla on mielessään (Eskola & Suoranta 1998, 86; Puusa & Juuti 2011, 73). Haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli, jolle on mahdollistettava vapaus tuoda esille itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ym. 2008, 200; Ojasalo ym. 2014, 106).

Vapaan haastattelun etuna, etenkin kehittämiskohteen ollessa vähän tutkittu, on se että haastatteluilla voidaan saada tutkimusaiheesta aineistoa, jonka avulla saadaan uudenlaisia näkökulmia aiheeseen (Ojasalo ym. 2014, 106). Hirsjärven ym. (2008, 200) mukaan haastatteluilla voidaan saada laajempaa tietoa haastateltavasta ja käsitellystä aiheesta kuin tutkija on osannut ennakoida. Haastattelun etuna pidetään menetelmän joustavuutta, sillä haastattelua voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla. Haastateltavaa voidaan esimerkiksi pyytää lisäkysymyksiin tarkentamaan tai selittämään kertomaansa, suunnata haastattelua tutkimukselle olennaiseen suuntaan sekä havainnoida nonverbaalista viestintää. (Hirsjärvi ym. 2008, 200; Puusa & Juuti 2011,76.)

Haastatteluiden hyvistä puolista huolimatta menetelmällä on kuitenkin omat heikkoutensa, rajoitteensa ja ongelmansa. Yhtenä haastattelujen haasteena pidetään haastattelun haasteellisuutta, sillä haastattelujen toteuttaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja kokemusta tai kouluttautumista haastattelijan rooliin. Puusan ja Juutin (2011, 77) mukaan ihmisten ja heidän arvojen, uskomusten, erilaisten käsitysten ja merkitysten tutkiminenkin on jo itsessään haasteellista. Lisäksi haastatteluun liittyy useita virhelähteitä, jotka voivat aiheutua haastattelutilanteesta, haastattelijasta tai haastateltavasta. Tällaisia virhelähteitä voivat olla esimerkiksi haastateltavan kokemus haastattelutilanteen uhkaavuudesta tai haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 201; Puusa & Juuti 2011,77-78.)

Haastatteluissa on siis omat hyvät ja huonot puolensa, ja siksi haastattelua valitessa tiedonkeruumenetelmäksi tulee sen olla perusteltua. Harkitessaan haastattelun käyttämistä aineistonhankintamenetelmänä, tulee pohtia sen soveltuvuutta kyseiseen kehittämisprojektiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Puusa ja Juuti (2011, 74) lisäävät, että haastattelun soveltuvuutta tulee harkita tarkoin suhteessa tutkimukseen sekä kehittämistehtävään ja sille asetettuihin tavoitteisiin sekä pystyttävä perustelemaan se huolella. Tärkeää on myös pohtia, minkälaisella haastattelulla saadaan tarkoituksenmukaista tietoa kehittämisprojektin tueksi (Ojasalo ym. 2014, 106). Kvalitatiivisia haastattelumenetelmiä suositaan tarpeiden ja ongelmien kartoittamisessa, sillä vapaamuotoisissa haastatteluissa haastateltavan omat ajatukset saadaan paremmin esille

(Kinnunen 2004, 43). Teemahaastattelulla voidaan siis tutkia kaikenlaisia ihmisen ”ajatusrakennelmia”, uskomuksia sekä kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Teemahaastattelun lähtökohtana pidetään sitä että haastateltavat ovat kokeneet teemaan liittyviä asioita tai prosesseja. Tutkija taas on tutustunut tarkasti teemoihin ja aiheen oleellisiin tekijöihin, ja pyrkii haastatteluiden avulla syventämään ymmärrystään aiheesta. Teemahaastattelu on siis menetelmä, jolla pyritään ymmärtämään asiaa tai ilmiötä kokonaisuutena valittujen teemojen avulla. (Puusa & Juuti 2011, 81.) Teemahaastatteluissa on ennalta määritetyt aihepiirit, teemat, mutta kysymyksiä sekä niiden muotoa ja järjestystä ei ole tarkkaan määritelty. (Hirsjärvi ym. 2008, 203; Eskola & Suoranta 1998, 87).

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka sijoittuu avoimen- ja lomakehaastattelun välimaastoon (Hirsjärvi ym. 2008, 203). Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta määritetyt teemat, mutta haastattelusta riippuen niiden laajuus ja muoto voivat vaihdella (Eskola & Suoranta 1998, 87). Myös kysymysten järjestys voi vaihdella riippuen keskustelun kulusta (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 320). Jotta kaikki teemat käydään varmasti haastattelussa läpi, voi haastattelijalla olla tukena lista käsiteltävistä aiheista ja teemoista sekä apukysymyksiä (Edwards & Holland 2013, 29). Teemahaastattelu eroaa siis avoimesta haastattelusta siten että haastattelija kykenee ohjaamaan haastattelua etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla, kontrolloimatta keskustelua kuitenkaan liikaa (Puusa & Juuti 2011, 81).

Perinteisten kysymysten ja teemojen lisäksi haastatteluissa voidaan hyödyntää useita muitakin tekstimuotoisia, visuaalisia tai muita luovia työkaluja, joilla pyritään osallistamaan haastateltavia ja herättämään keskustelua osana laadullista tutkimusta. Näiden työkalujen avulla pyritään saamaan esille haastateltavien toiminnan merkityksellisyyksiä, eli pyritään tekemään ihmisen toimintaa ymmärrettäväksi. Perinteisen kysymys-vastaus haastatteluasetelman rinnalle onkin nopeasti kehittynyt työkaluja, joiden tarkoituksena on edistää viestintää ja houkutella haastateltavalta tavoitteenmukaisia vastauksia. Näitä työkaluja, kuten kirjoitettua tekstiä tai visuaalisia kuvia voidaan käyttää haastattelun inspiraation ja keskustelun pohjana. (Edwards & Holland 2013, 53-60; Viestintätieteiden Yliopistoverkosto 2015.)

Teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen haastattelut analysoidaan sisällönanalyysi menetelmällä. Sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä, jolla voidaan analysoida kaikenlaisia laadullisia tutkimuksia. Sisällönanalyysia voidaankin pitää yksittäisen metodin lisäksi teoreettisena viitekehyksenä erilaisiin analysointimenetelmien kokonaisuuksiin. Tuomin ja Sarajärven (2002, 93) mukaan monet laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät, joissa analysoidaan kuultua, kirjoitettua tai nähtyä sisältöä, perustuvat sisällönanalyysiin erilaisista

analyysinimekkeistä huolimatta. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta asiasta pyritään tekemään tiivistetty kuvaus ja siksi menetelmä sopii myös strukturoimattoman aineiston analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-107.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on sanallisesti kuvata analysoitavan dokumentin sisältöä sekä tavoitteena etsiä ja tunnistaa dokumentista merkityksiä (Ojasalo ym. 2014, 137; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 107). Sisällönanalyysissä saatu aineisto ensin hajotetaan osiin, jonka jälkeen se käsitellään ja lopuksi kootaan uudelleen toisenlaiseksi kehittämistehtävän kannalta loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalysointiin on kolme lähtökohtaa: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava näkökulma. Teorialähtöisessä näkökulmassa painottuu valmis teoriasta tai käsitejärjestelmästä nouseva viitekehys, jonka avulla aineistoa luokitellaan. (Ojasalo ym. 2014, 137-140.)

Teemoittelu on yksi tapa järjestää dokumentoitu aineisto uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi. Teemoittelulla tarkoitetaan analysointivaiheessa sellaisten asioiden tarkastelua, jotka nousevat haastatteluissa esille useasti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 173) mukaan on mahdollista, jopa odotettavaa, että aineistosta useasti nousevat asiat ja piirteet pohjautuvat teemahaastatteluissa käytettyihin teemoihin. Teemoittelulla aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelmaa koskevia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 175).

Laadullisissa tutkimuksissa esiintyy toisinaan ”määrällisiä elementtejä” esimerkiksi kvantifioimisen muodossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6). Kvantifiointi tarkoittaa laadullisen aineiston määrällistämistä ja sitä käytetään esimerkiksi kun halutaan laskea jonkin asian esiintymistiheyttä (Saunders ym. 2009, 497). Aineiston laskemisen etuna pidetään sitä, että aineistoon voi olla helpompi päästä kiinni ja laskelmien avulla voidaan saada varmuus siitä, että päätelmät tutkimuksen tuloksista ovat oikeita, eivätkä perustu pelkästään tuntumaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 98).

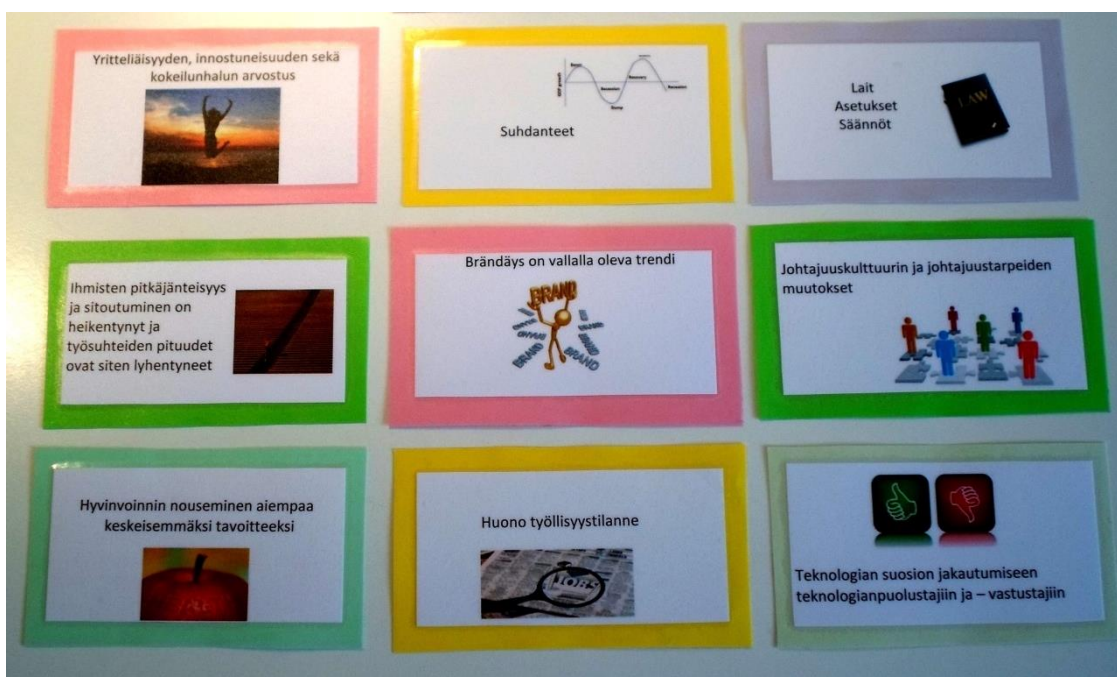
4.1.2 HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun toteutus

HENRY ry:n edustajan haastattelun päätavoitteena oli selvittää HENRY ry:n näkemys yhdistyksen tulevaisuudesta ja toimintaympäristön vaikutuksesta jäsenistön toiveisiin ja tarpeisiin sekä HENRY ry:n tarjoomaan. Lisäksi haastattelulla pyrittiin saamaan ymmärrys palvelujen kehittämisen pohjaksi siitä, mikä HENRY ry on, miksi se on olemassa, mikä sen strategia on ja mitkä ovat yhdistyksen tuotteet ja palvelut

HENRY ry:n näkökulmaa lähdettiin kartoittamaan haastatteleamalla HENRY ry:n vuoden 2014 hallituksen jäsentä. Hallituksen puheenjohtaja ehdotti kahta vuoden 2014 hallituksen

edustajaa haastateltaviksi, sillä edellisen vuoden hallituksen edustajilla oli selkeä käsitys siitä mitä HENRY ry:ssä on viime vuosina tehty ja mitä päätöksiä yhdistyksessä on tehty tulevaisuutta ajatellen. Molempiin hallituksen jäseniin oltiin yhteydessä, joista toinen henkilö osallistui haastatteluun.

Haastattelu sovittiin toteutettavaksi helmikuulle 2015. Haastateltavan pyynnöstä haastateltavalle lähetettiin tietoperustaan pohjautuvat teemat etukäteen (liite 1). Haastattelu toteutettiin 26.2.2015 pääkaupunkiseudulla. Teemahaastattelussa käytettiin teemarunon lisäksi visuaalisia materiaaleja haastateltavan ymmärryksen helpottamiseksi sekä keskustelun virittämiseksi. Visuaalista materiaalia käytettiin apuna arvonmuodostukseen liittyvissä kysymyksissä (kuvio 1) ja teemakortteja kartoittaessa toimintaympäristön vaikutuksia jäsenten palvelutarpeisiin. Jokaisen kuuden toimintaympäristön osa-alueen kirjallisuudesta poimittiin toimintaympäristön mahdolliset vaikutukset tulevaisuuden palvelutarpeisiin ja näistä tekijöistä tehtiin teemakortit (kuva 1).



Kuva 1: Haastatteluissa käytettyjä teemakortteja

Teemakortteja oli yhteensä 66, jotka oli jaoteltu kuuteen eri toimintaympäristön tekijöiden mukaiseen teemaan. Jokainen teema merkittiin omalla värillä haastattelun sujumuuden ja analysoinnin helpottamiseksi. Teemakorttien tarkoituksena oli antaa vinkkejä haastateltaville toimintaympäristön tekijöiden sisällöistä. Jotta kortit eivät kuitenkaan vaikuttaisi liikaa haastateltavan vastauksiin, annettiin haastateltaville vapaus kertoa toimintaympäristön vaikutuksista myös korttien ulkopuolelta sekä todettiin, että korteista saa olla myös täysin eri mieltä. Kortteja käytettiin sekä HENRY ry:n edustajan haastattelussa että jäsenistön

haastatteluissa. HENRY ry:n edustajan teemahaastattelu kesti noin tunnin ja se äänitettiin haastateltavan luvalla haastattelun analysointia varten. Haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin, jonka jälkeen aineisto jäseneltiin teemojen alle ja tiivistettiin tuloksiksi.

4.1.3 HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun tulokset

HENRY ry:n palveluja ryhdyttiin kehittämään nykyisten palvelujen pohjalta.

Tietoa kerättiin HENRY ry:n hallituksen jäsenen haastattelulla sekä vuoden 2015 toimintasuunnitelman pohjalta (HENRY ry 2015). Tältä pohjalta kuvattiin yhdistyksen tarjooma, joka muodosti kehitystyön lähtökohdan. Haastattelun avulla kerättiin tietoa myös yhdistyksen tekemistä päätöksistä tulevaisuutta ajatellen.

HENRY ry:n tarkoituksena oli toimia kohtaamispaikkana henkilöstöjohtamisen parissa toimiville. Jäsenet hakivat kontakteja, kokoontumisia ja kohtaamisia. Kontaktien lisäksi HENRY ry halusi antaa jäsenistölleen mahdollisuuden osaamisen jakamiseen ja henkilöjohtamisen kehittämiseen Suomessa. HENRY oli pyrkinyt vastaamaan tarpeisiin erilaisilla tuotteilla ja palveluilla, joita olivat Paras henkilöstöteko kilpailu, Paras HR-gradu kilpailu, messut ja seminaarit, aamiaistapaamiset, kesäpäivät sekä tiedotteet. Lisäksi HENRY ry:llä toimintaan kuuluivat jäsentapahtumat ja jaostoiminta, kansainvälinen toiminta, tutkimukset ja julkaisut, yhteistyöhankkeet, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, Hyvät henkilöstökäytännöt -portaali sekä HR-Barometri (HENRY ry 2015).

HENRY ry:n aluejaokset toimivat Suomessa kahdeksalla alueella: Hämeessä, Keski-Suomessa, Lahdessa, Oulussa, Pohjanmaalla, Savossa, Tampereella ja Turussa. Lisäksi yhdistyksellä oli kahdeksan jaosta, jotka toimivat pääkaupunkiseudulla. Nämä jaokset olivat: Työnohjaus ja coaching, Networking HR Generation (NHRG), Työhyvinvoinnin edistäminen, HENRY Fellows, Y-sukupolven HR, Sisäisen viestinnän - jaos, Vapaamuotoinen verkostoituminen sekä HR-palvelujen hankintajaos. (HENRY ry 2015b; HENRY ry 2015c.)

HENRY ry:n toiminta oli perustunut vuosittain vaihtuvaan teemaan, jonka mukaan oli kohdennettu tapahtumia ja aktiviteetteja. HENRY ry:n ydinpalvelu muodostui jäsenistön osaamisen kehittämisen ja verkostoitumisen mahdollistamisesta. Osaamisen kehittämisen ja verkostoitumisen mahdollisuudet olivat tärkeimmät syyt joiden vuoksi henkilöstöammattilaiset liittyivät yhdistykseen. HENRY ry:n tuotteet ja palvelut olivat pysyneet suhteellisen samanlaisina jo useita vuosia pieniä muutoksia lukuun ottamatta. HENRY ry:n edustaja kuitenkin totesi että HENRY ry oli muutostilanteessa, jossa yhdistyksen oli pohdittava miten tuotteita ja palveluita lähdetään kehittämään. Kaikkia yhdistyksen ydinpalvelujen ulkopuolelle jääviä tuotteita ja palveluita oli mahdollista muuttaa, poistaa tai

kehittää. Tuotteiden ja palvelujen kehittämisen suuntaamisessa kyse oli strategisista valinnoista, joita HENRY ry:n oli tehtävä.

Tarjooman lisäksi haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa strategisista valinnoista, joita yhdistyksessä on tehty tulevaisuutta ajatellen. HENRY ry:ssä oli viimeisen kolmen vuoden aikana keskitytty yhdistyksen sisäisiin asioihin, jotka oli täytynyt laittaa kuntoon, ennen kuin oli voitu keskittyä strategisiin päätöksiin ajatellen yhdistyksen tulevaisuutta, asiakaskuntaa ja palvelujen kehittämistä. Haastattelussa ei siksi saatu kovin paljon faktatietoa siitä, mitä päätöksiä HENRY ry:ssä oli tehty tulevaisuutta ja palvelujen kehittämistä ajatellen. Sen sijaan haastattelussa saatiin paljon haastateltavan näkökulmia siitä, mihin suuntaan yhdistyksen tulisi kehittyä.

Haastattelussa korostui HENRY ry:n rooli osaamisen jakamisen ja kontaktien luomisen mahdollistajana alan ammattilaisten kesken. HENRY ry:n tarkoituksena ja tehtävänä oli toimia kohtaamispaikkana henkilöstöjohtamisen asioiden parissa toimiville henkilöille. Haastateltavan mukaan se on ”hervittävän laaja käsite ja sen takia HENRY ry:llä onkin vaikeuksia määrittellä että mikä sen kohdennettu tarkoitus on”. HENRY ry:n jäsenistöön kuului erilaisia toimijoita, joiden tehtävät liittyvät henkilöstön hallintaan, johtamiseen, tutkimiseen tai konsultoimiseen. Yhdistyksen jäsenistö siis muodosti ”ekosysteemin ihmisistä jotka ovat kiinnostuneita samoista asioista”.

Laajan asiakaskunnan vuoksi yhdistyksen jäsenten segmentointi oli tärkeää. HENRY ry:ssä oli segmentoitu jäsenet ensisijaisesti henkilöjäseniksi ja kannatusjäseniksi. Tämän lisäksi jäsenet oli kategorisoitu työtehtävien mukaan akateemisiin, bisnekseen ja konsultteihin. HENRY ry:n jäsenistön kategoriointi oli ollut hyvin suppeaa. Yhdistyksellä oli kuitenkin hyvät mahdollisuudet kehittää segmentointiaan nykyaikaisemmaksi, jolloin yhdistyksessä käytettäisiin hyödyksi olemassa olevaa tietoa jäsenistöstä. Datan avulla voitaisiin kategorisoida yksilöitä ”automaattisestikin aika pitkälle jo kiinnostuksen kohteiden mukaan”. Tällöin myös markkinointia pystyttäisiin kohdistamaan paremmin yksilöille.

HENRY ry:ssä suurin osa palveluista oli toteutettu henkilökohtaisena palveluna. Hallituksen oli pohdittava strategisesti sitä, mitä kannattaa tuottaa henkilökohtaisena palveluna ja mitä itsepalveluna automatisoinnin keinoin. Nykypäivänä suurin osa hallinnollisista asioista tulisi hoitaa automatisoinnin keinoin, jotta HENRY ry:n toiminta olisi tuottavampaa ja henkilökunnalla olisi enemmän aikaa strategisesti tärkeisiin henkilökohtaisiin kontaktointeihin. Palveluskaalan oli kuitenkin oltava laaja aivan automatisoidusta henkilökohtaiseen palveluun.

Palveluita kehittäessä oli siis huomioitava koko palveluskaala. Yhdistyksellä oli enemmänkin tuotteita kuin palveluita ja yhdistyksen toiminnan kehittämisessä oli huomioitava nimenomaan palvelujen kehittämisen puoli tuotteiden myymisen sijaan. Palvelujen kehittämisessä tuli huomioida myös se kuinka montaa ihmistä yhdistyksen nykyiset tuotteet ja palvelut oikeasti hyödyttivät. Esimerkkinä haastateltava käytti paras HR- gradu kilpailua, josta hän totesi että gradun tulokset olivat ihan mielenkiintoista tietoa, mutta kuinka monelle yhdistyksen jäsenelle se oli merkityksellistä. Lisäksi isot messut ja tapahtumat olivat aikansa eläneitä ja yhdistyksen tuotteita ja palveluita piti nykyaikaistaa. Tuotteet ja palvelut eivät enää vastanneetkaan niin hyvin niiden tarkoitukseen kuin ne voisivat, eli toimia osaamisen kehittämisen ja jakamisen sekä verkostoitumisen tukena. Hallituksen edustaja kuitenkin totesi että HENRY ry:llä oli hyviäkin palveluita, mutta pohti osattiinko niitä kohdentaa siten että jäsenet ymmärsivät niiden hyödyllisyyden.

Tulevaisuutta ajatellen HENRY ry:n tulisi olla aktiivinen, vahva ja luotettava toimija koko henkilöstöalan eteenpäin viemisessä. HENRY ry:n tulisi selkeyttää toiminta-ajatustaan ja tavoitteitaan sekä oltava henkilöstöalan ”kärjessä tietäen mihin sen on mentävä”. Yhdistyksen tulisi enemmän huomioida nuorten merkitystä tulevaisuuden toimintaan, sillä nuorten aktiivisuudella on vaikutusta myös yhdistyksen jäsenmäärään tulevaisuudessa. Lisäksi yhdistyksen tulisi ottaa vahvemmin kantaa trendeihin ja vanhentuneisiin henkilöstöprosesseihin, joista on jo olemassa faktatietoa. Tällaisia olivat esimerkiksi ihmisten hyvinvoinnin nousemisen trendiksi ja sen nostamisen yleiseen keskusteluun.

Toimintaympäristössä oli käynnissä suuria muutoksia, jolloin myös HENRY ry:n oli muututtava. HENRY ry:n oli alettava kiinnittämään huomiota digitaalisiin palveluihin, sosiaaliseen mediaan, sisällöntuottamiseen sekä tapahtumatuottamisena että tekstinä, personoituun markkinointiin ja tarjontaan sekä laajan ammattilaisten sisältämän jäsenistönsä ottamista mukaan alan ”kärkien” eli uusimpien suuntausten esiintuomiseksi. Sisällön oli oltava ensisijaista yhdistyksen toiminnassa. Lisäksi HENRY ry:n viestinnän henkilöstöalan tapahtumista ja uutisista tuli olla monipuolisempaa ja huomioida entistä monipuolisemmin koko HR-kentän tapahtumia.

Haastateltava tunnisti ja mainitsi useita nykyisiä ja tulevaisuuden toimintaympäristön vaikutuksia henkilöstöalaan ja siten myös HENRY ry:n toimintaan. Taulukossa 1 on esitelty tulevaisuuden toimintaympäristön vaikutuksia ja trendejä, joihin HENRY ry:n tulisi kiinnittää huomiota.

Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö

- Ihmisten hyvinvoinnin nouseminen keskeisemmäksi tekijäksi työelämässä
- HR:n tehtävänä yrityksen vastuullisuus –ajattelun jalkauttaminen organisaatioon

Taloudellinen ja julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä

- Taloudelliset vaikutukset: miten löydetään keinoja vastata organisaation tarpeisiin huonossa taloudellisessa tilanteessa
- Poliitiikan vaikutus: Tes-kenttä, työnantajamarkkinat, työvoimapolitiikka

Teknologinen toimintaympäristö

- Ajankäyttö sekä virtuaaliset verkostot kilpailutekijöinä
- Tietomäärän raju kasvu ja sen tuomat osaamisen haasteet ja osaamisen ylläpitäminen
- Digitalisoituminen

Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö

- Perheiden perustaminen myöhemmässä iässä ja sen vaikutukset johtamiskulttuuriin

Työelämä ja henkilöstöala toimintaympäristönä

- Käynnissä oleva johtamisajattelun muutos ja Lean-ajattelu
- Trendi: hallinnollisia henkilöstöasioita ulkoistetaan tai automatisoidaan ja strategiset henkilöstöasiat keskitetään liiketoimintayksiköihin
- HR:n roolin todella voimakas muuttuminen
- Työnteon lisääntyminen Freelancerinä
- Henkilöstöalan läpinäkyvyys
- Työnteon muutokset: työnteoko ei enää niin sidottua tiettyyn aikaan ja paikkaan
- Yhteistyöprojektit asiakkaan, tuottajan ja toimittajan välillä
- Uudenlainen työntekeminen: tietotyö

Taulukko 1: HENRY ry:n edustajan mainitsemat toimintaympäristön vaikutukset jäsenten palvelutarpeisiin

Mainituista toimintaympäristön vaikutuksista suurin osa liittyi työelämään ja henkilöstöalaan. Näiden lisäksi haastattelussa korostuivat trendit, sillä ne vaikuttavat jatkuvasti toimintaympäristöön ja siten ihmisten tarpeisiin. HENRY ry:llä voisi olla nykyistä suurempi rooli ”trendien haistelussa”, sillä monilla yrityksissä työskentelevillä ei ole oman työnsä ohella aikaa seurata alan trendejä HR-kentän ollessa niin laaja. Yhdistys voisi toimia HR-alan trendien tiedon tuottajana.

4.1.4 HENRY ry:n jäsenten teemahaastattelujen toteutus

HENRY ry:n jäsenten haastattelujen tavoitteena oli saada ymmärrys siitä miten toimintaympäristö vaikuttaa jäsenten palvelutarpeisiin yhdistystä kohtaan. Lisäksi haastattelulla haluttiin saada tietoa mitä palveluita jäsenet ovat käyttäneet ja miten HENRY ry:n palveluita voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin toimintaympäristön vaatimuksia sekä jäsenistön palvelutarpeita. HENRY ry:n jäsenten näkökulmaa lähdettiin kartoittamaan haastatteleamalla viittä yhdistyksen henkilöjäsentä. Haastattelupyynnö lähetettiin koko HENRY ry:n jäsenkunnalle yhdistyksen muun sähköisen viestinnän yhteydessä. Haastateltaviksi

pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia HENRY ry:n jäseniä, jotta tuloksissa voitiin huomioida jäsenistön monipuolisen koostumuksen vaikutukset palvelutarpeisiin.

Haastattelut suoritettiin viikkojen 10-13 aikana haastateltavan kanssa sovittuna ajankohtana. Kaikki haastattelut toteutettiin HENRY ry:n toimistolla Helsingin keskustassa.

Haastatteluteemat annettiin haastateltaville etukäteen haastateltavien niitä pyytäessä (liite 2). Haastatteluteemat perustuivat tietoperustaan ja suunniteltiin huomioiden opinnäytetyön tavoite. Haastattelussa käytettiin samoja visuaalisia materiaaleja ja teemakortteja kuin HENRY ry:n edustajan haastattelussa (kuvio 1 ja kuva 1), jotta HENRY ry:n edustajan ja jäsenten vastaukset olivat verrattavissa toisiinsa. Näiden visuaalisten materiaalien ja teemakorttien tarkoituksena oli helpottaa aiheen ymmärrystä sekä keskustelun virittämistä.

Teemahaastattelut kestivät keskimäärin 70 minuuttia. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla haastatteluiden analysointia varten. Haastatteluiden toteutuksen jälkeen haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen aineisto jäseneltiin teoriasta nousevien teemojen alle. Teemoittelun jälkeen aineistoa kvantifioitiin analysoinnin helpottamiseksi ja tuloksien selkeyttämiseksi. Teemoittelun ja kvantifioinnin jälkeen aineisto analysoitiin ja tiivistettiin tuloksiksi. Tulkintaa ja tuloksia myös elävöitettiin aineistosta poimituilla suorilla lainauksilla.

4.1.5 HENRY ry:n jäsenten teemahaastattelujen tulokset

Opinnäytetyössä haastateltiin viittä HENRY ry:n henkilöjäsentä. Haastateltavista neljä oli naisia ja yksi mies ja he olivat iältään 29-66-vuotiaita. Haastateltavien joukossa oli niin yksityisyrittäjiä, kuin suurten kansainvälisten yritysten palveluksessa toimivia henkilöstöalan ihmisiä. Kaikki haastateltavat olivat aktiivisia HENRY ry:n jäseniä, jolla tarkoitetaan että he käyttävät yhdistyksen palveluita säännöllisesti. Haastateltavat olivat tai olivat olleet myös aktiivisesti mukana yhdistyksen jaostoiminnassa toimimalla jaoksen vetotiimeissä.

Palvelut

Kaikki haastateltavat käyttivät HENRY ry:n palveluita säännöllisesti ja mainitsivat jaostoiminnan yhtenä eniten käyttämäänsä palveluina. Tämän lisäksi lähes kaikki (4/5) haastateltavat mainitsivat käyneensä HENRY ry:n muissa ilmaisissa tapahtumissa. Sen sijaan vain kaksi haastateltavista mainitsi käyneensä HENRY ry:n maksullisissa tapahtumissa. Muutamit haastateltavat (2/5) totesivat yhdistyksen suurten tapahtumien olevan aika arvokkaita. Yhdistyksen isoissa tapahtumissa maksullisessa HENRY Foorumissa sekä ilmaisessa Uudista ja Uudistu -messuilla mainitsi käyneensä kolme haastateltavista. Tapahtumien lisäksi moni haastateltavista (3/5) mainitsi käyttäneensä HENRY ry:ltä saamiensa materiaaleja ja

etenkin nettisivujen materiaaleja. Haastateltavat mainitsivat käyttäneensä muitakin yksittäisiä yhdistyksen tuotteita ja palveluita. Teemahaastatteluissa mainitut tuotteet ja palvelut ja niiden käyttäjämäärät on kuvattu taulukossa 2.

Tuotteet ja palvelut	Haastateltavista tuotetta tai palvelua on käyttänyt
Jaostoiminta (jaokset ja aluejaokset)	5 henkilöä
Ilmaiset tapahtumat	4 henkilöä
HENRY ry:n materiaalit	3 henkilöä
Maksulliset tapahtumat	2 henkilöä
Uudista ja Uudistu messut	2 henkilöä
Kirjasuosituksset ja -edut	2 henkilöä
HENRY Foorumi	1 henkilö
HR Barometri	1 henkilö
Riittävän hyvät henkilöstökäytännöt –portaali	1 henkilö
Jäsenlehti	1 henkilö
Paras HR-Gradu kilpailu	1 henkilö
NettiHenrix jäsenrekisteri	1 henkilö

Taulukko 2: Jäsenten käyttämät tuotteet ja palvelut

HENRY ry:n tuotteista ja palveluista ei mainittu käytettävän Henkilöstöteko kilpailua, kesäpäiviä eikä Työn Tuuli artikkelikokoelmaa tai muita julkaisuja ja tutkimuksia. Kukaan haastateltavista ei myöskään maininnut käyttäneensä Palkkavertailua, mutta yksi haastateltavista mainitsi sen olevan käytössä työpaikassaan.

Kaikki haastateltavat totesivat käyvänsä HENRY ry:n tilaisuuksissa usein, keskimäärin kerran kuukaudessa tai kerran kahdessa kuukaudessa. Neljällä viidestä aktiivinen tilaisuuksissa käyminen liittyi jaostoimintaan ja muissa tapahtumissa he kävivät vain noin 2-3 kertaa vuodessa, osa ei lainkaan. Osa haastateltavista mainitsi että jaostoiminta on oleellinen osa heidän jäsenyyttään. Yksi haastateltavista jopa totesi, että ei ole varma haluaisiko jatkaa HENRY ry:n jäsenyyttä ilman jaostoimintaa. Haastateltava kertoi, ettei hän kokenut HENRY ry:n vastaavan hänen tarpeisiinsa muuten kuin jaostoiminnan kautta. Hän kuitenkin totesi, että yhdistys vastasi hänen tarpeisiinsa ja se ”perustui siihen, että jaostoiminta oli ollut hyvin mielekästä”.

Kaikki haastateltavat kertoivat syyn HENRY ry:n jäsenyyteen ja osallistumiseen yhdistyksen toimintaan olevan mahdollisuus verkostoitua, saada uusia kontakteja ja keskustella muiden alan ammattilaisten kanssa. Eräs haastateltavista mainitsi että verkostoitumiseen liittyy myös ”osaaminen ja se ammatillinen puoli että pysyy kartalla HR-asioista ja sen kehittymisestä”. Neljä viidestä mainitsi hakevansa yhdistyksen toiminnalta hyödyllistä tietoa alasta ja sen kehittymisestä. Tapahtumista haettiin myös inspiraatiota, vinkkejä konkreettisiin ”seuraaviin askeliin” tietyissä työtehtävissä sekä ”uskonvahvistusta” omille ajatuksille. Lisäksi eräs haastateltavista totesi, että osasy tapahtumiin osallistumisen oli mahdollisuus tuoda omaa osaamistaan esille ja ”palveluntarjoajalle mahdollisten asiakkaiden tapaaminen”.

Pääsääntöisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä HENRY ry:n tuotteisiin ja palveluihin. Neljä viidestä haastateltavasta oli kokonaisuudessaan tyytyväisiä yhdistyksen toimintaan ja sen palveluihin pieniä kehittämiskohteita lukuun ottamatta. Tapahtumien järjestelyihin oltiin tyytyväisiä, sillä niiden aiheet olivat mielenkiintoisia, tapahtumat olivat sopivan pituisia, niissä oli hyvät asiantuntijat sekä aikaa keskustelulle. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, että tapahtumat järjestettiin hyvien kulkuyhteyksien päässä. Kaksi haastateltavaa otti kantaa tapahtumien ajankohtiin. Toisen mielestä oli tärkeää, että tapahtumat ovat joko aamulla tai illalla jolloin ”samana päivänä ehtii muutakin”, kun taas yrittäjänä toimiva toivoi tapahtumien olevan päiväsaikaan. Hän kuitenkin totesi että, suurin osa HENRY ry:n jäsenistä todennäköisesti ajattelee eri tavoin.

Palveluista puhuttaessa esille nousi myös kehityskohteita. Yksi jäsenistä oli tyytyväinen jaostoimintaan, mutta muuten yhdistyksen toiminta ei vastannut hänen tarpeisiinsa. Hänen mukaansa suurin kehittämiskohde HENRY ry:n toiminnassa oli se että yhdistyksen toiminnan tulisi olla ”laveampaa”, jolloin ”kokonaisuudessaan se tulokulma pitäisi kattaa sen että HR tukee bisnestä ja sen pitää silloin katsoa myös sitä bisnestä laajemmin silmin”. Yhdistyksen palveluista puhuttaessa ilmeni myös pienempiä kehittämiskohteita ja toiveita yhdistystä kohtaan.

Jaostoiminnassa kehittämisen kohteiksi mainittiin se että jaosten rooli voisi olla selkeämpi ja ne voisivat enemmän tukea yhdistyksen muuta toimintaa (1/5). Jaostoimintaan kaivattiin siis ”punaista lankaa, että tänä vuonna lähestytään tällaisia teemoja”, jotka tukisivat samalla myös yhdistyksen valitsemia vuosittaisia teemoja. Jaostoimintaan kaivattiin myös (1/5) laajempaa näkökulmaa aiheiden käsittelyyn, jolloin päästäisiin lähemmäs strategiaa ja bisnestä. Tällöin jaosten nimiä kannattaisi muuttaa esimerkiksi sisäisen viestinnän jaoksesta viestinnän jaokseksi jolloin aiheita voidaan käsitellä laajemmin. Jaostoiminnan pitäisi myös olla avointa kaikille jäsenille (2/5). Yksi jäsen totesikin että ”se että jos haluaa kuulua johonkin, niin saisi kuulua”.

Jaostoiminnan lisäksi sähköisissä palveluissa nousi esille kehittämiskohteita. Vanhoja materiaaleja kaivattiin uusille kotisivuille, sillä nykyisillä sivuilla oli vain vähän sisältöä (2/5). Jäsenet kaipasivat jatkuvaa sisällöntuottamista niin verkkosivuille kuin sosiaalisen median kanaviin. Myös Hyvät henkilöstökäytännöt - portaalin aktivoimista kaivattiin jotta jäsenet saataisiin käyttämään sitä jatkuvasti ja mahdollisesti myös tuottamaan sisältöä portaaliin (1/5). Jaostoimintaan ja sähköisiin palveluihin liittyvien toiveiden ja kehitysehdotusten lisäksi esille nousi Mentorointiohjelma. Mentorointiohjelma on HENRY ry:n tuottama palvelu, mutta sitä ei järjestetä vuosittain.

Yksi haastateltavista myös totesi että HENRY ry:n olisi hyvä miettiä mitä se tarjoaa palveluntarjoajan asemassa oleville jäsenilleen ja miten heitä voitaisiin enemmän tukea. Haastateltava totesi että HENRY ry:n periaate siitä ettei tapahtumissa saa markkinoida estää osittain palveluntarjoajan näkökulmasta verkostoitumista ja oman osaamisen esiintuomista. Hän myös lisäsi että palveluntarjoajan mielellään näkyvät siellä missä on ihmisiä jotka ovat palvelunkäyttäjiä. Myös palvelunkäyttäjien näkökulmasta voisi olla hyvä tutustua osaaviin palveluntarjoajiin jo ennen todellista palvelun tarvetta. Hän kuitenkin totesi, että ”toisessa ääripäässä on sitten sellainen että ihan pelkkää myyntiä ja markkinointia, niin ei sekään toimi” vaan yhdistyksen tulisi miettiä ”missä kohtaa sitä skaalaa kannattaisi toimia ja se voi varmaan vaihdella eri tilanteissa”. Toinen haastateltava taas oli sitä mieltä, että on hyvä että ”mikään HENRY ry:n tilaisuus ei ole myyntitilaisuus” vaan siellä vaihdetaan asiantuntijakommentteja sekä jaetaan ja vastaanotetaan tietoa. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä HENRY ry:n toimintaan.

Tyytyväisyys HENRY ry:n tuotteisiin, palveluihin ja tapahtumien järjestelyihin näkyi myös siinä, että suurin osa haastateltavista (4/5) ei kokenut HENRY ry:n kilpailijoilla olevan parempia tuotteita tai palveluita. Neljä viidestä haastateltavasta ei aluksi keksinyt keitä yhdistyksen kilpailijat voisivat olla. Lopulta kolme haastateltavaa mainitsi kilpailijoiksi konsulttifirmat sekä muut yritykset, jotka tuottavat samankaltaisia tapahtumia. Konsulttifirmoista ja muista tapahtumia tuottavista yrityksistä kuitenkin todettiin että ”ne ovat ihan oma alansa” ja usein pelkkiä mainostapahtumia joihin ”ei ole mielenkiintoa osallistua”. Näitä yrityksiä ei pidetty todellisina kilpailijoina tai keksitty mikä kilpailijoilla olisi parempaa. Eräs haastateltavista totesikin että HENRY ry:n tapahtumissa hyvää on ollut se, että puhujia on ollut eri yhteisöistä, eikä puhujina ole ollut pelkästään konsultteja tai kouluttajia. Hän totesi, että on tärkeää että puhujiksi saadaan ”nimenomaan näitä ihmisiä jotka on eri organisaatioissa joutunut näihin kimurantteihin tilanteisiin ja ne kertovat niistä kimuranteista tilanteista”.

Eräs haastateltavista ei maininnut yhtään kilpailijaa sillä hän ei ole ”koskaan ajatellut ketään HENRY ry:n kilpailijana suoranaisesti” vaan hän pitää yhdistystä oman alansa

ammattijärjestönä ja ”jollaintapaa vähän spesiaalimpana juttuna”. Tähän hän lisäsi vielä, että lähtökohtaisesti hän pitää muita palvelujen tai tapahtumien tuottajia toisiaan tukevinä foorumeina, ei toistensa kilpailijoina. Pääsääntöisesti kilpailijoilla ei koettu olevan parempia palveluita. Yhden haastateltavan mielipide poikkesi kuitenkin yleisestä mielipiteestä. Hänen mukaansa HENRY ry:llä oli useita kilpailijoita yhdistysmaailmassa. HENRY ry:n kilpailijoilla oli parempia tuotteita ja palveluita koska HENRY ry:ssä menttiin ”niin suppeasti se HR-silmälasit päässä”. Haastateltava korosti, että Suomen kokoisessa pienessä maassa eri yhdistysten tulisi enemmän tehdä yhteistyötä ja verkostoitua keskenään.

Merkillepantavaa HENRY ry:n kilpailijoista keskustellessa oli se, että perinteisten kilpailijoiden lisäksi kilpailijaksi mainittiin aika. Kolme viidestä haastateltavasta totesi ajankäytön olevan yksi iso kilpailutekijä, sillä nykypäivänä ”kaikki kilpailee ajasta”. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi kilpailijaksi internetistä löytyvän ilmaisen tarjonnan, jota löytyy esimerkiksi SlideSharesta, Ted.comista ja LinkedInistä. Tämän ilmaisen tarjonnan eduksi mainittiin, että se on saatavilla juuri silloin kun sitä tarvitaan. HENRY ry:n kohdalla tämä ilmainen jatkuvasti saatavilla oleva tarjonta koettiin yhdeksi palvelutarjonnan ja vuorovaikutuksen kanavien kehittämiskohteeksi.

Vuorovaikutus ja palvelusuhde

HENRY ry:n vuorovaikutus ja palvelusuhde koettiin suurimmalta osin hyväksi. HENRY ry oli riittävän usein, mutta ei kuitenkaan liikaa yhteydessä jäseniinsä. Yksi haastateltavista tosin totesi, ettei sähköisten pikatiedotteiden määrää voitu enää paljoa lisätä. Toinen jäsen taas kommentoi, että pääsääntöisesti se posti mitä hän yhdistykseltä saa ”kiinnostaa minua niin en koskaan koe sitä niin sanotusti roskana tai turhana markkinointina”. Sähköposti oli yleisin tapa olla kontaktissa yhdistyksen kanssa. Sähköpostin kautta kommunikointiin oltiin tyytyväisiä ja sen eduksi mainittiin, että sähköpostin kautta voi olla yhteydessä silloin kun itselle sopii. Tämän lisäksi vuorovaikutusta tapahtui puhelimitse sekä kasvokkain esimerkiksi jäsentilaisuuksissa. Henkilökohtaisen palvelun määrä koettiin riittäväksi ja yksi haastateltavista totesikin että ”en oikeastaan kaipaa henkilökohtaista palvelua sen enempää, että kaikki se palvelu mitä minä olen tarvinnut, niin olen sen kyllä saanut”. Lisäksi yksi haastateltavista arvosti erityisesti sitä, että yhdistyksen toiminta oli aina ”kasvollista” eli jäsen tiesi kenen kanssa keskusteli tai hoiti asioita.

Haastateltavista neljän mukaan HENRY ry tavoitti jäsenensä hyvin. Poikkeavan mielipiteen esittänyt totesi, ettei yhdistys tavoittanut jäseniään hyvin sillä yleensä tilaisuuksissa kävi samat ihmiset eikä siten ”passiivisia” jäseniä tavoitettu. Passiiviset jäsenet tuli saada aktiivisemmin mukaan toimintaan sillä verkosto ”ei ollut niin elävä kuin se voisi olla”. Lisää aktiivisuutta kaivattiin myös sosiaalisen median kanaviin ja eräs haastateltavista totesi, että

yhdistyksen tulisi opetella olemaan aktiivinen joissakin sosiaalisen median kanavissa. Yhdistyksen sosiaalisen median aktiivisuutta kuvasi se, että haastateltavissa ilmeni epävarmuutta siitä oliko yhdistyksellä Twitter - tili ja LinkedInistä kommentoitiin seuraavasti: ”se on vähän sääli, että ihmisiä ei oikein saa sinne keskustelemaan”. LinkedIniä pidettiin kuitenkin yhdistykselle sopivana sosiaalisen median kanavana sen ammatillisuuden vuoksi. Myös Twitter mainittiin yhdistykselle mahdollisesti sopivana sosiaalisen median kanavana, sillä se sopii ” lyhyiden fressien ajatusten jakamiseen”.

Sosiaalisen median aktivoimisesta puhuttaessa esiin nousi sisällöntuottaminen. Lisää sisältöä kaivattiin niin sosiaalisen median kanaviin, kuin verkkosivuille. Verkkosivuille toivottiin erityisesti vanhojen materiaalien siirtämistä vanhoilta verkkosivuilta. Lisäksi esitettiin toive, että verkkosivuja voitaisiin kehittää enemmänkin, jolloin sivustolta löytyisi enemmän materiaalia ylipäättänsä. Yksi haastateltavista totesi, että on nykyaikaa että verkkosivuilta löytyy paljon materiaalia ja että kaiken mitä yhdistyksellä ”on tarjolla, niin sen pitäisi löytyä tavalla tai toisella myös netistä”. Yksi haastateltavista myös ehdotti, että sähköiseen pikatiedotteeseen voitaisiin tapahtumien lisäksi nostaa poimintoja ajankohtaisista asioista ja uusista ajatuksista.

Arvot

Arvoista ja siitä mitä haastateltavat HENRY ry:n toiminnassa arvostavat, ei noussut yksittäistä arvoa ylitse muiden. Haasteellista haastateltavien arvostuksista keskustellessa oli, että monet arvostuksen kohteet eivät suoraan menneet etukäteen määriteltyihin neljään osa-alueeseen, vaan liittyivät useaan arvoon samanaikaisesti. Kaikki neljä kuvion 5 arvoa kuitenkin mainittiin haastatteluissa.



Kuvio 5: Jäsenten haastatteluissa mainitsevat arvoa tuottavat tekijät

Kaikki haastateltavat mainitsivat taloudellisen arvon, mutta taloudellisen arvon merkitys vaihteli haastateltavista riippuen. Kaksi haastateltavista mainitsi, että taloudellinen arvo on siinä mielessä tärkeä, että yhdistys tarjoaa erilaisia ilmaisia ja edullisia tapahtumia. Eräs haastateltavista totesi, että ”jäsenmaksun vielä maksaa koska sillä pystyy sitten pääsemään aika monenlaisiin tapahtumiin”. Yksi haastateltavista totesi, ettei ole osallistunut kertaakaan maksulliseen HENRY Foorumiin sen kalliin hinnan vuoksi.

Toisaalta kolme haastateltavista oli sitä mieltä, ettei taloudellinen arvo ole syy yhdistyksen jäsenyyteen. Yksi haastateltava totesi, että taloudellinen arvo ei ole ”olennainen juttu”, eikä jäsenmaksu jäsenyyden kynnyskysymys vaikka hän maksaa jäsenmaksunsa itse. Toinen haastateltava totesi jäsenmaksusta, että ”jos joku haluaa siihen niin sanottuun omaan ammatilliseen panostaa, niin se on aika pieni maksu sitten kuitenkin”. Haastateltavat totesivat, että HENRY ry:n jäsenenä he voivat saada yksittäisiä alennuksia, minkä he mielellään ottavat vastaan. Alennuksilla palkitsemisen ei kuitenkaan ollut ”se pointti tässä jäsenyydessä ollenkaan”. Yksi haastateltavista mainitsi, että taloudellisessa arvossa olennaista ei ole niinkään ”se että paljonko se maksaa, vaan mitä sillä saa”.

Taloudellisesta arvosta puhuttaessa esiin nousi kolmaskin näkökulma, jossa taloudellista arvoa pidettiin tärkeänä, jos mietittiin haastateltavan omaa bisnestä. Haastateltava totesi tähän, että taloudellinen arvo ”tulee sitä kautta, että voinko minä sitten jotenkin vakuuttavammin tuoda joitakin asioita esille, jolloin minä voin pyytää niistä sitten vähän isomman summan”. Vaikka kaikki haastateltavat mainitsivat taloudellisen arvon, vain yksi haastateltavista mainitsi sen olevan kahden tärkeimmän arvon joukossa.

Toiminnallisen arvon mainitsi kaksi haastateltavista. Molemmat mainitsivat toiminnallisen arvon kohdalla toiminnan laadun ja erityisesti laadukkaat tapahtumat. Toinen haastateltavista yhdisti toiminnalliseen arvoon myös toimintavarmuuden, toiminnan tehokkuuden sekä ajan ja vaivan säästön. Haastateltava totesi ”että kun saa sitä tietoa täältä ja saa sitä uskon vahvistusta omille ajatuksille ja kokemuksille niin sitä minä katsoisin sellaisena toimintavarmuutena”. Mielenkiintoista oli, että vaikka vain kaksi haastateltavista mainitsi toiminnallisen arvon, silti toisen mielestä toiminnallinen arvo on ensisijaista yhdistyksen toiminnassa.

Symbolinen ja emotionaalinen arvo olivat arvoja, joita haastateltavien oli vaikeinta erottaa toisistaan ja niihin liittyvät kommentit liittyivät usein molempiin kategorioihin. Tämän vuoksi symbolinen ja emotionaalinen arvo analysoitiin yhdessä. Symbolinen tai emotionaalinen arvo mainittiin kahden tärkeimmän arvon joukkoon neljässä haastattelussa. Symbolisessa arvossa esiin nousi erityisesti HENRY ry:n asema, tunnettavuus ja yhdistyksen arvostus. Yksi haastateltavista totesi, että ”HENRY ry:llä on kuitenkin sellainen tietty brändi että se on sellainen henkilöstöihmisten, niin kuin ammattilaisten foorumi”. Yhdistykseen liittyy myös ”positiivinen viba” ja yksi haastateltavista totesi, että hänen mielestään on ”kiva sanoa että minä kuulun HENRY ry:hyn”.

Emotionaalissa arvossa tärkeäksi mainittiin inspiraation ja uusien näkökulmien saamisen lisäksi ”uskonvahvistus” eli tunnekokemus siitä, että saa vahvistusta omille kokemuksille ja ajatuksille. Hyviä tunnekokemuksia odotettiin saavan myös aktiivisesta osallistumisesta tapahtumiin. Symboliseen arvoon mainittiin liittyvän premium-ajattelu. Premium-ajattelun maininnut totesi, että ”vaikka ne tapahtumat ovat maksuttomia, niin silti on se aika arvokasta mitä niihin laittaa, että kyllä niissä sillä tavalla pitää se laatukin olla riittävällä tasolla”. Haastateltava lisäsi, ettei tarkoita premium-ajattelulla ylellisyyttä vaan, että ”ne ihmiset ovat mukana jollain tavalla tosissaan siinä hommassa”. Premium-ajattelu nähtiin siis liittyvän vahvasti toiminnallisessa arvossa esiintyvään laatuun. Yksi haastateltavista oli kuitenkin eri mieltä symbolisen arvon merkityksestä. Hänen mukaansa, jos symbolinen arvo nähdään ”enemmän sitten sellaisena ajatuksena, että kuuluu johonkin vaikka ei niin osallistu niin ehkä se ei sinänsä merkitse niin paljoa”.

Symbolisiin ja emotionaalisiin arvoihin mainittiin liittyvän myös heimoutuminen, sillä jäsenet ovat ”siinä samassa ammatillisessa ryhmässä tai heimossa”, jossa kaikilla jäsenillä on kokemuksia erilaisista henkilöstöalan tehtävistä. Huomioitavaa oli, että kaikissa haastatteluissa tuli jollakin tapaa ilmi, että HENRY ry:n toiminnassa arvostettiin verkostoitumista, kontakteja ja kohtaamisia muiden jäsenten kanssa. Toiminnassa arvostettiin myös ”yhteistä tekemistä” ja yhdessä saatuja kokemuksia. Yksi haastateltavista totesi

jäsenyydestä että, ”koen saavani siitä jotain ja se ei ole taloudellista hyötyä, vaan enemmän niin kuin sosiaalista ja tällaista verkostoitumishyötyä”. Toinen haastateltava totesi, että on rikkaus että yhdistyksessä on paljon eri taustaisia ihmisiä ja se pitäisi ”pystyä luomaan voimaksi”.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että HENRY ry:n jäsenyydestä oli hyötyä heidän arjessaan tai työtehtävissään. Haastateltavien oli vaikeaa kertoa konkreettisia hyötyjä, mutta haastateltavat mainitsivat saavansa hyötyä jaostoiminnan ja tapahtumien kautta saamistaan ajatuksista, ideoista, uusista tiedoista, keskusteluista ja vuorovaikutuksesta. Yksi haastateltava mainitsi myös kirjjasuositukset yhdistyksestä saamakseen hyödyksi. Eräs haastateltavista totesi, että yhdistyksen tuoma hyöty koostuu pienistä asioista, ”pikkulisistä”. Yhden haastateltavan mukaan hyöty syntyy tapahtumista, jotka käsittelevät kyseisellä hetkellä omaan työhön liittyviä akuutteja asioita. Haastateltava lisäsi, että vaikka aihe ei olisikaan akuutti, niin tiedot ovat silti hyödynnettävissä.

Myös ammatillisesta näkökulmasta HENRY ry:n koettiin olevan hyödyllinen yleisessä alan keskustelussa pysymisessä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä (3/5). Yksi haastateltavista totesi, että yhdistys auttaa ammatillisessa kehittämisessä vain ”jonkin verran, mutta eihän se ota siitä sellaista isoa koppia tietenkään, eikä pidäkään”. Hänen mukaansa ammatillisessa kehittämisessä HENRY ry toimii inspiraation lähteenä ja keskustelun avaajana.

Toimintaympäristö

Toimintaympäristön vaikutukset jäsenten tarpeisiin vaihtelivat suuresti toimintaympäristön tekijöistä riippuen. Haastateltavat mainitsivat joidenkin toimintaympäristön tekijöiden vaikutuksia huomattavasti vähemmän kuin toisten. Haastateltavien valitsemien teemakorttien (liite 3) ja korttien ulkopuolelta mainittujen, mutta opinnäytetyön kannalta tärkeiden toimintaympäristön vaikutuksien määrä laskettiin, jotta saatiin näkemys siitä, mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttivat eniten jäsenten tarpeisiin. Haastattelussa mainitut toimintaympäristön tekijöiden määrät on kuvattu taulukossa 3.

Toimintaympäristön osa-alue	Mainittiin haastatteluissa
Työelämä ja henkilöstöala	29 kertaa
Kulttuurillinen ja sosiaalinen	25 kertaa
Teknologinen	23 kertaa
Eettinen ja ekologinen	19 kertaa
Julkisenvallan toimenpiteet	14 kertaa
Taloudellinen	13 kertaa

Taulukko 3: Jäsenten mainitsemien toimintaympäristön tekijöiden vaikutusten lukumäärät

Taulukosta 3 voidaan nähdä, miten eri toimintaympäristön tekijöiden koettiin vaikuttavan selvästi toisia enemmän jäsenten palvelutarpeisiin yhdistystä kohtaan. Esimerkiksi julkisen vallan toimenpiteiden ja taloudellisen toimintaympäristön ei koettu vaikuttavan paljoo jäsenten palvelutarpeisiin tai haastateltavat eivät tunnistaneet näiden osa-alueiden vaikutuksia palvelutarpeisiinsa. Toisaalta joidenkin osa-alueiden kohdalla palvelutarpeita tunnistettiin, mutta niiden ei koettu liittyvän HENRY ry:hyn, yhdistyksen palveluihin tai ydintoimintaan, joten yhdistyksen ei odotettu vastaavan näihin tarpeisiin. Kaikki haastateltavien mainitsemat vaikutukset on kuvattu liitteessä 3.

Taloudellisen toimintaympäristön vaikutuksia mainittiin haastatteluissa kaikista vähiten. Taloudellisessa toimintaympäristössä esille nousi erityisesti huono työllisyystilanne sekä kulutusaste ja kulutuksen rakenteelliset muutokset. Näiden vaikutukset mainitsi kolme haastateltavista. Myös suhdanteiden vaikutus mainittiin kaksi kertaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille yksittäisiä vaikutuksia kuten globalisaation vaikutus sekä jännitteet talouspolitiikassa. Kaikki mainitut taloudellisen toimintaympäristön vaikutukset löytyvät liitteestä 3.

Neljä viidestä haastateltavasta kuitenkin totesi, että taloudellinen tilanne vaikuttaa jollakin tapaa heidän työhönsä ja palvelutarpeisiin yhdistystä kohtaan. Vain yksi haastateltavista ei osannut sanoa taloudellisen toimintaympäristön suoranaisia vaikutuksia työhönsä, eikä nähnyt sen vaikuttavan tarpeisiinsa yhdistystä kohtaan. Yksi haastateltavista mainitsi että taloudellinen toimintaympäristö vaikuttaa paljon hänen työhönsä, mutta ne ovat sellaisia asioita että ”HENRY ei niille ehkä voi kauheasti tehdä mitään”. Hän kuitenkin lisäsi, että taloudellisista asioista voidaan keskustella, vaikka yhdistys ei voisi konkreettisesti tehdä asioille mitään.

Haastateltavien (3/5) mielestä HENRY ry:n tulisi vastata taloudellisen toimintaympäristön muutoksiin keskustelun kautta. Yhden haastateltavan mielestä myös tiedon lisääminen HR-ihmisten parissa voisi olla hyvä, jotta he ”voivat lisätä tietoa omista organisaatioissaan”. Kaksi haastateltavista totesi, että taloudellisesta toimintaympäristöstä keskusteluissa näkökulmana on oltava henkilöstö ja keskusteltava ”henkilöstösilmäläsit päässä”. Tällä tarkoitettiin, että keskustelu ei saa karata liian kauas henkilöstöalasta ja fokuksena tulisi olla talouden vaikutukset ja ilmeneminen henkilöstöalalla.

Toisaalta yksi haastateltavista totesi, että HENRY ry:ssä taloudellista puolta ei ole paljoa nostettu esille ja että taloudellisten tekijöiden tulisi olla ”ihon alla”, jotta voidaan tukea bisnestä. Kaksi haastateltavista mainitsi tärkeäksi keskustelun kohteeksi sen, että organisaatioiden on valmistauduttava noususuhdanteeseen ja että organisaatioiden on silloin oltava ”pelikunnossa”. Tällä tarkoitettiin sitä, että on tärkeää keskustella yrityksessä heikosta taloustilanteesta huolimatta ”mitkä on niitä tärkeitä asioita mihin kuitenkin olisi hyvä panostaa”. Toinen haastateltavista totesi, että HENRY ry:ltä voisi saada ”tukea argumentoinnissa bisnekseen päin, että miten se vaikuttaa että ollaan monta vuotta panostamatta”

Taloudellisen toimintaympäristön lisäksi myös julkisenvallan toimenpiteiden vaikutuksia mainittiin haastattelussa vähän. Neljä haastateltavista tunnisti joitakin toimintaympäristön vaikutuksia. Lainsäädännön ja asetusten muutosten mainittiin vaikuttavan eniten (4/5). Lisäksi kansainvälisten järjestöjen vaikutuksen lainsäädäntöön ja poliittisiin tekijöihin (3/5) ja työmarkkinapolitiikan (2/5) nähtiin olevan olennaisia tekijöitä toimintaympäristön kentässä. Näiden lisäksi mainittiin vain yksittäisiä toimintaympäristön tekijöitä (liite 3), joilla on vaikutuksia jäsenistön tarpeisiin.

Yksi haastateltavista ei taloudellisen toimintaympäristön tavoin kokenut julkisenvallan toimenpiteiden liittyvän omaan työhönsä. Hän kuitenkin totesi, että mikäli HENRY ry:ssä yleisesti käsiteltäisiin julkisenvallan toimenpiteisiin liittyviä aiheita ”niin tietysti sieltä taas tulisi pieniä tiedonjyväsiä”. Kaksi haastateltavista pohti, voisiko yhdistyksen rooli olla tiedottajana toimiminen tärkeiden henkilöstöalaa koskevien lakien ja asetusten muutosten sekä ”keissien” suhteen. Toinen haastateltavista tosin pohti, että meneekö tällainen toiminta ohi HENRY ry:n ydintoiminnan. Haastateltavan mukaan yhdistys voisi mahdollisesti käsitellä ”sellaisia isompia asioita jotka vaikuttavat HR:n käytännön työhön”. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että aina aihetta ei tarvitse käsitellä tapahtumissa, vaan aiheita voitaisiin käsitellä myös esimerkiksi nostoina pikatiedotteessa tai asiantuntijakirjoituksina jäsenlehdessä. Molemmat olivat sitä mieltä, että aiheet ovat hyviä myös tapahtumiin jolloin aihetta voidaan käsitellä syvällisemmin ja kuulla esimerkkejä ”mitä se asia tarkoittaa käytännössä”.

Vaikka julkisenvallan toimenpiteiden mainittiin vaikuttavan vain vähän haastateltavien palvelutarpeisiin, totesi yksi haastateltavista, että julkinen valta toimintaympäristönä on arkipäivää hänen työtehtävissään. Häneltä kysyttäessä pitäisikö yhdistyksen kiinnittää enemmän huomiota tähän toimintaympäristön tekijään, hän totesi: ”niin, no jos sanotaan että minä olen meillä HR:ssä ja nämä nousee meillä ihan arjessa ja käydään ihan samanlaiset compliance-aallot kun meidän bisnesihmisetkin, niin ehkä siinä on se vastaus”. Hän myös totesi että kansainvälistyminen asettaa HR:lle entistä enemmän haasteita jotta ”asiat pystytään hoitamaan niin, että ne ovat compliant”.

Haastateltavat tunnistivat eettiseen ja ekologiseen toimintaympäristöön liittyviä vaikutuksia selvästi julkisenvallan toimenpiteitä ja taloudellista toimintaympäristöä enemmän. Tästä osaluokasta nousi selkeästi esille kolme eniten haastateltavien palvelutarpeisiin vaikuttavaa tekijää. Kaikki haastateltavat pitivät olennaisena hyvinvoinnin nousemista aiempaa keskeisemmäksi tavoitteeksi. Myös sosiaalisen median vaikutus (4/5) ja pohdinta siitä mitä asioita halutaan tukea ja mitä ei (3/5) nousivat selkeästi esille haastatteluissa. Kaksi haastateltavista mainitsi myös sosiaalisen vastuun osoittamisen ja yritysvastuun huomioimisen markkinoinnissa. Näiden lisäksi haastateltavat mainitsivat yksittäisiä vaikutuksia, jotka löytyvät liitteestä 3.

Julkisenvallan toimenpiteiden ja taloudellisen toimintaympäristön tapaan myös eettisen ja ekologisen toimintaympäristön kohdalla todettiin, että aiheita voitaisiin nostaa keskusteluun ja tapahtumien aiheiksi (2/5). Lisäksi kaksi haastateltavista mainitsi, että olisi mielenkiintoista lukea aiheeseen liittyviä kirjoituksia. HENRY ry voisi kirjoituksissaan tuoda esille esimerkkejä, miten jossain organisaatiossa on toimittu asian suhteen sekä olla ”jäsenlehdessään edelläkävijä näissä asioissa ja näiden asioiden tiedottamisessa ja esilletuomisessa”. Haastatteluissa tuli esille myös bisnespuoli (2/5), sillä yksi haastateltavista mainitsi, että olisi tärkeää saada bisnesjohto mukaan keskusteluun sillä sieltä syntyisi keskustelua miten organisaatiot ovat käytännössä ratkaisseet eettisen ja ekologisen toimintaympäristön haasteita. Toisaalta toinen haastateltava totesi, että keskustelua tulisi jatkaa siitä miten henkilöstöalan ihmisiä ”saadaan liiketoimintaan, bisnekseen ja johtoryhmiin mukaan”.

Haastatteluissa tuli myös esille, että yhdistyksellä on jo tuotteita ja palveluita, jotka ainakin osittain vastaavat toimintaympäristön vaatimuksiin. Esimerkiksi HR-Barometrin nähtiin käynnistävän keskustelua siitä, mitä asioita halutaan tukea ja mitä ei. Lisäksi HR-Barometrin nähtiin korostavan hyvinvoinnin nousemista tavoitteeksi. Yksi haastateltava piti HR-Barometriä todella tärkeänä asiana ja totesi, että HR-Barometrin pohjalta voitaisiin käynnistää enemmänkin keskustelua. Hän uskoi, että HR-Barometrin tuloksissa on ”paljon sellaista mikä jää vähän vaan silleen hyllyyn” jota voitaisiin nostaa keskusteluun

barometrien välillä. Lisäksi erään haastateltavan mukaan joitakin eettisen ja ekologisen toimintaympäristön asioita käsitellään jo olemassa olevissa jaoksissa kuten työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän jaoksissa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että eettistä ja ekologista toimintaympäristöä on käsitelty jo jonkin verran HENRY ry:n jaostoiminnassa. Sen sijaan teknologisen toimintaympäristön muutoksia on käsitelty vähemmän yhdistyksen tapahtumissa. Eräs haastateltava totesi sosiaalisesta mediasta ja digitaalisuudesta, että on ”suhteellisen vähän huomannut, että HENRY on tuonut sitä esille miten eri HR:n osa-alueilla sitä voi hyödyntää”. Teknologisen toimintaympäristön nähtiin kuitenkin vaikuttavan jäsenten työhön ja palvelutarpeisiin, sillä teknologisen toimintaympäristön vaikutuksia mainittiin kolmanneksi eniten.

Teknologisessa toimintaympäristössä esille nousi erityisesti digitalisaatio, laajojen virtuaalisten verkostojen syntyminen, verkostoväsymys sekä teknologian kehityksen vuoksi asiantuntemuksen ja tiedon jalostamisen tärkeyden korostuminen (3/5). Erityisesti verkostoväsymystä korostettiin ”todellisena uhkana”. Myös automatisoinnin ja teknologian muuttumisen mobiilimmaksi sekä sosiaalisen median nähtiin vaikuttavan jäsenten tarpeisiin (2/5). Myös yksittäisiä teknologisen toimintaympäristön vaikutuksia mainittiin, nämä vaikutukset on kuvattu liitteessä 3.

HENRY ry:ltä toivottiin ja odotettiin uusimman olennaisen tiedon jakamista ja ”ajanhermoilla olemista”. Neljä viidestä toivoi yhdistyksen toimivan ”tiedon seulojana”, joka viestii jäsenistölleen ajankohtaisista asioista, toimii suunnannäyttäjänä ja seuraa hiljaisia signaaleja. Yksi haastateltavista kiteytti, että HENRY olisi ”se joku taho joka ikään kuin seuloa sitä maailmaa tästä Hr-näkökulmasta ja herättelee sellaisia hiljaisiakin signaaleja, jotka eivät välttämättä tule heti ensimmäisenä vielä laajassa tietoisuudessa esiin, mutta mihin ehkä kannattaisi kiinnittää huomiota”. Kaksi haastateltavista mainitsi, ettei tiedon tarvitse olla aina itse tuotettua, vaan esimerkiksi toisen tahon tuottamaa tai linkkejä mielenkiintoisiin kirjoituksiin. Yksi haastateltavista myös totesi, ettei tiedon tarvitse välttämättä olla valmiiksi analysoitua.

Hiljaisten signaalien ja ajankohtaisten asioiden nostamista toivottiin kahdella tasolla. Haastateltavat toivoivat jatkuvaa ajankohtaisten asioiden seuraamista ja nostamista jäsenistön tietoisuuteen esimerkiksi verkkosivuilla ja LinkedInissä. Toisaalta toisinaan olisi hyvä mennä ”syvällisemmin juuri näihin tulevaisuuden trendeihin ja muihin” esimerkiksi HR-Barometrinen tulosten julkaisun yhteydessä. Myös kulttuurillisen ja sosiaalisen toimintaympäristön kohdalla esille nousi hiljaisten signaalien, trendien ja megatrendien sekä kulttuurin muutoksen seuraaminen ja siitä tiedottaminen (2/5). Haastateltavista yksi totesi että yhdistys voisi auttaa jäseniään siinä, että henkilöstöalan ihmiset ”osaisivat olla se ääni

siellä yrityksissä että missä ne trendit menee”. Toinen haastateltava totesi että kulttuurin muutosten vuoksi HENRY ry voisi olla ”se paikka jossa pystytään keskittymään siihen maailman seuraamiseen ja sen pohtimiseen, että miten tämä nyt vaikuttaa yleisesti HR:n kannalta, mitä tuolla netissä liikkuu ja juuri niitä hiljaisia signaaleja ja muita”.

Kulttuurisen ja sosiaalisen toimintaympäristön tekijöiden kohdalla ilmeni paljon aiheita jotka olivat haastateltavien mielestä ajankohtaisia. Kaksi haastateltavista ei kuitenkaan osannut kertoa mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat eniten tai mitä he toivovat HENRY ry:n toiminnalta. Yksi haastateltava totesi, että aiheita jotka ”ovat mielenpäällä” on niin paljon, ettei kaikista voida järjestää keskustelutilaisuutta. Tämän vuoksi haastateltavat (2/5) toivoivat lyhyitä kirjoituksia tai artikkeleita aiheista esimerkiksi LinkedInissä. Kirjoitusten ja artikkeleiden tulisi olla sellaisia, että ne herättävät keskustelua ja ajatuksia siitä miten ilmiö vaikuttaa tai näkyy omissa työtehtävissä.

Kulttuurisen ja sosiaalisen toimintaympäristön ilmiöitä ja vaikutuksia tunnistettiin toiseksi eniten. Sosiaalisen lahjakkuuden arvostus nousi esille kaikissa haastatteluissa. Monet haastateltavat (4/5) kuitenkin suhtautuivat kriittisesti sosiaalisen lahjakkuuden arvostukseen ja pohti yliarvostetaanko sitä. Esille nousi myös yritteliäisyyden, innostuneisuuden sekä kokeilunhalun arvostus (4/5) sekä kulttuurille tyypilliset uskomukset ja maailmankuva (3/5). Myös trendit ja megatrendit, pitkäjänteisen sitoutumisen heikentyminen perinteisiin yhteisöihin, perusarvot ja niiden muutokset, brändäys sekä väestön koostumusta kuvaavat tekijän nousivat haastatteluissa esille (2/5). Näiden lisäksi mainittiin muutamia yksittäisiä vaikutuksia, jotka on lueteltu liitteessä 3. Yksi haastateltavista myös totesi, että HENRY ry:llä voisi olla paljon hyvää annettavaa ”Startup maailmaan” jossa yritysten kasvaessa usein huomataan, että yrityksestä puuttuu kokonaan yrityskulttuuri sekä HR-henkilöstö. Yhdistys voisi ottaa Startup yritykset ”haltuunsa” ja olla sellainen paikka, missä annetaan tukea erityisesti henkilöstöasioihin ja verkostoitumiseen.

Henkilöstöasiat ja työelämän muutokset näkyivät selvästi haastatteluissa, sillä henkilöstöala ja työelämän vaikutuksia mainittiin kaikista eniten. Työelämän ja henkilöstöalan toimintaympäristön vaikutuksia nousi paljon haastatteluissa esille. Esille nousi esimerkiksi tulevaisuuden oppimistarpeiden muutokset: jatkuva oppiminen, poisoppiminen ja uudelleenoppiminen tulevat olemaan aiempaa tärkeämpiä taitoja (4/5). Myös ikätörmäysten koettiin vaikuttavan työelämään (4/5). Lisäksi HR-funktion roolin muutoksen, elämänhallintataitojen, ongelmanratkaisukyvyyn, itseohjautuvuuden sekä kilpailun ja suorituspaineen lisääntymisen työpaikoilla koettiin vaikuttavan toimintaympäristöön (3/5). Kuten kulttuurisessa ja sosiaalisessa toimintaympäristössä tuli esille, ihmisten pitkäjänteinen sitoutuminen on heikentynyt ja tämän seurauksena myös työsuhteet ovat lyhentyneet (2/5). Myös työvoiman jatkuvasti muuttuvat arvot ja odotukset, yrittäjyyttä tukeva aikakausi,

resurssien entistä tehokkaampi karsiminen sekä johtajuuskulttuurin ja johtajuustarpeiden muutokset nähtiin toimintaympäristön kenttään vaikuttavina tekijöinä (2/5). Näiden lisäksi mainittiin muutamia yksittäisiä vaikutuksia (liite 3).

Haastateltavien toiveet työelämän ja henkilöstöalan toimintaympäristön suhteen eivät poikenneet muista toimintaympäristön tekijöistä, vaan aiheiden sanottiin olevan hyviä tapahtumiin (3/5). Aiheista toivottiin esimerkkejä ja ajatuksia omaan työhön. Yksi haastateltava totesi että ”kaikista hedelmällisintä on se että ne olisi aiheina luennoissa ja annetaan sitten osallistujien tuoda siihen oma panoksensa”. Hän myös heitti ajatuksena, että osallistujien tuotua oman panoksensa aiheeseen tiedot vedettäisiin yhteen ja niistä voitaisiin tehdä jopa julkaisu. Olennaista ei ole se järjestetäänkö keskustelutilaisuus jonkun jaoksen alaisuudessa vai omana tapahtumanaan vaan, että jäsenistön kautta kerättäisiin tietoa ja kokemuksia käsiteltävästä aiheesta.

Kolme haastateltavista osasi kertoa mitkä toimintaympäristön muutokset heidän mielestään vaikuttivat kaikista eniten henkilöstöalaan ja heidän palvelutarpeisiinsa. Yksi haastateltavista totesi, että eniten palvelutarpeisiin vaikutti taloudellinen toimintaympäristö, sillä taloudellinen tilanne vaikuttaa yrityksiin ja yritysten sisäisiin asioihin, jolloin se vaikuttaa myös henkilöstöfunktioon. Haastateltava totesi, että haasteellista taloudellisessa tilanteessa on että ”mitä siinä HR:n roolissa sitten voi tehdä” ja ”miten sitä sopeuttaa ja miten toisaalta olisi tärkeää kuitenkin tehdä” asioita jotka ”tukee sitä tekemistä ja muutosta”. Tärkeää olisi siis ymmärtää HR:n rooli ja vaikutuskeinot heikossa taloudellisessa tilanteessa.

Toinen haastateltava totesi, että eniten hänen tarpeisiinsa vaikutti ”bisneksen muutos ja miten siinä pystyy olemaan mahdollisimman lähellä auttamassa”. Tähän liittyi myös oppimisen metataidot, koska ”näillä mennään mitä sano Matikainen”, eli työntekijöitä ei voida kokonaan vaihtaa, vaan työntekijöiden on opittava uusia asioita ja sopeuduttava uusiin tilanteisiin. Haastateltava lisäsi, että näistä asioista tulee ”se HR:n muuttuva rooli”.

Kolmas haastateltava oli samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa eniten vaikutti kyky sopeutua muutoksiin maailman nopeassa muutostahdissa. Hän totesi, että maailma muuttuu niin nopeasti, ettei edes osaa sanoa mitä seuraavaksi on tulossa. Tämän takia ”se kyky sopeutua niihin muutoksiin, tavallaan adaptoitua, niin se on tietyllä tapaa se yksi olennaisimpia asioita”. Nykypäivänä ei enää voi jäädä ”vellomaan” siihen, mitä tai miten on joskus tehty vaan ”ratkaisevinta on juuri se, että miten sinä pystyt siihen (muutokseen) sopeutumaan”. Toimintaympäristöstä puhuttaessa keskusteluun nousi myös yhdistyksen rooli. Esimerkiksi jäsenistön osallistamisen koettiin liittyvän siihen millaisen roolin yhdistys haluaa ottaa. Yksi haastateltavista kommentoi että hänen mielestään yhdistyksen pitäisi antaa mahdollisuus erilaisille kannanotoille ja yhdistyksen itse ”pitäisi olla hyvin varovainen kannanotoissa”.

Toinen haastateltava mainitsi, että kun yhdistys on ”lähtenyt sähköisen maailman uudistamiseen ja sellaisen automaation tuomaan helpotukseen niin rohkeasti vaan enemmän siihen suuntaan”. Tällöin yhdistyksessä jää enemmän aikaa henkilöstöalan seuraamiseen ja analysoimiseen. Haastateltavan kommentti oli oleellinen, sillä haastatteluissa nousi vahvasti esille tarve hiljaisten signaalien seuraamiseen ja ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen.

4.2 Palvelujen kehittämissuunnitelma

Palvelujen kehittämissuunnitelmaa lähdettiin toteuttamaan kokoamalla HENRY ry:n edustajan ja jäsenten haastattelujen tulokset yhteen. Haastattelujen tulokset koottiin Palvelulogiikan liittäminen toimintamalliin -menetelmässä käytettävään kanvaasiin, jossa tuloksia oli sujuvaa verrata toisiinsa (Ojasalo & Ojasalo 2014). Työn ymmärrettävyyden vuoksi tässä opinnäytetyössä Palvelulogiikan liittäminen toimintamalliin menetelmästä käytetään nimitystä palvelulähtöinen liiketoimintamalli. Palvelulähtöisen liiketoimintamallin toteutuksen jälkeen toteutettiin konkreettinen HENRY ry:n palvelujen kehittämisen suunnitelma.

4.2.1 Palvelulähtöinen liiketoimintamalli

Palvelulähtöinen liiketoimintamalli, eli Palvelulogiikan liittäminen toimintamalliin menetelmä on muunneltu versio Osterwalderin ja Pigneurin vuonna 2010 julkaistusta Business model canvasista (BMC). Palvelulähtöisessä liiketoimintamallissa on business model canvasia enemmän haluttu kiinnittää huomiota palvelulogiikan perusteisiin (service logic principles), sillä aiheen kirjallisuudessa on vain vähän tietoa miten palvelulogiikan ajattelutapa voidaan tuoda käytännön liiketoiminnan tasolle. Tässä yhteydessä palvelulogiikan perusteilla tarkoitetaan nykyaikaisia liiketoiminnan logiikoita, joissa on keskitytty arvon luontiin asiakkaalle. Nämä liiketoiminnan logiikoilla tarkoitetaan palvelukeskeistä logiikkaa (service-dominant logic SDL), palvelulogiikkaa (service logic) sekä asiakaslähtöistä logiikkaa (customer-dominant logic CDL). (Ojasalo & Ojasalo 2014, 1-11.)

Palvelulähtöinen liiketoimintamalli esittää sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan näkökulman. Tässä mallissa korostuu asiakkaan aktiivinen rooli arvonluojana sekä yrityksen tuki arvon luomisessa. Asiakkaan näkökulma lisättiin malliin, jotta yritykset analysoisivat liiketoimintaansa asiakkaiden toiminnan, toimintatapojen ja kokemusten kautta.

Palvelulähtöinen liiketoimintamalli perustuu Osterwalderin ja Pigneurin vuonna 2010 julkaisemaan Business Model Canvas -malliin, joka sisältää 9 osa-aluetta. Nämä yhdeksän osa-aluetta ovat asiakassegmentti (customer segments), kanavat (channels), asiakassuhteet (customer relationships), arvolupaus (value proposition), kassavirta (revenue stream), kriittiset resurssit (key resources), kriittiset tehtävät (key activities), kriittiset

yhteistyökumppanit (key partnerships) ja kustannusrakenne (cost structure). (Ojasalo & Ojasalo 2014, 1-14.)

Palvelulähtöisen liiketoimintamallin jokaista yhdeksää osa-aluetta muokattiin palvelulähtöisemmäksi. Uudistettu liiketoimintamalli sisältää yhdeksän osa-aluetta: keskeiset kumppanit (key partners), keskeiset resurssit (key resources), resurssien ja kumppanien osallistaminen (mobilizing resources and partners), kustannusrakenne (cost structure), tulovirta (revenue streams and metrics), käytännön arvolupaus (value proposition), arvonluonti (value creation), vuorovaikutus ja palveluprosessi (interaction and co-production) sekä asiakkaan maailma ja unelma arvosta (customer's world and desire for ideal value). (Ojasalo & Ojasalo 2014, 12-13.) Kanvaasin osa-alueet ja niiden merkitykset on kuvattu kuviossa 6.

Palvelulogiikan liittäminen liiketoimintamalliin, versio 0.6 (20.11.2013)

Muokattu Osterwalderin & Pigneurin (2010) Business Model Canvas-mallista FSA:n Palvelulogiikka-teemaryhmässä vuoden 2013 aikana



<p>Keskeiset kumppanit</p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketkä ovat keskeiset kumppanimme ja mitkä ovat kumppanien roolit? • Mitä hyötyjä kumppanuudesta syntyy sen osapuolille? <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia kumppanuuksia asiakkaalla on ja miten ne pitäisi ottaa huomioon? 	<p>Keskeiset resurssit</p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä meidän pitää tietää ja osata? • Mitkä muut resurssit ovat kriittisiä? <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä asiakkaan pitää tietää osata? • Mitkä muut asiakkaan resurssit ovat kriittisiä? 	<p>Käytännön arvolupaus</p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on tarjoomamme? • Mitä me myymme? <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä asiakas ostaa? 	<p>Arvolupauksen lunastus ja arvonluonti yhdessä</p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on meidän rooli asiakkaan arjessa? <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millainen on asiakkaan palvelukokemus ja millä keinoin tavoitellut hyödyt syntyvät? • Mitkä asiat tukevat asiakkaan tavoitteiden toteutumista pidemmällä aikavälillä? 	<p>Asiakkaan maailma ja unelma arvosta</p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millainen on asiakkaidemme arki ja konteksti? • Miten voimme ryhmitellä asiakkaitamme edellisen perusteella? <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miksi asiakas ostaa? • Mitä hyötyjä asiakas tavoittelee? • Taloudellinen • Toiminnallinen • Sosiaalinen • Emotionaalinen • Symbolinen
<p>Kustannusrakenne</p> <p>Mikä on liiketoimintamme kustannusrakenne?</p>		<p>Tulovirta</p> <p>Mikä on ansaintalogiikkamme? Mistä tulomme koostuvat?</p>		

Koostanut teemaryhmän vetäjä Katri Ojasalo (katri.ojasalo@laurea.fi)

Kuvio 6: Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kanvaasi (Ojasalo & Ojasalo 2014, 13).

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin vain asiakastarpeiden tutkimuksen kannalta olennaisiin osa-alueisiin, jotka olivat käytännön arvolupaus (value proposition), arvonluonti (value creation), vuorovaikutus ja palveluprosessi (interaction and co-production) sekä asiakkaan maailma ja unelma arvosta (customer's world and desire for ideal value). Opinnäytetyössä perehdyttiin vain valittuihin osa-alueisiin, jotta voitiin päästä työn tavoitteisiin ja toimeksiantajan toiveiden mukaiseen lopputulokseen. Nämä osa-alueet muodostivat myös palvelujen kehittämissuunnitelman rungon.

Ensimmäinen osa-alue on asiakkaan maailma ja unelma arvosta (customer's world and desire for ideal value), jossa asiakkaan maailmaa tutkitaan tarkemmin, eli sitä mitä hyötyä asiakas tavoittelee. Ennen kuin palvelulähtöisessä liiketoimintamallissa siirrytään muihin osa-alueisiin, on erittäin tärkeää saada syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaan maailmasta. Kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen liittyy asiakkaan toimintaympäristön, käytäntöjen ja kokemusten tunteminen. Tähän liittyen tutkitaan asiakkaan ostomotiiveja ja odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Piilevät asiakastarpeet tuottavat epäselviä ja epäsuoria odotuksia, ja voivat olla asiakkaan kokemuksen kannalta joko mahdollisuus tai sudenkuoppa. Toiminnallisten ja taloudellisten etujen lisäksi asiakas voi myös arvostaa emotionaalisia, eettisiä, ympäristöllisiä sekä symbolisia aspekteja. (Ojasalo & Ojasalo 2014, 14.)

Toinen osa-alue on käytännön arvolupaus (value proposition), jossa määritellään mikä on yrityksen tarjooma, eli mitä se myy, ja toisaalta mitä asiakas ostaa. Grönroos ja Ravald ovat määritelleet arvolupauksen olevan ehdotuksia ja ennusteita siitä miten asiakas voi odottaa yrityksen käytäntöjen vaikuttavan asiakkaaseen itseensä tai hänen toimintoihinsa. Arvolupauksen pitäisi perustua asiakasymmärrykseen ja yrityksen tarjonnan tulisi vastata asiakkaan tarpeita. (Ojasalo & Ojasalo 2014, 14.)

Kolmas osa-alue on nimeltään arvonlupauksen lunastus ja arvonluonti yhdessä (value creation). Tässä osa-alueessa keskitytään siihen, mitä asiakkaat tekevät arvolupauksella saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä osa-alue heijastaa sitä miten yrityksen maailma liittyy asiakkaan maailmaan ja miten palvelu sulautuu asiakkaan kontekstiin, toimintaan, toimintatapoihin sekä kokemuksiin. Tällä osa-alueella yritys analysoi mahdollisuuksiaan helpottaa asiakkaan arvonluontia ja sitä miten yritys voi auttaa asiakkaitaan pääsemään tavoitteisiinsa. Tärkeää on selvittää millainen asiakkaan palvelukokemus on ja millä keinoin tavoitellut hyödyt syntyvät. (Ojasalo & Ojasalo 2014, 14-15.)

Neljäs osa-alue on vuorovaikutus ja palveluprosessi (interaction and co-production). Tässä osa-alueessa kuvataan miten asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yrityksen kannalta on tärkeää ymmärtää miten asiakas tavoitetaan ja miten asiakkaan kanssa ollaan

vuorovaikutuksessa. Lisäksi olennaista on tiedostaa miten voidaan helpottaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. (Ojasalo & Ojasalo 2014, 15.)

Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kanvaasin täyttäminen vaatii syvää asiakasymmärrystä. Kanvaasin päällimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan maailmaa ja sitä mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Lisäksi yhtenä tarkoituksena on ymmärtää miten palveluntuottaja voi mahdollisimman tehokkaasti helpottaa asiakkaan arvon luontia. Päästäkseen syvään asiakasymmärrykseen yritys voi käyttää useita erilaisia palvelumuotoilumenetelmiä, joissa asiakas on mukana. Kanvaasin kokoamiseen voidaan käyttää menetelminä esimerkiksi kontekstuaalisia haastatteluja, trendikortteja, skenaarioita, asiakasprofiileja, visiointia tai ympäristön skannausta. (Ojasalo & Ojasalo 2014, 16-18.)

4.2.2 Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen

Palvelulähtöistä liiketoimintamallia kehitettiin HENRY ry:n edustajan ja jäsenten teemahaastattelujen tulosten pohjalta. Menetelmässä huomioitiin vain työn tavoitteen kannalta neljä olennaisinta osa-aluetta. Nämä osa-alueet olivat käytännön arvolupaus, arvonluonti, vuorovaikutus ja palveluprosessi sekä asiakkaan maailma ja unelma arvosta (Ojasalo & Ojasalo 2014, 12-13). Kanvaasin avulla kerättiin HENRY ry:n edustajan sekä jäsenten teemahaastattelujen tuloksia yhteen, jolloin oli sujuvaa verrata haastatteluiden tuloksia toisiinsa. Kanvaasiin koottiin sellaisia haastattelujen tuloksia jotka nousivat haastatteluaineistosta useasti esille, joko yhden tai useamman haastateltavan toimesta. HENRY ry:n edustajan näkökulma yleistettiin edustamaan HENRY ry:n näkökulmaa opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Kanvaasin avulla saatiin selville vastasivatko HENRY ry:n edustajan mielikuva jäsenten palvelujen tarpeista ja jäsenten kokemukset palvelutarpeistaan toisiaan (taulukko 4).

<p>KÄYTÄNNÖN ARVOLUPAUS</p> <p>HENRY ry:n näkökulma:</p> <p>Yhdistys tarjoaa tuotteidensa ja palvelujensa kautta jäsenistölle mahdollisuuden kontakteihin, kokoon tumisiin ja kohtaamisiin sekä mahdollisuuden osaamisen jakamiseen ja henkilöjohtamisen kehittymiseen Suomessa.</p> <p>Tuotteet ja palvelut: -Henkilöstöteko ja HR-gradu kilpailut -Messut ja seminaarit -Aamiaistapaamiset ja kesäpäivät -Jäsen tapaamiset sekä jaosto toiminta -Kansainvälinen toiminta -Tiedotteet, tutkimukset ja julkaisut -Hyvät henkilöstökäytännöt -portaali -HR-Barometri -Yhteistyöhankkeet -Yhteiskunnallinen vaikuttaminen</p> <p>Jäsenten näkökulma:</p> <p>Haastatettavat hakevat yhdistyksen toiminnalta verkostoitumista, uusia kontakteja ja keskusteluja alan ammattilaisten kanssa, johon liittyy myös osaamisen kehittyminen. Toiminnalta haetaan myös tietoa alan muutoksista sekä vinkkejä sekä inspiraatiota.</p> <p>Jäsenten käyttämät palvelut: -Jaosto toiminta -Ilmaiset tapahtumat -Maksulliset tapahtumat (vähän) -Jäsenlehti & Materiaalit esim. nettisivuilla -Kirjasuositukset ja edut -Hr-Barometri, Henkilöstökäytännöt -portaali, Gradu-kilpailu sekä NettiHenry</p>	<p>ARVONLUONTI</p> <p>HENRY ry:n näkökulma:</p> <p>Suurin osa palveluista on toteutettu henkilökohtaisena palveluna. Hallituksen olisi mietittävä mitä asioita kannattaa automatisoida ja mitä tuottaa henkilökohtaisena palveluna. Palveluskaalan on oltava laaja automatisoidusta henkilökohtaiseen palveluun.</p> <p>Jäsenten näkökulma:</p> <p>Palveluskaalan koettiin olevan hyvä ja henkilökohtaista palvelua koettiin saavan silloin kun se on tarpeellista. Ilmaisen jatkuvasti saatavilla olevan sisällön tarjonta kuitenkin koettiin yhdeksi palvelujen kehittämiskohteeksi. Aktiivisempaa sisällön tuottamista kaivattiin sosiaalisen median lisäksi yhdistyksen verkkosivuille.</p> <p>Yhdistyksen koettiin tavoittavan jäsenet hyvin yhtä poikkeavaa mielipidettä lukuunottamatta. Passiivista jäsenistöä ei tavoiteta, sillä tilaisuuksissa käy aina samat ihmiset.</p> <p>VUOROVAIKUTUS JA PALVELUPROSESSI</p> <p>HENRY ry:n näkökulma:</p> <p>Yhdistyksen laajaa jäsenkuntaa on segmentoitu vain vähän ja jäsenet voitaisiin tavoittaa paremmin käyttämällä olemassa olevaa dataa. Datan avulla jäsenistöä voitaisiin kategorisoida ja markkinointia kohdentaa kiinnostuksen kohteiden mukaan.</p> <p>Jäsenten näkökulma:</p> <p>Vuorovaikutus koettiin hyväksi, sitä oli sopivasti ja kommunikoinnin kanaviin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Yhdistyksen toivottiin kuitenkin olevan aktiivisempi sosiaalisen median kanavissa.</p>	<p>ASIAKKAAN MAAILMA JA UNELMA ARVOSTA</p> <p>HENRY ry:n näkökulma:</p> <p>Yhdistyksen tulisi olla aktiivinen, vahva ja luotettava henkilöstöalan eteenpäin viemisessä. Yhdistyksen tulisi selkeyttää toiminta-ajatustaan ja tavoitteitaan sekä oltava henkilöstöalan ”kärjessä tietäen mihin sen on mentävä”.</p> <p>Yhdistyksen tulisi ottaa vahvemmin kantaa trendeihin ja vanhentuneisiin henkilöstöprosesseihin, joista on jo olemassa faktatietoa.</p> <p>Toimintaympäristössä on käynnissä suuria muutoksia, jolloin yhdistyksen on muututtava. Yhdistyksen olisi kiinnitettävä huomiota digitaalisiin palveluihin, sosiaaliseen mediaan, sisällön tuottamiseen, personoituun markkinointiin ja tarjontaan sekä laajan ammattilaisten sisältämän jäsenistön ottamista mukaan alan uusimpien suuntausten esiintuomiseksi.</p> <p>Jäsenten näkökulma:</p> <p>Toimintaympäristön vaikutuksia tunnistettiin paljon ja pääsääntöisesti yhdistyksen toivottiin tuottavan niihin liittyvää sisältöä ja tapahtumia. Lisäksi yhdistykseltä odotettiin henkilöstöalan ja toimintaympäristön muutosten sekä hiljaisten signaalien seuraamista ja niistä tiedottamista.</p> <p>Tärkeäksi koettiin esimerkiksi HR:n muuttuvan roolin, bisneksen muutoksen, taloudellisen tilanteen ja oppimisen metataitojen vaikutukset. Lisäksi muutuskyykykkyden koettiin olevan tärkeimpien taitojen joukossa toimintaympäristön nopean muuttumisen vuoksi.</p> <p>HENRY ry:n tulisi olla kantaaottamaton, tai hyvin varovainen kannanotoissaan ja antaa mahdollisuus jäsenistöstä nouseville erilaisille kannanotoille.</p>
---	---	---

Taulukko 4: Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kanvaasi: HENRY ry:n ja jäsenten näkökulmat

Käytännön arvolupauksen suhteen HENRY ry:n edustaja ja jäsenet olivat suhteellisen samaa mieltä. Molemmat olivat samaa mieltä siitä, että HENRY ry toimii henkilöstöalalla toimivien vuorovaikutuksen, kontaktien ja kohtaamisten mahdollistajana. Myös osaamisen kehittyminen tuli vahvasti esille HENRY ry:n toiminnan tarkoituksena. Jäsenet mainitsivat yhdeksi yhdistyksen jäsenyyden syyksi uuden ajankohtaisen tiedon, vinkkien ja inspiraation saamisen. Tämä ei suoranaisesti tullut esille HENRY ry:n edustajan haastattelussa, mutta yhdistyksen edustaja mainitsi tiedotteet ja julkaisut, joista jäsenet saavat tietoa. Suurin osa yhdistyksen palveluista mainittiin jäsenten toimesta, mutta huomioitavaa on kuitenkin että vain muutamia palveluja käytettiin säännöllisesti useamman haastateltavan toimesta. Yhdistyksellä on siis paljon palveluita joita käytetään harvoin. HENRY ry:n edustaja totesikin, että lähes kaikkia palveluita voidaan kehittää ja palvelu tarjontaa uudistaessa tulisi huomioida kuinka moni jäsen hyödyntää nykyisiä tuotteita ja palveluita.

Myös palveluprosessista ja vuorovaikutuksen tasosta oltiin samoilla linjoilla. Yhdistyksen palvelujen, palveluskaalan ja vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvää ja monipuolista. HENRY ry:n edustaja ja yksi jäsenistä mainitsivat kuitenkin, että yhdistyksen kannattaa miettiä mitä palveluja tuotetaan automaation ja sähköistymisen kautta, jotta yhdistyksen henkilöstöllä on aikaa keskittyä kaikista olennaisimpiin asioihin. HENRY ry:n edustajan mukaan jäsenistön segmentointi voisi olla parempaa, jolloin markkinointia voitaisiin kohdentaa jäsenten kiinnostuksen perusteella ja näin tavoittaa jäsenet entistä paremmin. Tämä tuli esille myös yhden jäsenen kommentteissa, sillä jäsenen mukaan tilaisuuksissa käyvät aina samat ihmiset. Syyksi hän tulkitsi sen, ettei passiivista jäsenistöä tavoiteta tarpeeksi hyvin.

Vuorovaikutuksen ja palvelutarjooman kehittämisessä tuli esille samankaltaisia aiheita sekä HENRY ry:n että jäsenten näkökulmasta. Sekä jäsenet että yhdistyksen edustaja olivat sitä mieltä, että HENRY ry:n tulisi panostaa enemmän sosiaaliseen mediaan ja sisällöntuottamiseen eri kanavissa, kuten LinkedInissä sekä verkkosivuilla. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että HENRY ry:n tulisi olla ajanhermoilla, seurata alan kehitystä ja hiljaisia signaaleja sekä viestiä niistä jäsenistölle. Lisäksi jäsenistön hyödyntäminen alan uusimpien suuntauksen esiintuomiseksi nousi esille sekä jäsenistön että yhdistyksen edustajan haastatteluissa. Eri mieltä oltiin kuitenkin siitä tulisiko HENRY ry:n ottaa kantaa henkilöstöalan ja työelämän kysymyksiin. HENRY ry:n edustajan mukaan yhdistyksen tulisi ottaa kantaa sellaisiin trendeihin ja vanhentuneisiin henkilöstöprosesseihin, joista on olemassa tutkimustietoa. Eräs jäsenistä taas oli sitä mieltä, että yhdistyksen pitäisi pysyä kantaottamattomana ja antaa jäsenistön nostaa erilaisia kannanottoja esille.

Toimintaympäristön vaikutuksista niin HENRY ry:n edustajan kuin jäsenten haastatteluissa eniten esille nousivat henkilöstöalan ja työelämän vaikutukset. Jäsenten haastatteluissa nousi esille paljon kulttuurisen ja sosiaalisen toimintaympäristön vaikutuksia, kun yhdistyksen edustajan haastattelussa nämä tekijät jäivät taka-alalle. Muutamissa jäsenistön haastattelussa esille nousi taloudellisen toimintaympäristön suuri vaikutus sekä se, että yhdistyksen toiminnan tulisi olla laajempaa ja huomioida bisnespuoli. Taloudellinen toimintaympäristö sekä bisnesnäkökulma tulivat esille myös yhdistyksen edustajan haastattelussa, mutta ei niin vahvasti kuin muutaman jäsenen haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esiin paljon samoja toimintaympäristön osa-tekijöitä, vaikka joitain eroja oli tuloksissa myös havaittavissa. Kaiken kaikkiaan jäsenet ja HENRY ry:n edustaja olivat suhteellisen samaa mieltä yhdistyksen toiminnasta ja sen kehityskohteista.

4.2.3 Palvelujen kehittämissuunnitelma

Teemahaastatteluiden ja palvelulähtöisen liiketoimintamallin pohjalta tehtiin HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa koottiin menetelmien avulla saadut olennaisimmat tiedot tiiviiseen tekstimuotoon. Kehittämissuunnitelma toteutettiin tekstimuodossa, koska siten saatiin joustavasti tiivistettyä eri menetelmistä ilmenneet kehittämiskohteet yhdeksi dokumentiksi. Kehittämissuunnitelma on kokonaisuudessaan liitteessä 4.

Opinnäytetyön tulosten perusteella tehtiin päätelmiä siitä, mihin suuntaan yhdistyksen palveluja tulisi kehittää. Suunnitelmassa annettiin suuntaviivoja palvelujen kehittämiseen, mutta myös konkreettisia kehitysehdotuksia yhdistyksen palvelujen kehittämiseksi. Lisäksi suunnitelmassa otettiin kantaa siihen, mistä asioista yhdistyksen kannattaa pitää kiinni huomioiden jäsenten palvelutarpeet.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimintaympäristön vaikutusta HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin. Työn tarkoituksena oli kehittää HENRY ry:lle konkreettinen palvelujen kehittämissuunnitelma, jossa annettiin suuntaviivoja siitä miten yhdistyksen palveluita kannattaisi kehittää. Suunnitelman avulla oli tarkoitus kehittää yhdistyksen palveluita vastaamaan paremmin jäsenten palvelutarpeita ja toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Palvelujen kehittämisen toivottiin edistävän jäsenyytä ja lisäävän jäsenmäärää.

Opinnäytetyössä saatiin selvitettyä toimintaympäristön makrotekijöiden, eli eettisen ja ekologisen, taloudellisen, julkisen vallan toimenpiteiden, teknologisen, kulttuurillisen ja sosiaalisen toimintaympäristön sekä työelämän ja henkilöstöalan, vaikutuksia HENRY ry:n jäsenten palvelutarpeisiin. Kaikki toimintaympäristön makrotekijät vaikuttivat jäsenten palvelutarpeisiin. Työelämän ja henkilöstöalan tekijöiden koettiin vaikuttavan eniten jäsenten palvelutarpeisiin, kun taas taloudellisen toimintaympäristön ja julkisen vallan toimenpiteiden tekijöiden vaikutuksia tunnistettiin vähiten. Teemahaastattelun tuloksista saadun asiakasymmärryksen avulla yhdistykselle annettiin ehdotuksia palvelujen kehittämiseksi.

Jäsenten haastatteluiden pohjalta nousi selkeitä yhtenäisiä yhdistyksen palvelujen kehittämistarpeita. Tarvesegmentoinnissa korostetaan että yksilöllisistä eroista huolimatta asiakkaat kohtaavat toistuvasti samankaltaisia tilanteita ja siten heillä on samankaltaisia palvelutarpeita (Arantola & Simonen 2009, 16-17). Työn tuloksista saadun toimintaympäristön tuntemuksen sekä asiakas- ja palveluymmärryksen avulla HENRY ry voi kehittää palvelujaan entistä asiakaslähtöisemmäksi ja jäsenten palvelutarpeet huomioivammaksi (vrt. Arantola &

Simonen 2009, 5). Asiakkaiden toiminnan ja haasteiden tuntemus on asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen edellytys (Arantola & Simonen 2009, 8).

Työn tuotoksena syntyi HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma, jossa annettiin ehdotuksia mihin asioihin yhdistyksen kannattaa keskittyä ja mitä palveluja kannattaisi kehittää. Yhdistyksen keskeiseksi kehityskohteeksi nousi ajankohtaisten alan tapahtumien, toimintaympäristön muutosten, trendien sekä hiljaisten signaalien seuraaminen ja niistä viestiminen (vrt. Merisalo 2012, 9-11; Sitra 2014). Kehityskohteeksi nousi myös jatkuva sisällöntuottaminen verkossa ja sosiaalisten median kanavien aktivointi. Leppälän (2014, 55) mukaan teknologia tulee vaikuttamaan tulevaisuuteen sekä talouteen ja yhteiskuntaan enemmän kuin mikään muu asia. Lisäksi palvelujen kehityskohteeksi nousivat jäsenten segmentoinnin kehittäminen, jaostoiminnan terävöittäminen sekä palvelutarjooman kehittäminen ja karsiminen. Yhdistyksen toiminnan tulisi myös olla entistä laajempaa huomioiden koko toimintaympäristön kentän ja liiketoiminnallisen näkökulman.

Kaikki haastateltavat olivat pääkaupunkiseudulta ja monet yhdistyksen palvelut ja tapahtumat painottuvat pääkaupunkiseudulle. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei saatu tietoa siitä, mitä palvelutarpeita pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuvilla jäsenillä on ja miten he ovat kokeneet yhdistyksen palvelujen vastaavan toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi jaostoiminnan tärkeys saattoi korostua yhdistyksen toiminnassa sen vuoksi, että kaikki haastateltavat olivat yhdistyksen aktiivisia jäseniä ja aktiivisesti mukana jaostoiminnassa.

Edellä mainitut tekijät huomioiden HENRY ry:n olisi hyvä tehdä jatkotutkimusta siitä, mitä muualla Suomessa asuvat jäsenet kaipaavat yhdistyksen toiminnalta ja mitä mieltä he ovat yhdistyksen toiminnasta. Tärkeää olisi myös tutkia sellaisten jäsenten palvelutarpeita, jotka eivät ole mukana jaostoiminnassa, sillä haastateltavat mainitsivat jaostoiminnan olevan keskeinen tekijä HENRY ry:n jäsenyydessä. Lisäksi jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä siitä mitä ”passiiviset” jäsenet, jotka käyttävät yhdistyksen palveluita harvoin tai eivät lainkaan, arvostavat HENRY ry:n toiminnassa ja mitä he yhdistyksen palveluilta ja toiminnalta odottavat.

Opinnäytetyössä päästiin työn tavoitteeseen ja kehittämissuunnitelmassa esiteltiin useita palvelujen kehityskohteita. Lisäksi työssä saatiin selville, mitä jäsenet yhdistyksen toiminnalta odottavat ja arvostavat (vrt. Löytänä & Korhikoski 2014, 18-20). Työn avulla saatiin myös tietoa siitä miten HENRY ry:n ja jäsenten näkemykset palvelujen kehitystarpeista kohtasivat, eli miten jäsenten koetut tarpeet vastasivat yhdistyksen määrittelemiä normatiivisia tarpeita (kts. Aatola 1999, 12-13). Työn avulla saatiin siis tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin yhdistyksen on jatkossa tärkeää panostaa. Myös toimeksiantaja koki työn tulokset hyödyllisiksi ja HENRY ry aikoi käyttää niitä hyödyksi toiminnan kehittämisessä.

Lähteet

- Aatola, L. 1999. Näkökulmia kuluttajalähtöiseen palvelututkimukseen. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Alasoini, T. 2014. Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa: Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita, 16-26.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, A. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2001. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOYpro.
- HENRY ry 2000. Inhimillinen tekijä, Menestys. Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry:n juhlakirja 2000. Henkilöstöjohton ryhmä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Janhonen, M. & Johanson J-E. 2007. Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena. Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 55-70.
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, 21-41.

Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 30-43.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.

Lehto, A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 93-105.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Tallinna: Gaudeamus.

Leppänen, E. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Helsinki: Yrityskirjat.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa: Wahlgrèn, A. & Kitunen, A (toim.) Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 59-76.

Moilanen, L. 2007. Työelämän muutoksen ristiaallokko - epävarmuudesta eettiseen? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 198-223.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Needle, D. 2006. Business in context, an introduction to business and its environment. 4th edition. London: Thomson Learning.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2014. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing on Service Design Tool. In Gummerus, J. and von Koskull, C. (Eds.), The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management, Helsinki: Hanken School of Economics.

Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita.

Pirttilä, I. & Nikkilä, R. 2007. Luova työ ja työelämän ristipaineet. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 71-89.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus - kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 44-52.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti PoleStar.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Työterveyslaitos, 185-197.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, 1-11.

Wahlgren, A. & Kitunen, A. (toim.) 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Worthington, I. & Britton, C. 2003. The Business Environment. 4th edition. Essex: Pearson Education.

Sähköiset lähteet

Edwards, R. & Holland J. 2013. What is qualitative interviewing? Edinburg: Bloomsbury Publishing. E-kirja.

<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10788118>

HENRY ry 2015. HENKILÖSTÖJOHDON RYHMÄ - HENRY RY:N TOIMINTASUUNNITELMA 2015.

http://www.henryorg.fi/henry/toimintasuunnitelma_2015. Viitattu 19.3.2015.

HENRY ry 2015b. Aluejaokset. <http://www.henryorg.fi/verkosto/aluejaokset>. Viitattu 11.4.2015.

HENRY ry 2015c. Jaostoiminta. <http://www.henryorg.fi/verkosto/jaokset>. Viitattu 11.4.2015.

HENRY ry. 2014. Kuka se HENRY oikein on? <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=83>. Viitattu 7.10.2014.

HENRY ry 2014a. Tapahtumakalenteri. <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=76>. Viitattu 7.10.2014.

HENRY ry 2014b. Tuotteet ja palvelut. <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=36>. Viitattu 7.10.2014.

HENRY ry 2014c. Henkilöjäsenyys. <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=172>. Viitattu 7.10.2014.

HENRY ry 2014d. Kannatusjäsenyys. <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=173>. Viitattu 7.10.2014.

HENRY ry 2014e. Kasva kanssamme. Liity jäseneksi. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. E-kirja: Talentum Media.

Opetushallitus 2014. Toimintaympäristön ja sen muutoksen tarkastelu.

http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat/toimintaympariston_tarkastelu. Viitattu 10.10.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, Tampereen yliopisto. E-kirja.
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saunders, M. N.K; Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research Methods for Business Students. Fifth edition. Edinburgh: Pearson Education Limited. E-kirja.
<http://lib.mylibrary.com.nelli.laurea.fi/Open.aspx?id=288757>

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu 2014.
<http://careprise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi>. Viitattu 10.10.2014.

Sitra 2014. Megatrendit. Sitran vuosittain julkaistava trendilista esittää yhden tulkinnan globaalien muutosilmiöiden suunnasta. <http://www.sitra.fi/tulevaisuus/megatrendit>. Viitattu 17.2.2015.

Viestintätieteiden yliopistoverkosto. 2015. Sense-making - teoria. <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Sense-making+-teoria>. Viitattu 5.3.2015.

YVI. 2014. Liiketoimintaympäristö (business environment). <http://www.yvi.fi/sanakirja/251-liiketoimintaymparisto-business-environment>. Viitattu 2.11.2014.

Kuvat

Kuva 1: Haastatteluissa käytettyjä teemakortteja	28
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korhikoski 2014, 18).	19
Kuvio 2: Tarvesegmentoinnin tasot (Arantola & Simonen 2009, 17)	20
Kuvio 3: Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen osa-alueet (Arantola & Simonen 2009, 5).....	23
Kuvio 4: Opinnäytetyön toiminnallisen osan eteneminen vaiheittain	24
Kuvio 5: Jäsenten haastatteluissa mainitsevat arvoa tuottavat tekijät	39
Kuvio 6: Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kanvaasi (Ojasalo & Ojasalo 2014, 13).	49

Taulukot

Taulukko 1: HENRY ry:n edustajan mainitsevat toimintaympäristön vaikutukset jäsenten palvelutarpeisiin	32
Taulukko 2: Jäsenten käyttämät tuotteet ja palvelut	34
Taulukko 3: Jäsenten mainitsemien toimintaympäristön tekijöiden vaikutusten lukumäärät	42
Taulukko 4: Palvelulähtöisen liiketoimintamallin kanvaasi: HENRY ry:n ja jäsenten näkökulmat	52

Liitteet

Liite 1 HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun runko	65
Liite 2 Jäsenten teemahaastattelun runko	67
Liite 3: Jäsenten valitsemat teemakortit toimintaympäristön vaikutuksista	69
Liite 4: HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma	72

Liite 1 HENRY ry:n edustajan teemahaastattelun runko

HAASTATTELU HENRY ry

1. Perustietoa HENRY ry:stä ja sen palveluista

- Yhdistyksen tarkoitus ja tehtävä
- Mikä on HENRY ry:n visio ja toiminta-ajatus?

Jäsenistö:

- Millaisissa työtehtävissä, yrityksissä ja aloilla jäsenet toimivat?
- Miten HENRY ry:n jäseniä voidaan ryhmitellä edellisen perusteella?
- Minkälaisia ovat erityyppiset jäsenet joita halutaan tavoittaa ja palvella?
- Kenelle HENRY ry tuottaa arvoa?
- Ketkä ovat palvelun asiakkaita?
- Ketkä ovat HENRY ry:n tärkeimpiä jäseniä?

Palvelut

- Mikä on HENRY ry:n palveluidea? Miksi yhdistys on olemassa?
- Mikä on HENRY ry:n nykyinen tarjooma: tuotteet ja palvelut?
- Mihin tarpeisiin palveluilla pyritään vastaamaan?
- Mitkä ovat ydinpalveluita ja mitkä lisäpalveluita?
- Minkälaisia palveluita HENRY ry tarjoaa eri jäsen/asiakasryhmille?
- Milloin ja mitä palveluita on viimeksi kehitetty?
- Ketkä ovat HENRY ry:n kilpailijoita?
- Missä asioissa HENRY ry on ylivoimaisempi kuin kilpailijansa?

Arvolupaus

- Mitä yhdistys lupaa jäsenilleen?
- Mikä on yhdistyksen arvolupaus? Mihin arvoihin HENRY ry keskittyy? Mihin ensisijaisesti?
(Tähän kysymykseen apukuvio haastattelussa)
- Mitä hyötyä HENRY ry tuo jäsenille?
- Minkä ongelmien ratkaisemisessa HENRY ry auttaa jäseniä?
- Mihin jäsenten tarpeisiin HENRY ry vastaa?

Arvonluonti ja palvelukokemus

- Millä tavoin HENRY ry haluaa palvella jäseniään? (Esim. henkilökohtainen palvelu, itsepalvelu, automatisoitu, yhteisöt, yhteinen kehittäminen)
- Minkälaista palvelukokemusta jäsenille pyritään tarjoamaan? Minkälaisen asiakassuhteen HENRY ry luo? Minkälaista suhdetta jäsenen oletetaan haluavan?

- Miten yhdistys tukee jäsenten kehittymistä ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamista?
- Kuinka kallista asiakassuhteen ylläpito on?

Vuorovaikutus

- Miten HENRY ry tavoittaa jäsenensä?
- Kuinka HENRY ry vie jäsenille tietoa palveluistaan?
- Kuinka jäsen hankkii HENRY ry:n palveluita?
- Kuinka HENRY ry toimittaa palvelun jäsenelle?
- Kuinka HENRY ry huolehtii asiakassuhteesta palvelutapahtuman jälkeen?

2. Toimintaympäristön vaikutus palvelutarpeisiin

- Mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat jäsenten palvelutarpeisiin? Miten?

Toimintaympäristön käytävät osa-alueet (haastattelussa apukortit käytössä)

- Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö
 - Taloudellinen toimintaympäristö
 - Julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä
 - Teknologinen toimintaympäristö
 - Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö
 - Työelämä ja henkilöstöala toimintaympäristönä
-
- Mitä palveluita tulisi toimintaympäristön muutosten vuoksi kehittää?
->Ydinpalveluita, lisä- ja tukipalveluita vai kaikkia? Miten?
 - Millä toimintaympäristön muutoksilla on suurin vaikutus tällä hetkellä ja tulevaisuudessa HENRY ry:n palvelutarjontaan?
 - Miten HENRY ry on valmistautunut muutoksiin?

Liite 2 Jäsenten teemahaastattelun runko

HENRY ry:n Jäsenten haastattelut

1. Perustiedot

Ammatilliset tiedot

- Ammatti
- Ikä
- Nykyiset (ja edelliset) työtehtävät
- Toimiala jolla työskentelee
- Yrityksen koko
- Työuran pituus
- HENRY ry:n jäsenyyden pituus
- Miksi olet liittynyt HENRY ry:n jäseneksi/mitä haet ja tavoitteet yhdistyksen jäsenyydeltä?

Palvelut:

- Mitä HENRY ry:n tuotteita ja palveluita olet käyttänyt? Miksi? Mihin olet käyttänyt niitä?
- Onko käyttämässäsi tuotteissa jotain kehitettävää? Mitä ja miksi?
- Kuinka usein käytät HENRY ry:n palveluita tai käyt yhdistyksen tapahtumissa?
- Onko HENRY ry:n kilpailijoilla parempia tuotteita ja palveluita? Mitä ja miksi?
- Minkälaisia palveluita ja asiakassuhdetta haluaisit HENRY ry:ltä (Esim. henkilökohtainen palvelu, itsepalvelu, automatisoitu, yhteisöt, yhteinen kehittäminen)
- Minkälaista palvelua olet tähän mennessä saanut?

Vuorovaikutus:

- Tavoittaako HENRY ry mielestäsi jäsenet hyvin?
- Miten HENRY ry on ollut vuorovaikutuksessa kanssasi? (kasvotusten, puhelimitse, sosiaalinen media jne.)
- Miten haluaisit olla vuorovaikutuksessa HENRY ry:n kanssa?
- Miten hankit HENRY ry:n tuotteita ja palveluita? (sähköisesti, paikanpäällä, puhelimella..)
- Onko asiakassuhteesta pidetty huolta/HENRY ry:stä oltu yhteydessä palvelutapahtuman jälkeen? Miten haluaisit asiakassuhteesta pidettävän huolta?

Arvot:

- Mitä haet HENRY ry:n toiminnalta?
- Mitä arvostat? Mistä (alla olevista) saat arvonkokemuksia?



- Mikä on ensisijaista, mikä toissijaista? Mihin järjestykseen laittaisit seuraavat?
- Mitä hyötyä HENRY ry:stä on arjessasi/työelämässä?
- Auttaako HENRY ry ongelmien ratkaisemisessa? Missä ja miten?
- Tukeeko mielestäsi HENRY ry jäsenten kehittymistä ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamista? Miten?
- Koetko että HENRY ry vastaa tarpeisiisi? Mitä nämä tarpeet ovat?

2. Toimintaympäristö

- Mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat palvelutarpeisiisi? Miten?

Toimintaympäristön käytävät osa-alueet (haastattelussa apukortit käytössä)

- Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö
 - Taloudellinen toimintaympäristö
 - Julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä
 - Teknologinen toimintaympäristö
 - Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö
 - Työelämä ja henkilöstöala toimintaympäristönä
-
- Mitä/miten palveluita tulisi mielestäsi kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin palvelutarpeita ja toimintaympäristön muutoksia?
 - Millä toimintaympäristön muutoksilla on suurin vaikutus tällä hetkellä ja tulevaisuudessa palvelutarpeisiisi ja toivomuksiisi?
 - Mihin nämä tarpeet ja toiveet liittyvät eniten: henkilökohtaisiin, organisaation tai yrityksen, toimialan vai yhteiskunnan muutostilanteisiin?

Liite 3: Jäsenten valitsemat teemakortit toimintaympäristön vaikutuksista

Taloudellinen toimintaympäristö	Haastateltavista mainitsi
Huono työllisyystilanne	3 henkilöä
Kulutusaste, kulutuksen rakenteelliset muutokset	3 henkilöä
Suhdanteet	2 henkilöä
Globaalien valtasuhteiden nopeat muutokset	1 henkilö
Jännitteet talouspolitiikassa maailman luonnonvarojen vähentyessä	1 henkilö
Globalisaatio ja markkinoiden yhdentymisen vaikutukset talouteen	1 henkilö
Kova taloustilanne ja kilpailutilanne markkinoilla (ei korteissa)	1 henkilö
Samanaikaiset säästöpainet ja voittotavoitteet (ei korteissa)	1 henkilö

Julkisen vallan toimenpiteet toimintaympäristönä	Haastateltavista mainitsi
Lainsäädäntö ja asetukset (niiden muutokset)	4 henkilöä
Kansainvälisten järjestöjen kuten EU:n, YK:n ja Maailman kauppajärjestön WTO:n, vaikutus lainsäädäntöön ja poliittisiin tekijöihin	3 henkilöä
Työmarkkinapolitiikka	2 henkilöä
Kunnallisen päätöksenteon merkityksen kasvaminen	1 henkilö
Sosiaalipolitiikka	1 henkilö
Veropolitiikka	1 henkilö
Energiapolitiikka ja ympäristötekijät	1 henkilö
Kansainvälinen politiikka (ei korteissa)	1 henkilö

Eettinen ja ekologinen toimintaympäristö	Haastateltavista mainitsi
Hyvinvoinnin nouseminen aiempaa keskeisemmäksi tavoitteeksi	5 henkilöä
Sosiaalisen median vaikutus (& asiakkaiden vaikutusvallan lisääntyminen yritysten toimintaan ja yritysvastuuseen)	4 henkilöä
Pohdinta siitä minkälaisia asioita halutaan ja mitä ei haluta tukea	3 henkilöä
Sosiaalisen vastuun osoittaminen merkein ja merkinnöin	2 henkilöä
Yritysvastuun huomioiminen markkinoinnissa	2 henkilöä
Asiakkaiden arvomaailman muuttuminen eettisemmäksi ja ympäristöä huomioivammaksi	1 henkilö
Asiakkaiden vaatimukset eettisestä toiminnasta	1 henkilö
Ympäristöystävälliset toimintatavat, tuotantotavat, kiertotalous	1 henkilö

Teknologinen toimintaympäristö	Haastateltavista mainitsi
Digitalisaatio, Blogalisaatio, Digitaalisten ympäristöjen ja pelillisyyden käytön lisääntyminen	3 henkilöä
Laajojen virtuaalisten verkostojen syntyminen -> yksilöiden valta kasvaa hierarkkisten rakenteiden muuttuessa verkostomaisiksi	3 henkilöä
Verkostoväsymys	3 henkilöä
Tulevaisuuden trendi: Asiantuntemuksen ja tiedon jalostamisen tärkeys korostuu	3 henkilöä
Automatisointi, teknologian muuttuminen mobiilimmaksi	2 henkilöä
Sosiaalinen media	2 henkilöä
Tietoyhteiskunta, informaation määrän kasvaminen, uudenlainen tiedonvälittäminen	1 henkilö
Tuotekehitys (Uusien tuotteiden ja palveluiden markkinointi)	1 henkilö
Tarpeellisen tekniikan puute, Teknologia sekä ihmisten tarpeet ja taidot eivät kohtaa	1 henkilö
Nettisukupolven siirtyminen työelämään	1 henkilö
Uudenlainen tiedonvälittäminen	1 henkilö
Teknologian kehityksen tuomat mahdollisuudet ja haasteet	1 henkilö
Sähköinen liiketoiminta	1 henkilö

Kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö	Haastateltavista mainitsi
Sosiaalisen lahjakkuuden arvostus, Sosiaalinen lahjakkuus symboloi menestystä	5 henkilöä
Yritteliäisyyden, innostuneisuuden sekä kokeilunhalun arvostus	4 henkilöä
Kulttuurille tyypilliset uskomukset ja maailmankuva (niiden muutokset)	3 henkilöä
Trendit ja megatrendit	2 henkilöä
Pitkäjänteinen sitoutuminen perinteisiin yhteisöihin kuten perheisiin ja sukuun sekä työyhteisöihin on heikentynyt	2 henkilöä
Perusarvot (ja niiden muuttuminen)	2 henkilöä
Brändäys on vallalla oleva trendi	2 henkilöä
Ikä-, sukupuoli- ja kielirakenne, Terveystila, Koulutus- ja tulostaso & Muut väestön koostumusta ja jakautumista kuvaavat tekijät	2 henkilöä
Uudenlainen yhteisöllisyys, jolla halutaan tasa-painottaa individualismia ja itsekeskeisyyttä ->Toteutuu kuitenkin uudellisissa yhteisöissä ja kohdistuu lähimpiin sijaan tuntemattomiin ihmisiin ja heidän tarinoihinsa	1 henkilö
Kasvava muuttoliike ihmisten hakiessa parempaa elämää joko pakosta tai omasta tahdostaan	1 henkilö
->Monimuotoinen työnteko: pakkoyrittäjyys, osa-aikainen yrittäjyys (ei korteissa)	1 henkilö
Työelämä ja henkilöstöala toimintaympäristönä	Haastateltavista mainitsi
Tulevaisuudessa jatkuva oppiminen, poisoppiminen sekä uudelleenoppiminen tulevat olemaan aiempaa tärkeämpiä taitoja	4 henkilöä
Ikätörmäykset	4 henkilöä
HR-funktion muuttuva rooli	3 henkilöä
Elämänhallintataidot, ongelmanratkaisukyky sekä itseohjautuvuus tulevat olemaan tekijöitä jotka nousevat tulevaisuudessa esille	3 henkilöä
Kilpailun ja suorituspainneiden lisääntyminen työpaikoilla	3 henkilöä
Ihmisten pitkäjänteinen sitoutuminen on heikentynyt ja työsuhteiden pituudet ovat siten lyhentyneet	2 henkilöä
Työvoiman jatkuvasti muuttuvat arvot ja odotukset sekä suoritusodotukset	2 henkilöä
Yrittäjyyttä tukeva aikakausi	2 henkilöä
Resurssien ja työvoiman entistä tehokkaampaa karsimista kannattavuuden laskiessa	2 henkilöä
Johtajuuskulttuurin ja johtajuustarpeiden muutokset	2 henkilöä
Kilpailu parhaista työntekijöistä kiihtyy globalisaation myötä	1 henkilö
Työelämässä viihtyminen kärsii ja ihmiset uupuvat ennen aikojaan	1 henkilö

Liite 4: HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma



HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma

Tämä HENRY ry:n palvelujen kehittämissuunnitelma perustuu ”Kartoitus toimintaympäristön vaikutuksesta asiakastarpeisiin palvelujen kehittämiseksi case HENRY ry” -opinnäytetyön tuloksiin. Suunnitelman avulla oli tarkoitus kehittää yhdistyksen toimintaa vastaamaan entistä paremmin toimintaympäristön vaatimuksia ja jäsenten palvelutarpeita.

Kaikista toimintaympäristön tekijöistä tunnistettiin vaikutuksia jäsenten omaan työhön. Eniten toimintaympäristön vaikutuksista esille nousi työelämän ja henkilöstöalan muutokset. Toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamisen myötä jäsenet tunnistivat palvelutarpeitansa HENRY ry:n toimintaa kohtaan. HENRY ry:n toiminnalta toivottiin laajempaa aiheiden käsittelyä ja tämän vuoksi on olennaista että HENRY ry:n toiminnan näkökulmaa laajennetaan koskemaan koko toimintaympäristön kenttää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen toiminnassa huomioidaan entistä enemmän työelämän ja henkilöstöalan lisäksi muita toimintaympäristön tekijöitä, joita ovat eettinen ja ekologinen, taloudellinen, julkisen vallan toimenpiteet, teknologinen sekä kulttuurillinen ja sosiaalinen toimintaympäristö. Koko toimintaympäristön kentän huomioiva toiminta on tärkeää, sillä yhdistyksen jäsenistö koostuu erilaisista HR-alan toimijoista, joilla on erilaisia palvelutarpeita. Laajan toimintaympäristön kentän vuoksi yhdistyksen näkökulmana voisi olla mitkä ja miten toimintaympäristön tekijät vaikuttavat henkilöstöalan työtehtävien parissa toimivien jäsenten arkeen ja työhön.

Tämän hetken keskeisimmiksi toimintaympäristön vaikutuksiksi mainittiin taloudellinen tilanne, liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset sekä HR:n muuttuva rooli. Lisäksi oppimisen metataidot ja kyky sopeutua muutoksiin nousivat esille, sillä työelämässä on entistä tärkeämpää sopeutua toimintaympäristön edellyttämiin muutoksiin ja sen myötä on opittava uusia taitoja ja toimintatapoja. Näiden toimintaympäristön keskeisimpien vaikutusten

tunnistamisesta huolimatta olennaisinta yhdistyksen palvelujen ja toiminnan kehittämisessä on pysyä muutoksen mukana ja olla ajanhermoilla. Toimintaympäristön nopean muutosvauhdin vuoksi HENRY ry:n on tärkeää seurata aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia, ”hiljaisia signaaleja” ja trendejä sekä viestiä niistä jäsenistölleen. Yhdistyksen on seurattava jatkuvasti alan toimintaympäristöä, jotta se voi vastata ja ennakoita jäsenten palvelutarpeita.

Toimintaympäristön seuraaminen ja muutosvaikutusten ennakointi on oleellista, sillä haastatteluissa nousi jatkuvasti esille jäsenten tarve saada ajankohtaista tietoa sekä käydä niistä keskusteluja. HENRY ry:n tulisi toimia suunnannäyttäjänä ja alan muutosten tiedottajana. Ajankohtaisia asioita haluttiin nostaa tapahtumien aiheiksi kuten aiemminkin, mutta tämän lisäksi kaivattiin tiedottamista. HENRY ry:n voisi tiedottaa ajankohtaisista asioista esimerkiksi nostoina sosiaalisessa mediassa ja sähköisissä pikatiedotteissa sekä artikkeleina ja asiantuntijakirjoituksina jäsenlehdessä ja verkkosivuilla.

Tiedottamisen lisäksi kaivattiin lisää sisältöä ja jatkuvaa sisällöntuottamista eri kanavissa. HENRY ry:n tulisi tuottaa jatkuvasti sisältöä verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan, jolloin niitä saataisiin aktivoitua ja myös jäseniä saataisiin aktivoitumaan näissä kanavissa. Yhdistyksen olisi hyvä pohtia voitaisiinko sosiaalisen median kanavien avulla aktivoida yhdistyksen passiivisia jäseniä ja siten sitouttaa heitä yhdistyksen pitkäaikaisiksi jäseniksi. Jatkuva sisällöntuottaminen on tärkeää sillä yhdistyksen kilpailijoiksi mainittiin aika ja ilmainen jatkuvasti saatavilla oleva tarjonta verkossa. Ajan koettiin olevan kilpailija, sillä jäsenet joutuvat tarkasti pohtimaan mihin aikaansa käyttävät. HENRY ry:n palvelujen on siis oltava tarpeeksi hyviä, jotta jäsenet ovat valmiita käyttämään omaa aikaansa yhdistyksen toimintaan. Sisällön ei kuitenkaan aina tarvitse olla itse tuotettua vaan esimerkiksi linkkejä ajankohtaisiin kirjoituksiin tai muiden tahojen tuottamaa sisältöä kuten asiantuntijakirjoituksia ja artikkeleita. Myös monipuolista jäsenistöä voidaan hyödyntää sisällöntuottamisessa. Lisäksi jo olemassa olevan sisällön, kuten Hyvät henkilöstökäytännöt -portaalin ja verkkosivujen päivittämistä kaivattiin.

On olennaista että ne sisällöt, tuotteet ja palvelut mitä HENRY ry jäsenilleen tarjoaa, ovat aktiivisia, ajan tasalla ja jäsenistölle hyödyllisiä. Yhdistyksen olisi hyvä miettiä vastaavatko kaikki tuotteet ja palvelut jäsenten palvelutarpeisiin, sillä haastatteluissa kävi ilmi että kaikkia yhdistyksen palveluita ei käytetä ja monia palveluita käyttää vain harva. Yhdistyksen olisi hyvä pohtia ja tutkia kuinka montaa jäsentä nykyiset palvelut hyödyttävät ja karsia tai kehittää niitä, joita käytetään vain vähän. Haastatteluissa kävi esimerkiksi ilmi että yhdistyksen toiminnassa arvostettiin ilmaisia ja laadukkaita tapahtumia ja maksullisissa tapahtumissa käytiin vain vähän. Yhdistyksen kannattaa siis jatkossakin panostaa ilmaisiin tapahtumiin. Yhdistyksen on hyvä myös miettiä ovatko maksulliset tapahtumat olennaisia

yhdistyksen toiminnassa. Mikäli maksulliset tapahtumat koetaan olennaisiksi, on yhdistyksen hyvä pohtia miten paljon niitä järjestetään suhteessa maksuttomiin tapahtumiin.

Jaostoiminnan tärkeys korostui haastatteluissa ja siihen oltiin pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä. Jaostoiminnan kehittämiskohteeksi nousi toiminnan terävöittäminen, jolloin toiminnassa olisi selkeämpi punainen lanka. Tällöin jaostoiminnalla voitaisiin myös tukea paremmin yhdistyksen vuosittaisia teemoja. Jotta yhdistyksen toiminta kattaisi koko toimintaympäristön kentän, voitaisiin harkita jaosten fokusten ja nimien muuttamista niin, että niissä voitaisiin käsitellä laajemmin eri aiheita. Esimerkiksi sisäisen viestinnän jaos voisi muuttua viestinnän jaokseksi, jolloin näkökulma olisi entistä laajempi. Jaoksilta kaivattiin myös avoimuutta, eli sitä että jos jäsen haluaa kuulua johonkin jaokseen, hän voisi siihen kuulua. HENRY ry:n olisi hyvä selvittää mitä ne jäsenet, jotka eivät ole mukana jaostoiminnassa, yhdistyksen toiminnalta kaipaavat ja mitä he kokevat että yhdistys heille tarjoaa, sillä jaostoiminnan tärkeys korostui haastatteluissa.

Haastatteluissa tuli esimerkiksi esille, että yhdistys voisi kehittää palvelujaan jäsenilleen, jotka toimivat itse palveluntarjoajan roolissa omassa työssään. On mahdollista, että jäsenistöstä löytyy myös muita tällaisia kohderyhmiä, esimerkiksi pääkaupunkiseudun ulkopuolelta, joiden kokemukset yhdistyksen palvelutarjonnasta poikkeavat haastatelluista. HENRY ry:n olisi hyvä tehdä jatkotutkimusta pääkaupunkiseudun ulkopuolella, sillä iso osa yhdistyksen toiminnasta painottuu pääkaupunkiseudulle. Yhdistyksen olisi myös hyvä uudistaa ja kehittää segmentointiaan jäsenistöstä olemassa olevan tiedon avulla, jolloin markkinointia ja yhdistyksen palveluja voitaisiin kohdentaa jäsenten kiinnostuksen perusteella. Myös tällä tavoin saataisiin tietoa jäsenistöstä ja heille voitaisiin tarjota heidän tarpeitansa vastaavia palveluita. Yhdistyksen olisi hyvä myös pohtia mitä palveluita kannattaa tuottaa automaation kautta ja mitä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Haastatteluissa nimittäin ilmeni, etteivät jäsenet kaipaa henkilökohtaista palvelua nykyistä enempää ja että myös yhdistyksen on verkostoiduttava entistä enemmän muiden yhdistysten ja alan toimijoiden kanssa.

Yhdistyksen toiminnassa tärkeänä pidettiin verkostoitumismahdollisuuksia, uusia kontakteja sekä keskusteluja alan ammattilaisten kanssa. Myös uusien näkökulmien ja tiedon saaminen, osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä ammatillinen puoli koettiin tärkeiksi. Näistä asioista HENRY ry:n on tärkeää pitää kiinni, sillä ne olivat pohjimmaisia syitä miksi haastateltavat olivat mukana yhdistyksen toiminnassa.