

# Asiakkuusvastaavatoimen strategiset ja organisatoriset uudistukset

Arto Kärkkäinen

Opinnäytetyö  
9 / 2014

Logistiikan koulutusohjelma, ylempi amk  
Tekniikan ja liikenteen ala



## Alkusanat

Elinikäistä oppimista. Suoritin aikanaan nuoruudessa 90 -luvun alussa teknikko-opinnot, jonka jälkeen toimin 15 vuotta kuljetusalalla yrittäjänä. Opettajan työt aloitin syksyllä 2008. Olen opiskellut opettajantyöni ohessa koko ajan: näyttötutkintomestari, ammatillinen opettajakorkeakoulu, AMK -insinööri ja nyt tämä ammatillisen koulutuksen kruunu, YAMK-tutkinto.

Työssäni muutaman edellisen vuoden aikana olen saanut kokea paljon uutta ja olla mukana koko ajan kehittämässä uutta toimintaa auto- ja kuljetusalan aikuiskoulutuksen hyväksi. Edellisessä opinnäytetyössäni 2013 loin aikuiskoulutusstrategian kuljetusalalle Savon koulutuskuntayhtymään ja nyt on vuorossa askel eteenpäin, eli kehitelen kuntayhtymätasolla työelämäpalveluille asiakkuusvastaavatoimea ja sen uudistamista.

Opintiellä olen saanut parhaan tuen ja kannustuksen omilta perheenjäseniltäni vaimolta ja pojaltani. Kiitos heille! Haluan myös kiittää opintoihini- ja tähän tutkimustyöhön myötävaikuttaneita henkilöitä: tutoria opettaja Esa Heikkistä, mentorina kehitysjohdaja Jukka Soinista, asiantuntija Sanna Perkiömäkeä, kehityspäällikkö Ilkka Hirvosta ja koulutuspäällikkö Hannu T. Miettistä sekä kaikkia tutkimustyöhön osallistuneita henkilöitä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK opettajat ja opinnäytetyöni ohjaaja Juha Sipilä ansaitsee erityiskiitokset!

Toimintaympäristö muuttuu ammatillisen koulutuksen ympärillä ja haasteet tulevat muutosten mukana, joten nyt on oikea hetki uudistaa asiakkuusvastaavatoimen strategiset ja organisatoriset asiat kuntoon. Tutkimustyö kohdistuu Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimeen, millä on suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa koulutus- ja työelämäpalveluiden menestymiseen tulevaisuudessa.

Kuopiossa 10.9.2014

Arto Kärkkäinen



Tekijä Kärkkäinen Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.9.2014
	Sivumäärä 91 liitesivuja 14	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ASIAKKUUSVASTAAVATOIMEN STRATEGISET- JA ORGANISATORISET UUDISTUKSET		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi amk, tekniikan- ja liikenteen ala		
Työn ohjaaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu Sipilä Juha Lehtola Pasi		
Toimeksiantaja Savon koulutuskuntayhtymä kehitysjohdaja Jukka P. Soininen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tilaajana on Savon koulutuskuntayhtymä Kuopiosta. Tutkimustyön tavoitteena on selvittää asiakkuusvastaavatoimen nykytila, laatia asiakkuusvastaavastrategia ja kehittää uusi organisaatiomalli asiakkuusvastaavatoimelle. Tutkimustulosten perusteella luodaan uusi konstruktio asiakkuusvastaavatoimelle strategisista ja organisatorisista uudistuksista. Tutkimus sijoittuu ajankohdallisesti juuri oikeaan aikaan ja se tuottaa uutta tietoa organisaation uudistajien käyttöön.</p> <p>Tutkimuksessa viitekehys muodostuu toimintaympäristökuvauksesta ja laajasta teoriakatsauksesta strategian, johtamisen, tiimi- ja organisaation muodostumisen teoriasta. Tutkimuksessa selvitetään aikuiskoulutuksen tilanne Euroopan, Suomen, Pohjois-Savon maakunnan ja Savon koulutuskuntayhtymän tasolle. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, tutkimusmenetelminä käytetään tapaus-, kysely-, ryhmähaastattelu- ja havainnointitutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta.</p> <p>Kvalitatiivinen kyselytutkimus analysoidaan SWOT -analyysillä, josta tuloksena saadaan realistinen kuva asiakkuusvastaavatoimen nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista. Lähivuosien aikana opetus- ja kulttuuriministeriön suunnitelmissa on rahoitusjärjestelmän uudistaminen, mistä seuraa organisatoristen- ja toiminnallisten uudistamisten tarpeet. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset on kyettävä ennakoimaan, jotta Savon koulutuskuntayhtymä on tulevaisuudessaakin kilpailukykyinen koulutus- ja kehityspalveluiden tuottaja laadun- ja tehokkuuden osalta. Työelämäpalveluiden osuus liikevaihdosta on laskenut viimevuodet tasaisella vauhdilla, siihen on saatava muutos hetimiten. Savon koulutuskuntayhtymässä tullaan panostamaan tulevaisuudessa enemmän asiakkuuksien hoitamiseen ja yritysysteistyökumppanuuksien solmimiseen.</p> <p>Uusi konstruktio asiakkuusvastaavatoimelle muodostui laaja-alaisen tutkimus- ja teoria-aineiston pohjalta. Konstruktioita hyödynnetään Savon koulutuskuntayhtymässä strategisten- ja organisatoristen uudistusten toteutuksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, aikuiskoulutus, innovatiivinen johtaminen, tiiminrakentuminen, organisaatorakenne		



Author(s)  Kärkkäinen Arto	Type of publication Master's Thesis	Date 14.09.2014
	Pages 91 Appendix pages 14	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title CASE OFFICER TASK STRATEGICAL AND ORGANIZATIONAL RENOVATIONS		
Degree Programme Master's Programme in Logistics		
Tutor(s) JAMK university of applied sciences Sipilä, Juha Lehtola, Pasi		
Assigned by Savo Consortium for Education Development Director Jukka P. Soininen		
Abstract  <p>Subscriber of the thesis is Savo Consortium for Education, Kuopio. The goal of the research is to investigate present stage of case officer task, to form a strategy of case officer task and to develop new organization model for case officer task. Based on research results there will be generated a new construction for case officer task from strategical and organizational renovations. Research is placed currently exactly at right time and it brings new information for organization reformers.</p> <p>The context of research consist description of operational environment and broad theory summary about strategy, management, team and organization formation theory. Research's aim is to examine adult education situation in Europe, Finland, Savo region and Savo Consortium for Education level. Research is a qualitative research, and as research methods are used case, inquiry survey, group interview and observation (research methods). Research is based on constructive research citation.</p> <p>Qualitative inquiry research is analyzed by SWOT analyze, which results a realistic picture of case officer task's present stage and future development opportunities. In near future Ministry of Education and Culture has planned to reform the financial system, which causes organizational and functional renovation needs. Changes in the operational environment should be able to predict so that in the future Savo Consortium for Education is still a competitive choice for education and development services producer for quality's and effectivity's part. Working life services's part of sales has declined for years, it needs a fast change. In the future Savo Consortium for Education will invest to develop case officer task management and to make contracts with company for co-operation.</p> <p>New construction for case officer task was formed by broad research and theory material. Construction will be utilized in Savo Consortium for Education during the implementation of strategical and organizational renovation.</p>		
Keywords Strategy, adult education, innovative management and organization structure		

## Sisällysluettelo

Alkusanat	
Kuvailulehti	
Description	
Tutkimustyössä esiintyviä termejä ja sanoja .....	7
Kuvioluettelo.....	8
<b>1 Johdanto</b> .....	9
1.1 Tutkimussuunnitelma ja -menetelmät.....	10
1.2 Konstruktiivinen tutkimusote .....	14
1.3 Hypoteesittomuus .....	15
1.4 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset.....	15
<b>2 Toimintaympäristön kuvaus</b> .....	16
2.1 Elinikäinen oppiminen tulevaisuuden Euroopassa.....	16
2.2 Koulutuspoliittiset linjaukset ja toimeenpanosuunnitelma .....	18
2.3 Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus .....	20
2.4 Koulutukseen liittyvä ennakointi .....	21
2.5 Ammatillisen koulutuksen rakenteet uudistetaan.....	21
2.6 Maakunnan kehityssuunnitelma .....	22
2.7 Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden koulutussuunnitelma .....	23
<b>3 Viitekehys tutkimustyölle</b> .....	24
3.1 Strategia .....	24
Strategiakatsaus .....	25
3.2 Organisaation rakentuminen .....	27
3.3 Tiimin määritelmä.....	31
3.4 Johtamisella innovaatiota ja motivaatiota .....	35

3.5	Metaforat strategian tulkintaan ja johtamiseen .....	39
3.6	Lisäarvon muodostuminen asiakkaalle.....	40
3.7	Verkostoituminen .....	42
3.8	Iso kuva Savon koulutuskuntayhtymän nykytilanteesta.....	43
3.9	Tutkimustietoa organisaatioon sitoutumisesta.....	45
<b>4</b>	<b>Teoriasta empiiriseen tutkimukseen.....</b>	<b>46</b>
4.1	Savon koulutuskuntayhtymä .....	47
4.2	Laadullisen kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset .....	51
4.3	Ryhmäytymispäivä 13.2.2014 Koivuranta, Kurkimäki.....	54
4.4	Ryhmähaastattelu 11.3.2014 .....	56
4.5	Savon koulutuskuntayhtymässä aiemmin tehdyt tutkimukset.....	60
<b>5</b>	<b>Konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimen strategiset ja organisatoriset uudistukset.....</b>	<b>62</b>
5.1	Asiakkuusvastaavatoimen strategia .....	62
5.2	Asiakkuusvastaavatoimen organisoituminen.....	67
5.3	Asiakkuusvastaavatoimintamallin uudistaminen.....	71
5.4	Tutkijan laatima toimenpideohjelma uudistusten toteuttamiseksi.....	78
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>81</b>
6.1	Tutkimustulosten tarkastelua.....	82
6.2	Tutkimustyön luotettavuus .....	83
6.3	Yhteenvedo tutkimustyöstä .....	85
6.4	Tulevaisuudennäkymät .....	86
Lähteet	.....	88
Liite 1	.....	92

## Tutkimustyössä esiintyviä termejä ja sanoja

Abduktiivinen	Paras mahdollinen päätelmä/selitelmä
Autonomisuus	Itsenäinen, itsenäisyys
Deduktiivinen	Teorialähtöinen
Fidusiaarinen	Luottamuksenvarainen
Konstruktio	Rakenne, rakennelma, suunnitelma
Induktiivinen	Aineistolähtöinen
Objektiivisuus	Näkemyksestä tai asenteesta riippumatonta, puolueetonta, tasapuolista, yleispätevää
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
Osaaminen	Muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, joista seuraa hyvä työsuoritus (Ojala, 2008).
Osaamisen johtaminen	Ydiosaaminen määritetään suhteessa organisaation visioon ja strategiaan, tämän jälkeen tehdään osaamisen nykytilan arviointi, vertailu tavoitteisiin, määritetään tarvittavat kehitystoimet sekä päämäärät ja keinot.(Savolainen, 2004.)
Osaamis pääoma	Muodostuu henkilö pääomasta, rakennepääomasta ja suhdet pääomasta. (Ojala, 2008.)
Osaamisvaje	Osaamisvajeella ymmärretään osaamisen nykytilan ja osaamistarpeiden välistä eroa. (Myyry, 2008.)
Oppiva organisaatio	On organisaatorakenne, joka mahdollistaa organisaation oppimisen (Ojala, 2008.)
Ydiosaaminen	On organisaatiossa olevaa ainutlaatuista osaamista ja se kehittyy kokoajan luoden uutta ja oppien. Ydiosaamisella organisaatio tarjoaa asiakkaille lisäarvoa. (Viitala, 2004.)

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Konstruktion muodostuminen (Lukka 2001, muokattu).....	15
Kuvio 2. Vuorovaikutustyön osaamisalueet (Häyrinen 2014).....	29
Kuvio 3. Luottamuksen rakentuminen (Häyrinen 2013).....	32
Kuvio 4. Luottamuksen rakentuminen työntekijälle (Greatplace to Work 2014). ....	33
Kuvio 5. Organisaation johdon mahdollisuudet rakentaa luottamusta (Greatplace to Work 2014). .....	33
Kuvio 6. Työroolien muutokset (Tuomi ym. 2012).....	34
Kuvio 7. Ryhmän periaatteita ja strategioita. (Johannessen ja Skålsvik 2013, muokattu.).....	37
Kuvio 8. Toimitusketjussa asiakkaalle tuotettava arvo (Bititci ym. 2004, muokattu).....	41
Kuvio 9. Verkoston tuottama arvo loppuasiakkaalle (Bititci ym. 2004, muokattu). ....	42
Kuvio 10. Savon koulutuskuntayhtymän tulokortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014). ....	43
Kuvio 11. Savon koulutuskuntayhtymän tulorakenne (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	44
Kuvio 12. Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden opiskelijamäärän kehitys (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	44
Kuvio 13. Työhön sitoutuminen ajan funktiona (Häyrinen 2013). ....	45
Kuvio 14. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio, joka on voimassa 31.12.2014 saakka (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	47
Kuvio 15. BSC tulokortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	50
Kuvio 16. Esitys asiakkuusvastaavien organisoitumisesta Savon koulutuskuntayhtymässä. ....	56
Kuvio 17. MMT prosessikuvaus (Hirvonen 2013). ....	57
Kuvio 18. Asiakkuusvastaavastrategian kokonaiskuva. (Tuomi ym. 2011, muokattu.).....	66
Kuvio 19. Strategian jalkautuksen suppilomalli (Tuomi ym. 2011, 82). ....	67
Kuvio 20. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.1.2015 alkaen (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	68
Kuvio 21. Savon koulutuskuntayhtymän myynti- ja markkinointitiimin organisoituminen.....	69
Kuvio 22. MMT –prosessi asiakkuuspyörä (Hirvonen 2013).....	74
Kuvio 23. MMT-prosessi, asiakassuhteen portaat (Hirvonen 2013). ....	75
Kuvio 24. Koulutuspalveluiden tulokortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).....	77
Kuvio 25. Brian Tracy:n näkemys tekemisestä suhteessa työkaluihin. ....	77
Kuvio 26. Asiakkuusvastaavien nykytila keväällä 2014. ....	87
Kuvio 27. Asiakkuusvastaavien tilanne syksyllä 2014 – keväällä 2015. ....	87
Kuvio 28. Tavoite asiakkuusvastaavatoimelle syksyille 2015. ....	87



# 1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on Savon koulutuskuntayhtymä, joka järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta, lukiokoulutusta ja työelämän kehittämisspalveluita pääasiassa Savon alueella.

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia vuosien 2015 - 2017 aikana opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta. Savon koulutuskuntayhtymässä ennakoitaan tulevia muutoksia muuttamalla ja sopeuttamalla omaa toimintaa ennakkotietoja vastaavaksi. Tämä vaatii strategisia- ja organisatorisia uudistuksia koko Savon koulutuskuntayhtymässä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mahdollisimman kattavasti asiakkuusvastaavatoimen nykytilanne keväällä 2014 Savon koulutuskuntayhtymässä. Tutkimustulosten perusteella esitetään asiakkuusvastaavatoimelle strategiset- ja organisatoriset uudistukset koulutus- ja työelämäpalveluiden yhteyteen. Asiakkuusvastaavatoiminta on ollut toiminnassa noin 2 vuotta. Toiminta ei ole ollut kovin yhtenäistä, eivätkä toiminnan tavoitteet ole olleet toimijoille selviä. Toiminnan koordinointi on ollut koulutusala-kohtaista, eikä yhtenäistä toimintatapaa ole ollut havaittavissa. Tutkimuksen aikana havaittuja ilmiötä on hyödynnetty erilaisten esitysten pohjatietona kevään 2014 strategisissa linjauksissa.

Tutkimuksessa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, missä on käytetty laaja-alaisesti eri tutkimusmuotoja ja hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia, jotka on kohdistettu Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutukselle. Tutkimusmenetelminä on käytetty case eli tapaututkimusta, laadullista kyselytutkimusta asiakkuusvastaaville, havainnointia asiakkuusvastaavien ryhmäytymispäivässä ja ryhmähaastattelussa. Tutkimustyön ajankohta on juuri oikea ja asia tärkeä, koska strategiset ja organisatoriset muutokset tulee perustua tutkittuun ja oikeaan tietoon. Tutkimushavaintojen pohjalta on tarkoitus saada asiakkuusvastaavatoiminnalle toteutuskelpoinen strategia- ja organisaatioehdotus.

Kvalitatiivisessa tutkimustyössä käytetään usein konstruktivistista tutkimusotetta, joka rakentuu johdannosta, teoreettisesta - ja empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Tutkimus alkaa eurooppalaisen ja kansallisen viitekehyksen luomisella ammatillisen koulutuksen järjestäjälle. Työssä kuvataan Euroopan unionin tasolta toimintaympäristön, tarkentaen kansalliselle tasolle ja siitä edelleen maakuntatasolle ja viimein Savon koulutuskuntayhtymän toimintaympäristön kuvaukseen asti.

Teoreettisessa katsauksessa haetaan teoriaa tutkimuksessa esiintyviin ilmiöihin. Lisäksi siinä määritellään perustaa Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoiminta-strategian- ja myyntiorganisaation muodostumiselle.

Empiirisessä osassa kuvataan ensin Savon koulutuskuntayhtymän toimintaympäristöä ja johtamisen viitekehystä. Tutkimuksessa kerätään tietoa tapaustutkimuksella, laadullisella kyselytutkimuksella, ryhmähaastattelulla ja havainnoinnin avulla. Lisäksi tutkimusaineistoa täydennetään Savon koulutuskuntayhtymän teettämästä sidosryhmäkyselyaineistosta ja henkilöstökyselyn tuloksista keväältä 2014. Tulkittaessa tutkimustuloksia tutkija kokoaa kaikki käytettävissä olevat aineistot yhteen, joista syntyy synteesi ja uusi konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimelle. Konstruktio sisältää asiakkuusvastaavastrategian ja organisoitumismallin myynti- ja markkinointitiimille. Tutkijan tulkinnat tutkimusaineistoista sekä kokemukset ja havainnot asiakkuusvastaavatyöstä näkyvät muodostuneessa konstruktiossa ja konkreettisesti toimintasuunnitelmassa syksyille 2014 asiakkuusvastaavatoimen organisaatiouudistukseen.

Pohdinnassa tuodaan selkeästi esille kriittistä arviointia asiakkuusvastaavatoimen nykytilanteesta. Lisäksi käsitellään tutkimustyön hyödynnettävyyttä Savon koulutuskuntayhtymässä, luotettavuutta, jatkotutkimusaiheita ja yleistettävyyttä muille ammatillisen koulutuksen järjestäjille.

## 1.1 Tutkimussuunnitelma ja -menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen suunnitelma ja käytetyt tutkimusmenetelmät perusteluineen. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä, mikä toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. Lisäksi tutkimuksessa tehdään konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja tutkimustulokset saadaan analysoimalla niitä. (Jyu, 2014.)

Tutkijana olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu monia eri tutkimusaineiston keruu muotoja. Anttilan (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voi olla mukana kyselyitä, haastatteluja, havainnointia, tutkijan omia muistiinpanoja sekä autenttisia asiakirjoja. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on tilannesidonnaisuus, mikä tekee siitä ainutkertaisen.

Tutkimuksen runko muodostuu laadullisesta kyselytutkimuksesta, joka oli suunnattu Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaaville. Kyselytutkimuksen tulokset analysoidaan SWOT analyysillä, näin saadut tulokset toimivat uuden konstruktion pohjana. Asiakkuusvastaavatoiminta on tutkimuksen keskiössä, joten kaikki tutkimusmenetelmät suuntautuvat tälle joukolle. Tämän perusteella voidaan varmistaa tutkimuksen validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa käytetään lisäksi muita tutkimusmenetelmiä: tapaustutkimusta, ryhmähaastattelua ja havainnointia. Käytettävissä on myös aikaisempia tutkimustuloksia ja asiakirjoja Savon koulutuskuntayhtymästä. Kaikki tutkimuksessa käytettävät aineistot ovat uudelleen koottavissa, eli tutkimus voidaan toistaa tarvittaessa. Tutkimuksessa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta ja tutkimuksen tavoitteena on luoda uusi konstruktio asiakkuusvastaavatoimelle Savon koulutuskuntayhtymään.

### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa, minkä jälkeen on mahdollista analysoida nykyistä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä. (Yin 2009, 23.)

Tiedonhankintaan kuuluu keskeisesti tutkijan ja tutkittavan ilmiön parissa toimivien henkilöiden ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksessa tehtävät havainnot ovat pääasiassa laadullisia ja niiden käsittely perustuu tutkijan tulkintaan. Case -tutkimuksessa korostuvat asioiden ainutkertaisuus, tilannesidonnaisuus, aineistolähtöisyys ja erityisesti abduktiivinen päättely. Tapaustutkimuksella ei pyritä saavuttamaan missään tapauksessa yleistettävyyttä. (Pitkäranta 2010, 23.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen tapaukseen, tapaustutkimuksella haetaan vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimalla tapauksia voidaan kehittää uusia hypoteeseja ja testata vakiintuneita teorioita. (Koskinen, Alasuutari, ja Peltonen 2005, 154–162.) Tutkimusprosessi tulee tehdä näkyväksi, jotta lukija saa selville, miten johtopäätöksiin on päädytty. Lukija voi samalla arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kokonaisvaltaisuus on ominaista tapaustutkimukselle. (Aaltola ja Valli 2007, 186.)

Tässä tutkimustyössä keskitytään ainoastaan yhteen tapaukseen, Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoiminnan kehittämiseen, tavoitteena on saada hyötyä mahdollisimman paljon kohdeorganisaatiolle.

## **Laadullinen kyselytutkimus**

Tutkimusmenetelmä on kyselyyn perustuva, ennalta määritettyjen kriteerein valitulta joukolta pyritään saamaan vastauksia samoihin kysymyksiin. Laadullisessa kyselytutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta. Tutkijan tulee miettiä tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Tavoitteena tulee olla, että kyselyyn vastaava henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Hirsjärvi ym. 2010, 134.) Anttilan (2006) mukaan avoimiin kysymyksiin voi kukin vastata, kuka mitenkään haluaa. Vastaajalle annetaan tilaa kirjoittaa mieleisensä ilmaisun, joskaan vastaukset eivät välttämättä ole aivan yksiselitteisiä. Kerätyn aineiston avulla pyritään selittämään, vertailemaan ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä.

Kyselytutkimuksen kysymykset on tässä tutkimuksessa laadittu SWOT analyysin muotoon. Tarkoituksena on hakea mahdollisimman realistinen kuva aikuiskoulutuksen nykytilasta ja tulevaisuudesta.

## **Haastattelu**

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on ikään kuin keskustelua, jolla on ennalta määritelty tarkoitus. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 43–44.) mukaan haastattelujen perustyyppit ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelu etenee ennakkolta mietittyjen teemojen varassa, haastattelutilanteissa, mutta haastateltavat voivat tarvittaessa vastata omin sanoin. Tutkija voi selvittää haastateltavien ihmisten motivaatiota, ajattelua ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston keruussa haastattelu lienee yleisin tapa kerätä aineistoa. Tutkijan on mahdollista tehdä haastattelu myös yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelijan tulee käyttäytyä ja keskustella siten, että haastateltavat hyväksyvät hänet ja ymmärtävät häntä. Tämän tutkimusmuodon selkeä etu on, että haastatteluun osallistujat saadaan tuottamaan nopeasti ja tehokkaasti suuri joukko analysoitavia ideoita. (Pitkäranta 2010, 80-81.)

Ryhmähaastattelulla täydennettiin ja tarkennettiin asiakkuusvastaavatoimintaan liittyviä strategisia asioita.

## Havainnointi

Havainnointi (observation) on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija seuraa tutkimuskohdettaan ja tekee siitä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia havaintoja, jota kutsutaan myös suoraksi havainnoinniksi. Kvalitatiivissa tutkimuksissa havainnointia voidaan käyttää muiden tutkimusmenetelmien rinnalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 37.) Tutkijan on mahdollista olla ulkopuolinen tarkkailija tai sisäpuolinen toimija suhteessa havainnoitaviin. Tutkijan toimiessa tutkimuskohteen sisäpuolella häntä kutsutaan osallistuvaksi havainnoijaksi. Havaintoja on mahdollista tehdä omasta sekä, että muitten käyttäytymisestä. Tutkittavat asiat nähdään havainnoinnin avulla oikeissa yhteyksissään, käytännön elämässä. (Pitkäranta 2010, 80.)

Käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää saadaan laajempaa näkökulmaa tutkittavasta aiheesta ja se lisää samalla tutkimuksen luottavuutta. Tutkijan tulee valita joustavasti ja tarkoituksenmukaiset tutkimusmenetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 38-39.)

## SWOT-analyysi

Albert Humphreyn kehittämä SWOT-analyysi (Strengths; sisäiset vahvuudet, Weaknesses; sisäiset heikkoudet, Opportunities; ulkoiset mahdollisuudet, Threats; ulkoiset uhat) on kehittämä nelikenttämenetelmä, jota on mahdollista käyttää haasteiden tunnistamisessa ja arvioinnissa sekä toiminnan kehittämisessä. Nelikentässä on kaksi ulottuvuutta, kaaviossa vasemmalla kuvataan myönteiset ja oikealla negatiiviset asiat. Kaavion yläpuoliskoon kuvataan sisäiset asiat ja alapuoliskoon kuvataan ulkoiset asiat. Yksinkertaisuuden johdosta se on varsin hyödyllinen ja käyttökelpoinen strategian suunnittelussa.

SWOT-analyysi voidaan tehdä yksittäisen tuotteen tai koko liiketoiminnan osalta. Analyysin laatiminen on mahdollista tehdä yksin, pareittain tai ryhmissä. Ryhmätyöskentelyssä muodostetaan yhteinen näkemys arvioinnin kohteista. Analyysiä tehdessä on hyvä muistaa rajata arvioinnin kohde, jotta saadut tulokset olisivat vertailukelpoisia. Saadut tulokset saattavat olla hieman sekavia, koska eri henkilöt saattavat kokea saman asian vahvuutena ja toinen taas heikkoutena. Lisäksi ihmettelyä saattaa aiheuttaa se, että samassa taulukossa otetaan kantaa nykytilaan ja tulevaisuuteen. Selkeyden kannalta on hyvä tehdä vaikka kaksi erillistä taulukkoa, toinen nykytilalle ja toinen tulevaisuudelle. Tämän

jälkeen rinnakkain vertailu antaa paremman kokonaiskuvan nykyisestä tilanteesta. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 219.)

SWOT-analyysin pohjalta tehdään päätelmiä:

- kuinka vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja vahvistaa niitä
- miten heikkoudet saadaan muutettua vahvuuksiksi
- kuinka tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
- miten uhat vältetään tai niiden vaikutus omaan toimintaan olisi mahdollisimman pieni.

Näiden pohjalta saadaan laadittua strategia ja toimintasuunnitelma. Mikäli SWOT-analyysillä pystytään ennakoimaan nykyisiä ja tulevia muutoksia sekä reagoimaan niihin, on saavutettu yksi SWOT-analyysin tärkeimmistä tavoitteista. (Strategy train, 2014.)

## 1.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivinen tutkimusote on saanut osakseen positiivista huomiota mm. tekniikan tutkijoilta. Konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, millä pyritään ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia. Uusi konstruktio on tämän tutkimusotteen ydinkohta (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 301-329.) Se on abstrakti käsite, millä on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Mahdollisia konstruktioita ovat mm. organisaattiorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit. (Lukka 2000, 113.)

Tunnusomaista kaikille konstruktioille on se, että ne keksitään ja kehitetään. Konstruktiivisen tutkimusotteessa keskitytään tosielämän ongelmiin, jotka tulee ratkaista. Ratkaisu perustuu innovatiivisuuteen, jonka toimintaa testataan käytännössä. Tutkimustoiminnassa korostuu tiimimäinen yhteistyö tutkijan ja tutkittavien välillä, missä tapahtuu kokemuksellista oppimista. Ratkaisu kytkeytyy teoreettiseen tietämykseen ja empiiriset löydökset reflektoituvat takaisin teoriaan. (Lukka 2001.) Tutkijan tulkinnat tutkittavasta kohteesta ovat keskeisiä löydöksiä. Metodologia perustuu ymmärrykseen ja tulkintaan eli hermeneutiikkaan – tavoitteena on etsiä ja luoda tulkintoja. (Metsämuuronen 2009, 218.)



Kuvio 1. Konstruktio muodostuminen (Lukka 2001, muokattu).

Tutkimuksessa keskitytään relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittämiseen, esiymmärryksen hankintaan tutkimuskohteesta ja innovaatioon sekä ratkaisumallin, konstruktion laadintaan. (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991, 306.)

### 1.3 Hypoteesittomuus

Kvalitatiivista tutkimusta on mahdollista tehdä ilman tutkimushypoteesia, jolloin tutkijalla ei ole välttämättä ennakko-odotuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkija ei lähde testaamaan jotain ennalta tiedettyä teoriaa ja sen toimivuutta otoksessa. On toki luonnollista, että tutkijalla on aikaisempia kokemuksia tutkittavasta kohteesta ja tietynlaisia työhypoteeseja siitä, mitä tutkimus tullessaan voi tuoda. Kyseiset oletukset ja kokemukset eivät saa kuitenkaan lukita tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen etenemistä, vaan tutkijan tulee pitää silmät ja korvat avoinna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä tutkijan odotetaan yllättyvän ja oppivan uutta tutkimuksen edetessä. Oppimisen kannalta tutkimuskohteesta muodostetut ennakkokäsitykset tehdään itselle tietoisiksi ja siten huomioidaan tutkimuksen esioletuksina. On mahdollista ja sallittua tutkijan muodostaa itselleen työhypoteeseja eli arvauksia siitä, mitä mahdollisesti analyysissä paljastuu. Hypoteesien keksiminen on laadullisen tutkimuksen kannalta arvokkaampaa kuin niiden oikeaksi todistaminen. Voidaan ajatella, että tutkimusaineiston antavan potkua tutkijan ajattelulle ja avaavan pikemminkin uusia näkökulmia kuin vahvistavan jo tiedettyä. (Mts. 2006.)

### 1.4 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus rajataan koskemaan Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden alaisuudessa toimivaa asiakkuusvastaavatoimintaa, siihen liittyvää strategiaa ja asiakkuus-

vastaavatoiminnan uudelleenorganisointumista. Laadullisessa kyselytutkimuksessa saadut vastaukset käsitellään ainoastaan laadullisin menetelmin. Vastausten tutkiminen määrällisin menetelmin ei anna tässä vaiheessa riittävästi lisäarvoa tutkimukselle. Tutkimuksessa käytetään useita tutkimusmenetelmiä luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia kahteen Savon koulutuskuntayhtymän toimintaan liittyvään tutkimuskysymykseen:

1. Tuottaako asiakkuusvastaavoimi lisäarvoa parhaalla mahdollisella tavalla Savon koulutuskuntayhtymälle ja sen asiakkaille?
2. Millainen asiakkuusvastaavastrategia ja -organisaatio palvelevat parhaiten Savon koulutuskuntayhtymää ja sen asiakkaiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä?

## 2 Toimintaympäristön kuvaus

### 2.1 Elinikäinen oppiminen tulevaisuuden Euroopassa

Euroopan unioni koettaa toipua finanssi- ja talouskriisistä. Korkeat työttömyysluvut Etelä-Euroopassa (Bruggen julkilausuma 2010, 1), Välimerenvaltioiden ylivelkaantumisen aiheuttavat huolta koko Euroopan tulevaisuudesta. Talouskriisin myötä on tullut tarve uudistaa Euroopan taloutta. Näkymä tulevaisuuden Euroopasta ei näytä hyvälle, Himasen (2012, 31) mukaan talouskasvu on hidasta ja mikä aiheuttaa taloudellisesti niukkenevia resursseja.

Tavoitteena Euroopan unionilla on saada aikaan osallistavaa, älykästä ja kestäväää kasvua aikaiseksi. Asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan joustavia ja korkeatasoisia ammatillisia koulutusjärjestelmiä. Nuorten aikuisten korkea työttömyysaste huolestuttaa eniten. Heille tulisi tarjota sopivaa ammatillista koulutusta työelämän vaatimusten mukaisesti nyt ja tulevaisuudessa. (Bruggen julkilausuma 2010, 1.)

Euroopan työllisyysstrategiassa Euroopan komissio ja unioniin kuuluvat jäsenvaltiot ovat määritelleet elinikäisen oppimisen, joka ymmärretään jatkuvana ja tarkoituksenmukaisena oppimispolkuna. Tavoitteena on parantaa henkilön henkilökohtaisia taitoja, lisätä



tietoja ja pätevyyttä. Elinikäisellä oppimisella ei nykykäsityksen mukaan tarkoiteta pelkästään yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen osa-alueita, vaan aktiivinen kansalaisuus ja työllistettävyyden edistäminen ovat elinikäisen oppimisen kannalta toisiinsa liittyviä tavoitteita. (KOM 2000, 4.) Ammatillisen koulutuksen on mukauduttava tapahtuviin muutoksiin. (Eurooppa 2020 -strategia 2010, 1.)

Väestön ikääntyminen ja työelämän osaamistarpeiden muutokset lisäävät vaatimuksia ammatillisten koulutuksen asiakaslähtöisyydelle, työelämlähtöisyydelle, laadulle ja järjestämisedellytyksille. Keskeinen kansallinen tavoite ammatillisissa koulutuksissa on tarjota opiskelijoille mahdollisuudet monipuolisiin ja joustaviin koulutusohjelmiin sekä parantaa laadukkaiden koulutuspalvelujen tarjontaa. (OKM 2014.)

Julkisen talouden kestävyysvaje ja yhä pienevät resurssit lisäävät vaatimuksia koulutusten tehokkuudelle. On panostettava koulutusten laatuun ja oikea aikaiseen koulutusten kohdentamiseen. 2020 -luvun työelämän ja yhteiskunnan haasteet vaativat, että tulevaisuudessa ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä edellytetään jatkossa nykyistä nopeampaa reagointikykyä ja erikoistumista. (OKM 2014.)

Tavoitteena on, että jokaisella nuorella on vähintään toisen asteen tutkinto. Työmarkkinoilla käynnissä oleva rakennemuutos edellyttää työvoiman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Ammatillisen koulutuksen tarjontaa tulee kohdentaa väestökehityksen ja työmarkkinoiden tarpeen mukaisesti. Työvoiman määrä laskee vuoteen 2025 mennessä. (OKM 2014.)

Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan oppimista kaiken ikäisenä ja kaikilla elämäalueilla esimerkiksi työssä, harrastuksissa tai vapaa-ajalla. Koulutuslainsäädäntö antaa mahdollisuudet koulutuksen ulkopuolella opitun tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

Tavoitteena on saada opitut tiedot ja taidot näkyväksi ja että osaamiselle annetaan täysi arvo riippumatta siitä, missä, milloin ja miten osaaminen on hankittu. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen lisää koulutus- ja tutkintojärjestelmän toimivuutta, parantaa sekä yksilön motivaatiota ja etenemistä koulutuksessa ja työelämässä. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2011 – 2016, 2012, 13-14.)

Boxbergin (2014) mukaan Suomesta metsä- ja teknologiateollisuudesta on hävinnyt 50 000 työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana. Vastaavasti tulevaisuuden toivona pidetty pelialaa, joka työllistää toistaiseksi alle 2 500 ihmistä. Lisäksi teollisuus on siirtänyt

tuotantoon muualle maailmassa. Tilastokeskuksen mukaan suomalainen teollisuus työllisti ulkomailla 2010 enemmän ihmisiä kuin kotimaassa.

Työelämän muutos on nopeaa ja ennustettavuus on heikentynyt niin, että on vaikeaa nähdä puolen vuoden päähän. Poliittiset päättäjät ovat pikkuhiljaa tajunneet, että työpaikkojen kato teollisuudessa ei johdu tavanomaisesta suhdannevaihtelusta. Suomesta kadonneet teolliset työpaikat eivät välttämättä palaa, joskin paluuta on vähäisissä määrin nähtävissä. Boxbergin (2014) mukaan tietokoneet ja robotit voivat korvata 47 prosenttia ammateista seuraavan 20 vuoden kuluessa ja vastaavasti suomessa uhattuna on kolmannes työpaikoista.

Boxbergin (2014) mukaan Leena Pentikäinen työ- ja elinkeinoministeriöstä toteaa, "Mikään työ ei ole suojassa. Muutos koskee kaikkea ja vaikuttaa kaikkeen. Aiemmin murros koski kokonaisia toimialoja. Nykyisin muuttuvat yksittäiset työtehtävät organisaatioiden sisällä". Muutos koskettaa rajuimmin heikosti koulutettuihin, pienpalkkaisiin, teollisuudessa ja yksityissektorilla työskenteleviin henkilöihin.

Kokonaisuuden kannalta kansantaloudessa työpaikkojen katoaminen ei välttämättä ole ongelma, sillä uutta työtä tulee koko ajan tilalle. Uutta työtä syntyy parhaiten ja heikoimminkin palkattuihin tehtäviin. Viime vuosina uudet työpaikat ovat syntyneet lähinnä pk-yrityksiin, sanoo Suomen yrittäjien koulutuspolitiikasta vastaava johtaja Veli-Matti Lamppu (2014).

Todennäköisesti kansantalous toipuu rakennemurroksesta, mutta kuinka henkilölle, joka on menettänyt työpaikkansa? Vastauksena tähän on, että henkilöllä tulee olla kyky selviytyä muutoksesta ja hänen tulee hyväksyä elinikäisen oppimisen ideologia.

## 2.2 Koulutuspoliittiset linjaukset ja toimeenpanosuunnitelma

Kataisen hallituksen ohjelma linjaa, että koulutuspolitiikan tavoitteena on taata kaikille, syntyperän, taustan ja varallisuuden rajoittamatta yhtäläiset mahdollisuudet ja oikeudet sivistykseen, laadukkaaseen maksuttomaan koulutukseen sekä täysivaltaisen kansalaisuuden edellytykset. Tavoitteena on nostaa väestön koulutustasoa, suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. (OKM 2014.)

EU 2020 strategiassa määritellään keskeisiä talouden ja yhteiskunnan osa-alueita siten, että eurooppalainen ja suomalainen kilpailukyky vahvistuvat, kansalaisten hyvinvointi paranee ja julkisen talouden kestävyys voidaan turvata. Suomi on kansallisessa ohjelmaluonnoksessa sitoutunut nuorten koulutustason parantamiseen ja koulutuksen keskeyttäneiden vähentämiseen. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2011 - 2016, 2012, 9.)

Aikuiskoulutuksen tavoitteena on, että myös aikuisväestön osaaminen on vuoteen 2020 mennessä maailman kärkeä. Aikuisten koulutuksiin osallistumisaste on viime vuosina pysynyt ennallaan tai jopa laskenut. Aikuiskoulutuksella ja aikuisten oppimisella on merkittävä rooli myös yhteiskunnallisen osallistumisen ja yksilön hyvinvoinnin edistäjänä. (Mts. 53.)

Aikuiskoulutus on tällä hetkellä liian paljon tarjontapainotteista, eikä aikuisten valittavana oleva koulutustarjonta vastaa yksilöiden ja työelämän tarpeisiin riittävästi. Henkilön aikaisempi koulutus-, työ- ja elämänura vaikuttavat aikuiskoulutustarpeeseen, minkä vuoksi yksilöiden koulutustarpeet eroavat toisistaan. Tulevaisuudessa on syytä kehittää koulutusjärjestelmää kysyntäpainotteiseksi, jossa henkilöt voisivat vaikuttaa kohdennetummin koulutuksen sisältöihin ja tavoitteisiin. Yksilöiden kysyntää tukemalla voidaan kannustaa heitä hankkimaan parhaiten sopivaa koulutusta. Tavoitteena on tavoittaa myös ne henkilöt, jotka jäävät nykyisin aikuiskoulutuksen ulkopuolelle. Koulutusrahasto voisi toimia siten, että työntekijälle kertyisi työsuhteen ajalta koulutus oikeutta, jota voitaisiin käyttää työsuhteen aikana tai sen päätyttyä ammattitaidon kehittämiseen. (Mts. 54.)

Työelämäyhteistyön tulee olla olennainen osa ammatillista koulutusta. Koulutuksen järjestäjät toimivat yhteistyössä työelämän kanssa koulutuksen kehittämisessä ja sen toteuttamisessa. Kaikkiin ammatillisiin perustutkintoihin kuuluu työssäoppiminen pakollisena osana.

Ammatillisen aikuiskoulutuksen vaikuttavuutta, reagoitiherkkyyttä ja laatua parannetaan merkittävästi työelämä- ja kysyntälähtöisyydellä. Kehitettäessä koulutusjärjestelmää tulee huomioida joustavuus ja erilaiset oppimistyylit, tämä edellyttää työssäoppimisen mahdollisuuksien laajentamista sekä tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa. (Mts. 17.)

## 2.3 Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus

Kokonaisvastuu koulutuspolitiikasta ja opiskelijan tarpeisiin ja osallistumispäätökseen perustuvasta omaehtoisesta aikuiskoulutuksesta on opetus- ja kulttuuriministeriöllä (OKM 2014). Tehtävät, joista ministeriö vastaa, ovat:

- aikuiskoulutuksen kattava järjestäjäverkko ja sen vakaat toimintaedellytykset
- kaikille avoin koulutuksen perustarjonta ja aikuisväestön osallistumista edistävät järjestämismuodot
- toimiva tutkintorakenne ja laadunvarmistus sekä opetushenkilöstön osaaminen ja kelpoisuus.

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työvoimakoulutuksista. Tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta ja vähentää työttömyyttä.

Oppilaitoksen perustamisen myöntää luvan valtioneuvosto tai opetus- ja kulttuuriministeriö ja oppilaitoksen valtionrahoituksen piiriin hyväksyy koulustarpeen perusteella. Aikuiskoulutusta järjestävät kunnat, kuntayhtymät sekä yksityiset yhteisöt kuten yhdistykset, säätiöt ja yritykset, myös valtio.

Rahoituksella ohjataan aikuiskoulutuksen määrää. Opetus- ja kulttuuriministeriö tekee valtionosuuspäätökset valtionosuusjärjestelmästä rahoitettavassa koulutuksessa. Oppilaitosten muu rahoitus koostuu kuntien rahoitusosuudesta, ylläpitäjän omasta rahoituksesta sekä opiskelija- ja kurssimaksuista.

Valtionosuusjärjestelmän kautta ja opiskelijalta perittävillä kurssimaksuilla rahoitetaan omaehtoista aikuiskoulutusta. ELY -virastot ja TE -keskukset ostavat koulutusta suoraan koulutuksen järjestäjiltä työvoimakoulutuksena, joka toteutetaan hankintatoimintana. Lisäksi merkittävä osa työvoimahallinnon rahoittamasta koulutuksesta on näyttötutkintoon valmistava koulutusta.

Henkilöstökoulutusten tavoitteet ovat yritystaloudellisia ja sen toteutuksesta ja hankinnasta vastaavat pääosin yritykset ja julkisyhteisöt itse. Henkilöstökoulutuksen kustannuksista vastaavat pääosin työnantaja ja työntekijä. (Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus 2014).

## 2.4 Koulutukseen liittyvä ennakointi

Koulutustarjonnan mitoittaminen ja koulutuksen sisällöllinen kehittäminen edellyttävät tulevaisuuden koulutus- ja työvoimatarpeiden arviointia eli ennakointiä. Ammatillisen koulutuksen enimmäisopiskelijamäärästä päätetään koulutuksen järjestämisluvassa, jonka rajoissa koulutuksen järjestäjät päättävät koulutustarjonnasta omalla toimialallaan.

Ennakoinnin tulee suuntautua pitkälle tulevaisuuteen, koska tutkintoon johtavan koulutuksen kestosta johtuen tutkinnon suorittaneet siirtyvät työelämään vasta 5 - 8 vuoden kuluttua siitä kun koulutustarjonnan muutoksista on päätetty. Koulutuksen suorittaneet tulevat olemaan työelämässä vuosikymmeniä. Nuorten peruskoulusta on arvioitava yleensä 10 - 15 vuoden aikajänteellä, aikuisten lisä- ja muuntokoulutuksessa aikajänne on lyhempi. Opetushallitus ja korkeakoulut vastaavat laadullisesta ennakoinnista. Ennakoinnin asiantuntijaelimenä toimii koulutustoimikuntajärjestelmä, joka koostuu ohjausryhmästä, koulutustoimikunnista sekä määräaikaista asiantuntijaryhmistä. (Koulutukseen liittyvä ennakointi 2014.)

Tulevaisuudentutkija Pekka Himanen toteaa sinisessä kirjassaan, että kestävä kehitys ja talouskasvu on kytkettävä kestäväan hyvinvoinninkäsitteeseen. Hyvinvointiyhteiskunnassa edetään teollisen ajan hyvinvointivaltiota pidemmälle. Päämääränä voisi olla todellisen hyvinvoinnin edistäminen niin, että se ulottuu koko yhteiskuntaan oppimismaailmasta työelämään, jossa yhdistyy osaaminen ja hyvinvointi. Kestäväan talouskasvun mallissa on yhdistyttävät kaikki kestäväan kasvun ulottuvuudet. Talouskasvu mahdollistaa kestäväan hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen, josta seuraa että hyvinvointiyhteiskunta puolestaan tuottaa talouteen hyvin koulutettuja ja hyvinvoivia osajia jatkamaan talouden kestäväa kehitystä. Kaiken tämän täytyy tapahtua ekologisesti kestäväällä tavalla. (Himanen 2012, 34-35.)

## 2.5 Ammatillisen koulutuksen rakenteet uudistetaan

*Hallitus on päättänyt rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta 29.11.2013. Uudistuksessa toteutetaan toisen asteen koulutuksen järjestäjäverkon rakenteellinen uudistaminen ja rahoitusjärjestelmän uudistaminen. Hallituksen julkisen talouden suunnitelmassa vuosille 2015 – 2018 on tehty uudistusta koskevat resursseihin liittyvät linjaukset. Uudistukset*

*liittyvät myös hallitusohjelman sekä koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2011–2015 linjauksiin lukiokoulutuksen sekä ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen uudistamisesta (OKM 2014).*

Toisen asteen koulutuksen rakenteet uudistetaan vuosina 2014 - 2016. Uudistus perustuu hallituksen rakennepoliittiseen ohjelmaan ja vuoden 2014 kehyspäätökseen. Koulutuksen järjestäjien toimintaedellytyksiä tulee parantaa ja tehostaa. Laadukkaalla koulutuksella tulee vastata alueiden, työelämän ja opiskelijoiden tarpeisiin. Muuttuvat asiakasvaateet vaativat nykyistä joustavampia toimintamalleja koulutuksen järjestäjiltä. (OKM 2014.)

Resurssien pienentyessä toiselle asteelle kohdistuvat menosäästöt edellyttävät rakenteiden ja toimintatapojen merkittävää uudistamista. Lisäksi vaaditaan vähenevien resurssien entistä tuottavampaa ja vaikuttavampaa käyttöä. (OKM 2014.)

Tulevaisuudessa ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen järjestäjäverkko muodostuisi pääasiassa monialaisista ja koko ammatillisen koulutuksen palveluvalikoiman kattavista koulutuksen järjestäjistä. Koulutuksen järjestäjän tulee olla vahva alueellinen toimija kaikilla koulutusaloilla. Järjestämislupien kriteerit liittyvät alueelliseen ja valtakunnalliseen koulutustarpeeseen ja lupien myöntämistä arvioidaan kokonaisvaltaisesti. Arviointiin kuuluu myös koulutuksen järjestäjän taloudelliset edellytykset sekä riittävä opiskelija- ja väestöpohja. (OKM 2014.)

Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkkoa ja rahoitusta koskevan uudistuksen on määrä tulla voimaan 1.1.2017 ja tutkintojärjestelmää koskeva hallituksen esitys on annettu ja lainsäädäntö tulee voimaan 1.8.2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö järjestää syksyn 2014 aikana useita alueellisia kuulemis- ja keskustelutilaisuuksia. (OKM 2014.)

## 2.6 Maakunnan kehityssuunnitelma

Ulkoiset paineet, jotka kohdistuvat Eurooppaan, Suomeen ja Pohjois-Savoon pakottavat talouden jatkuvaan uudistamiseen tuottavuuden, osaamiskeskittymien ja innovoinnin avulla. Paineita ovat koveneva innovaatio- ja kustannuskilpailu, suhdannevaihtelut ja markkinoiden kysynnän rakenteelliset muutokset sekä uusien teknologioiden ja liiketoimintatapojen käyttöönotto. Pohjois-Savon alueella sisäiset paineet kohdistuvat työvoiman riittävyteen ja riittävään osaamiseen. Lähivuosien aikana tulee työikäisten määrä

väheneään väestön ikärakenteen vuoksi. Lisäksi työikäisten joukko painottuu aikaisempaa enemmän vanhempiin ikäluokkiin.

Työvoiman saatavuuteen voidaan vaikuttaa lisäämällä monipuolisia koulutuksia, mikä lisää ulkoista vetovoimaa alueelle sekä käyttämällä olemassa olevaa väestöresurssia tehokkaammin. Tavoitteena on lisätä työikäisen väestön osaamista ja hyvinvointia. Työvoiman tarjonta tulee väheneään tulevaisuudessa, koska Pohjois-Savon maakunnassa on vuosia jatkunut nuorten alle 29 -vuotiaiden työikäisten muuttotappio sekä suurten ikäluokkien eläköityminen. (Pohjois-Savon maakuntasuunnitelma 2030 2014, 16-17.)

Parantamalla ammatillista osaamista, kehittämällä työyhteisöjä ja työtapoja joustaviksi sekä ottamalla huomioon varttuneet työntekijät saadaan parannettua työhyvinvointia ja tuottavuutta. Osaamista yrityksissä tuetaan järjestämällä joustavaa koulutusta, osa koulutuksesta annetaan yritysten tiloissa. Koulutusten eri rahoitusmahdollisuudet tulee hyödyntää tehokkaasti. (Pohjois-Savon maakuntastrategia 2013, 17-18.)

Työvoimatarpeiden tunnistaminen nousee Pohjois-Savon maakunnassa keskeiseen asemaan. Koulutusta tulee kohdentaa tehokkaammin ja elinkeinoelämän tarpeita vastaavasti, jotta voidaan vaikuttaa oleellisesti työvoiman riittävyyteen. Ikäluokkien pienentyessä huonosti työllistävään, moninkertaiseen koulutukseen ei ole varaa. Kohdennettaessa aikuiskoulutusta tarvitaan tiivistä yhteistyötä oppilaitosten, työnantajien ja aluekehittäjien keskuudessa. Aikuiskoulutusta tulee järjestää kattavasti koko maakunnan alueella, tarvittaessa esimerkiksi työpaikoilla. (Mts. 20-21.)

## 2.7 Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden koulutus- suunnitelma

Savon koulutuskuntayhtymä tarjoaa monipuolisesti erilaisia työelämän koulutus- ja kehittämispalveluita yksilö-, yritys- ja organisaatiotasolle. Koulutusohjelmat ja kehittämispalvelut räätälöidään aina asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi huomioiden kohdetyöyhteisön ja yksilön tarpeet. Opiskelijoille laaditaan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma, jossa huomioidaan opiskelijan aiemmin hankittu osaaminen suhteessa tavoiteltavaan osaamiseen.

Aikuiskoulutus suunnitellaan aikuisten tarpeisiin ja elämäntilanteeseen sopivaksi. Koulutus voi olla omaehtoista, henkilöstö-, oppisopimus- tai työvoimakoulutusta. Näyttötutkintojärjestelmä mahdollistaa joustavan tavan osoittaa osaamistaan. Tutkintoon valmistavan koulutuksen toteuttamistapa on usein monimuoto-opetusta. Siinä yhdistyvät useat eri oppimistavat ja ympäristöt. Opintoihin liittyy usein etäopiskelua ja työssä oppimista. Tärkeintä oppimisessa on asioiden ymmärtäminen, luova ongelmanratkaisu ja ammatinhalinta. Aikuisopiskelu on käytännönläheistä ja samalla motivoivaa sekä haastavaa. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014.)

### 3 Viitekehys tutkimustyölle

Tässä kappaleessa laaditaan teoreettinen viitekehys ja tietoperusta tutkimukselle. Tavoitteena on koota teorian tietoa tutkimuksessa ilmeneviin tapahtumiin. Tutkittavasta aiheesta löytyy hyvin kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Artikkeleissa ilmenneitä havaintoja sovelletaan käytäntöön Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutusstrategian ja asiakkuusvastaava organisaatiomallin kehittämisessä.

Aiemmin toteutettuja tutkimuksia Savon koulutuskuntayhtymälle on tehnyt Hannu T. Miettinen (aikuiskoulutuksen toimenpideohjelma), Marko Haataja (asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen) ja Ari-Pekka Raudaskoski (ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalveluiden tuotteistamismallin kehittäminen). Edellä mainittuja tutkimuksia yhdistää tutkijoiden halu kehittää omaa työyhteisöä, mutta kuinka tutkimustulokset näkyvät käytännön työssä? Tutkimuksessa pyritään myötävaikuttamaan tutkittujen tulosten hyödynnettävyyteen asiakkuusvastaavatoimessa.

#### 3.1 Strategia

Strategian tavoitteena on ohjata jokapäiväistä toimintaa sekä se auttaa tekemään oikeita valintoja asiakkaiden, sidosryhmien ja Savon koulutuskuntayhtymän parhaaksi. Strategia antaa suunnan toiminnalle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Strategiassa kuvataan toiminnot ja keinot, joilla päästään sidosryhmien asettamiin ja omaan tavoitteisiin. Johtamisen



merkitys korostuu strategian onnistumisessa. Hyvälläkään strategialla ei ole vaikutusta, jos se jää pelkäksi suunnitelmaksi. Johtamisen avulla organisaatio voi luoda kilpailukykyä, sen tulee olla parempaa kuin kilpailijoilla ja se auttaa lisäarvon luomisessa. Davies (2000) mukaan strategia pitää sisällään huomattavan määrän hallinnan välineitä ja tekniikoita; laatujohtaminen, benchmarking, aikaan perustuva kilpailu, ulkoistaminen, kumppanuus ja muutoksen johtaminen ovat ottaneet paikan strategia -käsitteen alla.

Muuttuvassa maailmassa joudumme miettimään johtajuutta aivan uudella tavalla. Juuti & Luoma (2009) määrittelevät, että rationaalisesta maailmankuvasta kompleksiseen ja postmoderniin siirtyminen aiheuttaa monenlaisia muutoksia. Usein strategiat joudutaan määrittelemään uudelleen. Strategialla tarkoitetaan sitä, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaamista. (Juuti ja Luoma 2009, 278-279.)

Kim, Mauborgne, ja Tillman (2005) mukaan sanalla strategia ymmärretään yleisesti, mihin suuntaan organisaation tai yhteisön halutaan etenevän ja millaisia toimia sen tulee tehdä päästäkseen ennalta asetettuihin päämääriin. Strategian tulee sisältää keinot ja menetelmät, joilla voidaan saavuttaa ennalta suunnitellun ajan kuluessa halutut tavoitteet. Hyvällä strategialla on mieleenpainuva motto. (Kim, Mauborgne, ja Tillman 2005, 62.)

## Strategiakatsaus

Sinisen meren strategian kulmakiviä on arvoinnovaatio, jossa kilpailusta tehdään merkityksetöntä. Kuvainnollisesti sanottuna, tavoitteena on siirtyä syvemmillä sinisillä vesillä ja samanaikaisesti täytyy päästä pois punaiselta mereltä. Strategisesti tulee hakeutua pois tiukasti kilpailulta aloilta ja samanaikaisesti tulee tarjota asiakkaille uusia ennen kokemattomia tuotteita, palveluita tai toimintamalleja. Näillä toimilla saadaan enemmän tilaa toimia markkinoilla. Yrityksen tulee suuntautua ja hakea uusia tuulia, on kyettävä ennakkoimaan ja uusiutumaan, jotta voidaan seilata sinisillä vesillä. Differointi ja pienet kustannukset ovat avainasioita matkalla siniselle merelle. (Kim, Mauborgne, ja Tillman 2005, 33-34.)

Siniselle merelle ei ole mahdollista päästä, jos toimii hiukan paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijat. Voi toki niinkin menestyä, mutta miksi tyytyä keskinkertaiseen, kun samalla työllä voi tehdä paremmin? Tällöin tulee miettiä perusasioita ja tarkastella asiaa vaikka kysymysten avulla:

- Millaista arvoa yritys tuottaa asiakkaille tällä hetkellä ja millaista se voisi tuottaa?
- Ketkä ovat yrityksen asiakkaita tällä hetkellä ja ketkä voisivat tulevaisuudessa olla?
- Millaisia kilpailutekijöitä kannattaa vahvistaa ja mistä on mahdollista luopua?
- Missä ovat markkinoiden tai toimialan rajat?

Sinisen meren toteutumisen kannalta nämä kysymykset tulee selvittää huolella. (Kim, Mauborgne ja Tillman 2005.)

Tehokkaasti toimittaessa tulee liiketoiminta segmentoida. Tulee tuntea oma toimintamme, mitä teemme, millä toimialalla olemme. On osattava määrittää liiketoimintamme laajuus ja kuinka suurena kokonaisuutena määritetään liiketoiminta. Ongelma on yleensä siinä, että ei kyetä näkemään, mikä on toimintamme kannalta kaikkein tärkeintä. (Kamensky 2010, 92.)

Lindroosin ja Lohiveden mukaan Näsi määrittelee strategian toteamalla ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka”. Strategia ja sitä peilaava strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä. Näiden perusteella organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteet. Voidaan ymmärtää, että strategian laadinta on innovointia ja ratkaisuna pyritään kehittämään sekä löytämään uusia toimintamalleja, jotta voidaan täyttää asiakkaan tarpeita. Julkisyhteisöissä strategisena tavoitteena on usein saavuttaa toiminnallista tehokkuutta. (Lohivesi ym. 2010, 26-27.)

Strategian tehtävänä on selkeyttää ja fokusoida tavoitteet ja toimintamallit tulevaisuuteen. Ei riitä että on kerran fokusoitu, täytyy tiivistää toimintaa uudelleen. Muuton on jatkuva olotila, asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat kokoajan. Selkeä ja yksinkertainen strategia ohjaa lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaa sekä auttaa seuraamaan toimintaympäristöä ja valikoimaan sieltä olennaiset asiat. (Tuomi ym. 2011, 14.)

Strategian tulee ohjata jokaista päätöstä esimiehen ja työntekijän arjessa. Jokainen päätös, keskustelu, ajatuksenvaihto ja ongelmaratkaisu ovat osaltaan strategian toteuttamista. Tavoitteena on, että strategia toteutuu jokapäiväisessä työssä. Puheiden ja toiminnan tulee olla yhdenmukaista, eli tehdään niin kuin sanotaan. Yhdenmukaista todellisuutta ei rakenneta, mikäli toimitaan toisin. (Mts. 15.) Strateginen ajattelu jatkuvaa vuoropuhelua itsemme kanssa, onko päätös mikä tehdään ja onko tekeminen arvojen ja toiminta-ajatuksen mukaista, onko toiminta linjassa yhteisesti sovitun päämäärän kanssa ja tuoko toiminta lisäarvoa asiakkaalle. (Mts. 71.)

Strategian ja arvon tuottamisen välinen yhteys on keskeinen. Porterin arvoketjumlissa on juuri arvon tuottaminen ostajalle menestyksen salaisuus. Porterin mukaan kuluttajan kasvava merkitystä ei pidä vähätellä nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Asiakkaiden identifioiminen on yleistynyt ja se kääntää huomion loppuasiakkaaseen, erilaistumisstrategialla on mahdollista tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Mikäli yrityksellä ei ole kustannustehokkuuden tuomaa kilpailuetua, yrityksen täytyy keskittää toimensa ostajiin, joille hinta ei ole ratkaiseva asia ostopäätöksen teossa. (Porter 1998, 119–120.)

Etzold ja Buswickin mukaan tulee ymmärtää markkinoita ja tuntea kilpailuympäristö täydellisesti, johtajan tulee tietää tarkalleen, mitä markkinat haluavat ja mitä markkinoille tarvitsee antaa. Kriittinen arvio on paikallaan arvioidessa omia mahdollisuuksia ja kehittyäkseen pitää keksiä toistuvasti uutta, "tuoteinnovaatioita". Johtajat voivat unohtaa, että luodakseen win - win- tilanteen molemmille osapuolille, on hyvä ymmärtää ja kunnioittaa asiakkaiden tapoja ja siten edistää yhteisenä tavoitteita. (Etzold ja Buswick 2008, 279–284.)

Strateginen bisnesalue (SBA) – teorian luoja, Igor Ansoff kehitti 1960-luvulla teorian yrityksen strategisesta bisnesalueesta. Kamenskyn (2010) mukaan SBA tarkoittaa bisnesen perustasoa ja sillä on oma kilpailustrategiansa. Kilpailuedut tulee luoda ja ylläpitää, niiden avulla toimimalla menestyään.

### 3.2 Organisaation rakentuminen

Organisaation on kyettävä vastaamaan ja varmistamaan nykyinen ja tulevaisuudessa vaadittava osaaminen ja asiantuntijuus. Riittävä osaaminen voidaan varmistaa huolehtimalla ja kouluttamalla nykyistä henkilöstöä sekä tarvittaessa rekrytoimalla uusia osaajia.

Tulevaisuutta rakennettaessa on hyvä huomioida työmarkkinoilla olevat muut toimijat sekä uudet sukupolvet ja niiden kulttuuriset taustat. Lisäksi on hyvä miettiä yksilöille suunnattavat motivaationlähteet ja kannustimet. Organisaation osaamista tulee osata johtaa, mikä vaatii esimiehiltä osaamista ja aktiivista toimintaa. Organisaatiossa on yleensä selkeä joukko henkilöitä, jotka ovat innolla uudistamassa ja kehittämässä organisaation tulevaisuutta. Vastaavasti on havaittavissa joukko henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneet organisaation kehittämisestä, vaan heillä on omat intressinsä pitää kaikki asiat ennallaan ja muuttumattomana. Kyseistä toimintaa on nimetty muutosvastarinnaksi. (Tuomi ja Sumkin, 2011, 30-31.)

Kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää saada mukaan nämä muutosvastarintalaiset, koska heidän motivaationsa ja toimintansa muuttaminen on koko muutosprosessin kannalta ratkaisevaa. Osaamisen johtamiseen vaaditaan strategista kyvykkyyttä, minkä avulla johdetaan henkilöstön osaamista ja organisaation toimintaa tulevaisuudessa. (Mts. 31.)

### **Innovaatio on avain tulevaisuuden organisaatioon**

Johtajien tulee tarkoittaa sitä, mitä he sanovat. Heidän täytyy elää teoilla, ei sanoilla. Ihmiset organisaatiossa tarkkailevat tarkasti mitä johtajat tekevät. Ovatko teot samoja kuin sanat? Onko johtaja todella tosissaan innovoinnin tukemisessa? Onnistunut innovointi perustuu tukeviin arvoihin ja käyttäytymismalleihin. Arvojen ja käyttäytymisen tulee olla johdonmukaista koko ajan. Johtaja joutuu sietämään epävarmuutta ja epäselvyyttä, jotka ovat vallitsevia tunnetiloja radikaaleja innovaatioita luotaessa. Onnistuakseen luomaan radikaaleja innovaatioita ihmiset tarvitsevat päätään, mutta myös "sydäntään". Hyvät ideat ja intohimo innovaatioihin on hyvä ottaa mukaan päätöksentekoprosesseihin. (Stamm 2009, 13-15.)

Voidaksesi keksiä jonkin todellisen innovaation joudut hyväksymään epäonnistumisen; kokeilu ja etsintä ovat keskeisiä osia innovaatioissa. Positiivinen palaute, virheistä oppiminen, on osoittautunut hedelmälliseksi tavaksi käsitellä asiaa ja se toimii ponnahduslautana seuraavalle mahdollisesti isolle innovaatiolle. Mikäli katsotaan epäonnistumista viikana, palaute on mahdollista kokea uhkana ja se latistaa innostuneisuutta. Onko johtaja oikeasti, vilpittömästi sitoutunut ja valmis tekemään kaikkensa luodakseen aidosti innovatiivisen organisaation? (Mts. 13-15.)

## Oppiva organisaatio

Organisaatorakenteita tutkittaessa on löytynyt kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja innovaatioihin. Keskitetyn ja hajautetun päätöksenteon rakenteet vaikuttavat hyvin eri tavalla organisaation oppimiskykyyn. Organisaatorakenteen tulee olla sellainen, että henkilöiden osaaminen on käytettävissä koko organisaatiossa ja heillä on mahdollisuus luoda uutta tietoa. (Martínez-León ja Martínez-García 2011, 537-540.)

Organisaatorakenne heijastaa virallisen järjestelmän suhteita, viestinnän, päätöksentekoprosessien, eri menettelyt ja järjestelmät, joiden avulla organisaatio voi kehittää sen toimintoja ja saavuttaa tavoitteensa. Organisaatorakenne kuvaa miten tietoa ja osaamista jaetaan organisaation sisällä, mikä vaikuttaa myös tehokkuuteen. Näin ollen organisaatorakenne vaikuttaa olennaisesti yrityksen resurssien koordinointiin, viestinnän prosesseihin ja sosiaalisiin vuorovaikutuksiin organisaation jäsenten välillä. Organisaatorakenne vaikeuttaa tai helpottaa, miten yritys pystyy sopeutumaan muutoksiin, oppimaan, innovoimaan tai parantamaan sen kykyä tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. (Mts. 543-547.)

## Vuorovaikutustyö

Opittavien asioiden monimutkaisuus ja muutosten nopeus aiheuttaa sen, että on opittava uusia asioita lennosta. Yksin on vaikea oppia ja kehittyä riittävän nopeasti. Eri alojen osaajat on saatava yhteistyöhön ja oppimaan yhdessä, ketterä oppiminen on vuorovaikutustyön perustaito. (Häyrinen 2014)



Kuvio 2. Vuorovaikutustyön osaamisalueet (Häyrinen 2014).

## Lean ja ketterä organisaatiomalli

Lean voi tarkoittaa "vähemmän" kannalta, vähemmän suunnittelu-aikaa, vähemmän kustannuksia, vähemmän organisaatiotasolla jne. Kuitenkin Lean voi myös tarkoittaa "enemmän" eli lisää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, enemmän joustavuutta, lisää tuottavuutta, laatua, asiakastyytyväisyyttä ja lisää pitkän aikavälin kilpailukykyä josta seuraa menestys. Lyhyesti sanottuna Lean keskittyy lisäarvoa tuottaviin toimenpiteisiin. (Comm ja Mathaisel 2003, 314-324.)

Monet organisaatiot luottavat tiimeihin ja tavoitteena on tehostaa toimintaa sekä vastata organisaation tavoitteisiin. Työntekijöiden toimiessa tiiminä tuottavuus todennäköisesti maksimoituu verrattaessa yksilöinä toimimiseen. Ryhmätyö ja tiiminä tekeminen on arvokkain yrityksen voimavara, jota täytyy edistää yrityksen sisällä. Tiimien uskotaan selviävän paremmin ympäristön asettamista haasteista sekä niiden uskotaan lisäävän innovaatioita ja joustavuutta. Korkeasti koulutetut, motivoituneet ja päätösvaltaiset ihmiset, jotka työskentelevät tiiminä, voivat toimia myös ketterästi. Silloin syntyy tällaisia innovatiivisia organisaatorakenteita. (Browaeyns ja Fisser 2012, 207-209.)

Rajat ylittävissä tiimeissä voidaan toimia ideasta käyttöönottoon. Tiimit toimivat itseohjautuvasti ja itseoppien, jolloin tiimintoiminta edustaa täydellistä toimintaa. Tiimin jäsenet jakavat tavoitteet ja tiimissä on yleinen uskomus, että heidän työnsä on toisistaan riippuvaisia ja yhteistyö on paras tapa saavuttaa tiimille asetettu tavoite. Itseohjautuva tiimi parantaa toimintaansa jatkuvasti, prosessissa ilmenevät epäkohdat tunnistetaan ja poistetaan ne niiden ilmaantuessa. Johtajien roolina on asettaa tavoitteita ja rajat, jonka jälkeen tiimi hoitaa itsenäisesti tehtävänsä. (Mts. 210.)

On arvioitu, että vain 15 prosenttia maailman työvoimasta on ketteriä oppijoita, joten yrityksiin on tärkeä strateginen tarve tunnistaa tällaiset lahjakkuudet johtotehtäviin. Mitä ketterät oppijat tekevät toisin, mikä auttaa heitä menestymään johtajina? He etsivät haasteita ja yleensä he keksivät ratkaisun, joka vaatii kekseliäisyyttä ja he osaavat koota oikeat ihmiset yhteen saadakseen tehdyksi vaativatkin toimeksiannot onnistuneesti. Ketterän johtajan tie menestykseen ei ole sattumaa. Browaeynsin ja Fisserin (2012, 215) tutkimuksessa oli yleinen teema, miksi jotkut johtajat onnistuvat ja jotkut taasen eivät. Missä määrin nämä henkilöt etsivät erilaisia ratkaisuja ja kokoavat niistä saatuja kokemuksia? Nämä kokemukset ilmentyvät monipuolisina ja laaja-alaisina tapoina tarkastella ongelmia ja keksiä niihin luovia ratkaisuja. (Mts. 215-218.)

Browaeys ja Fisser (2012, 215-218) huomasivat, että on olemassa monia ammattilaisia, jotka ovat erittäin hyviä omassa tehtävissään ja omalla osaamisalueellaan. Monet heistä ovat mukavia ja hyviä kyseisissä rooleissa ja he tuovat merkittävää lisäarvoa heidän organisaatioilleen. Tulevaisuudessa, kun tulee johtajavaihdoksia, asiantuntemus on varmasti edelleenkin tärkeä ominaisuus, mutta on myös osattava tehokkaasti navigoida epävarmuustekijöiden seassa. Hoidettavien asioiden monimutkaistuminen ja vaatimus ongelmien hallinnasta tehokkaasti on todennäköisempää. (Mts. 215-218.)

Henkilöitä, jotka ovat ketteriä oppimaan voi kehittää tavalla, joka sopii heidän uratoiveisiinsa ja hyödyttää koko organisaatiota. Johtaja, jolla on oikeaa johtajuutta, pystyy sopeutumaan muutokseen. Hän osaa jakaa motivaatiota ja innostusta ympärilleen. (Mts. 215-218.)

### 3.3 Tiimin määritelmä

Sanat tiimi ja ryhmä ymmärretään usein toistensa synonyymeiksi. Tiimi on määriteltävissä yhdeksi ryhmätyypiksi, tosin tiimin toiminnalle kuitenkin asetettu erilaisia tavoitteita verrattuna perinteisen ryhmän toiminnalle. Tiimi muodostuu yleensä pienryhmäksi, jolle on annettu ennalta määritetty tehtävä ja minkä täyttämiseksi tiimin jäsenet päämäärätietoisesti yhdessä toimivat. Vastaavasti ryhmästä puhuttaessa, ryhmän vahvuus on yksilöiden tuomien tietojen ja taitojen summa, eikä niinkään yhdessä ryhmän kanssa tuotettu työtulosten kokonaisuus. Tarkkarajaisesti määrittäminen on turhaa, koska ei kuitenkaan voida määritellä, milloin tiimi muuttuu ryhmäksi tai päinvastoin. Kirjallisuudessa ja eri lähteissä käsitteitä käytetään rinnakkain. (Stewart, Manz, ja Sims 1999, 3)

#### **Kehittyvä tiimi**

Tiimin osaamisen kehittämisestä ja valmentavasta esimiestyössä on kyse koko tiimin kehittämisestä, ei ainoastaan yksittäisten yksilöiden tarpeiden huomioimisesta. Parhaimmillaan ryhmän tai tiimin osaaminen on enemmän kuin tiimiläisten osaamisen summa. Tällöin esimies tarvitsee ryhmänohjaustaitoja ja vuorovaikutuksen lisäämistä, sillä ryhmän tulee oppia ja kehittyä yhdessä. Toimintaa kehittävä esimies saa samasta ryhmästä ihmisiä enemmän tietoa, taitoja ja kykyjä esiin kuin vetäytyvä kollegansa. Esimiehestä riippuu

myös, miten asiantuntijat saadaan mukaan kehitystyöhön. Annetut tehtävät voidaan hoitaa joko keskinkertaisesti tai erinomaisesti. (Kupias, P. ym. 2014, 23.)

Jokaisella toimivalla tiimillä tulee olla perustehtävä, mikä selventää tiimin olemassaolon tarkoituksen. Tiimille tulee määrittää ensin tavoitteet ja seuraavaksi tulee pelisäännöistä sopiminen. Kun on selkeät, yhteiset pelisäännöt, niin työskentely on tehokasta ja mutkattonta. Tiimiläisten tulee itse laatia pelisääntönsä. Mikäli tiimille annetaan valmiit pelisäännöt, niitä ei välttämättä ymmärretä kokonaan, eikä niihin sitouduta. Vaarana on myös, että ulkoapäin tulevat pelisäännöt viestittävät tiimille, ettei tiimiä pidetä riittävän vastuullisena laatimaan itselleen pelisääntöjä. (Mts. 27.)

Tiimin toimintaa edistää kokemus yhteenkuuluvuudesta, tunteen lisäämiseen on monia keinoja. Ryhmähenkeä voi yrittää nostaa korostamalla esim. kilpailua organisaation toisen yksikön kanssa tai voi painottaa yhteisiä tavoitteita ja yhteistoiminnan tärkeyttä. Lisäksi on mahdollista järjestää ryhmäytymistilaisuuksia, jossa lähdetään pois normaaleista rutiineista, soveltamalla esim. elämyspedagogiikkaa. Tyypillisesti silloin tiimin jäsenet tutustuvat paremmin toisiinsa ja samalla pyritään syventämään luottamusta toisiin tiimin jäseniin. Hyvä yhteishenki parantaa tiimin toimintaa merkittävästi. Silloin kun ihmiset luottavat ja hyväksyvät toisensa avoimin mielin, se edistää toisilta oppimista sekä avun antamista ja pyytämistä kiperissä tilanteissa. (Mts. 30.)

*Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkaveriensä kanssa työskentelystä.*

Robert Levering, Great Place to Work® Instituten perustaja.

## Luottamuksen rakentuminen

Häyrinen (2013) mukaan olemme menossa kohti vuorovaikutusyhteiskuntaa ja ketterää oppimista. Hän tuo esille luottamuksen rakentamisen vaiheet ja -osa-alueet.

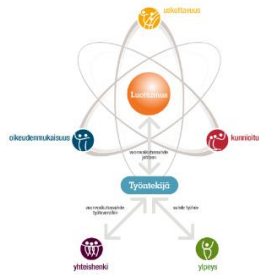


Kuvio 3. Luottamuksen rakentuminen (Häyrinen 2013).



### Työntekijän näkökulma luottamuksesta

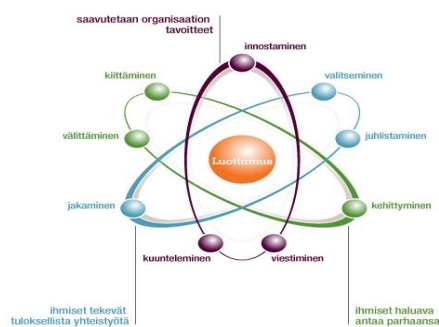
Tärkein kriteeri hyvälle työpaikalle on luottamus. Organisaation johdon toiminnan on oltava uskottavaa, jotta luottamusta voidaan rakentaa ja työntekijöiden on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti.



Kuvio 4. Luottamuksen rakentuminen työntekijälle (Greatplace to Work 2014).

### Johdon näkökulma luottamuksesta

Luottamusta on mahdollista rakentaa yhdeksällä eri osa-alueella. Organisaatiolle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa: innostamalla, viestimällä ja kuuntelemalla. Työntekijänsä antavat parhaan työpanoksensa kiittämisen, kehittymisen ja välittämisen tuloksena. Tiimi/joukkue saadaan toimimaan yhteen oikeanlaisella rekrytoinnilla, juhlistamisella ja jakamisella. Johdon mahdollisuudet rakentaa luottamusta organisaatiossa kuvio 5. (Greatplace to Work, 2014.)



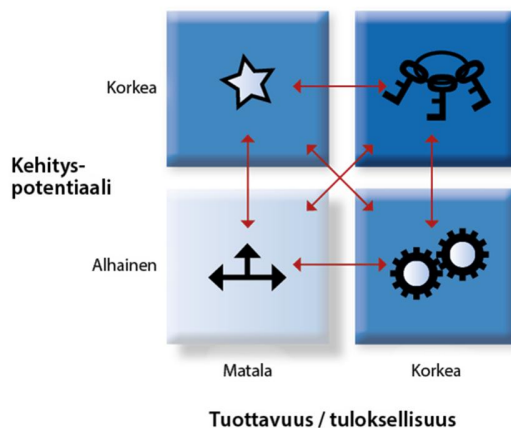
Kuvio 5. Organisaation johdon mahdollisuudet rakentaa luottamusta (Greatplace to Work 2014).

## Ryhmäytyminen ja roolit

Kuppikuntaisuudella tarkoitetaan ryhmän sisälle muodostuneita erillisiä pienempiä ryhmiä. Luontaisesti toiset tekevät enemmän töitä keskenään tai viihtyvät paremmin toistensa seurassa. Tämä ei vielä vaaranna tiimin sisällä toisilta oppimista. Ainoastaan tiimin sisältäpäin ilmenevät erimielisyydet tai henkilöt, jotka eivät toimi yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti heikentävät tiimin yhteistä tekemistä ja tuloksia.

Tiimin jäsenten palkitseminen saattaa ajaa sisäiseen kilpailuun. Esimies tai organisaatio voi vielä edistää hajota ja hallitse -politiikalla. Kilpailu yleensä innostaa monia henkilöitä tekemään parhaansa, mutta haitalliseksi se kääntyy silloin, kun jokainen tiimin jäsen alkaa omistaa asiakkaitaan tai muutoin tavoittelee omaa etuaan. Parempana vaihtoehtona olisi varmaan palkita koko tiimiä hyvästä suorituksesta. Lähtökohta tälle ajattelulle on se, että vapaamatkustajia ei ole tiimissä. Oman osaamisen jakamisesta tulee seurata hyvää, ettei se jäisi tekemättä. Hyvien käytäntöjen jakaminen tulisi olla rutiininomainen toiminta ja sen tulisi johtaa positiiviseen palautteeseen. (Kupias, ym. 2014, 55.)

Tiimeissä muodostuu erilaisia rooleja, esimies vaikuttaa tehtävärooleihin kuvaamalla, mitä kukin työtehtävä pitää sisällään ja mitä niissä tulee savuttaa. Näiden lisäksi muodostuu vielä tiimikohtaisia rooleja, mikäli henkilö toimii useassa tiimissä. Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan esimiehen tulee tunnistaa henkilöstön eri roolit, samalla hänen on tärkeää olla arvottamatta henkilöstöä ko. roolien näkökulmasta.



Kuvio 6. Työroolien muutokset (Tuomi ym. 2012).

Roolit voivat muotoutuvat työntekijöille kulloisenkin tilanteen mukaan.

- *Avainhenkilö* on tuottava, aloitteentekijä ja kehityskykyinen. He ovat organisaation kehittämisen peruspilareita. Muutos ja oma kehittyminen on mahdollisuus heille.
- *Toimija* on välttämättömyys toimivalle organisaatiolle. Hän tekee annetut työt hyvin. Tyypillisesti hän panostaa oman työnsä tuloksellisuuteen ja oman osaamisensa ylläpitämiseen. Lojalisuus työnantajaa kohtaa leimaa toimijatyyppejä.
- *Lupaus* on henkilö, jolla on korkea kehityspotentiaali, mutta tuloksellisuus antaa vielä odottaa. Muutostilanteissa lupausroolissa oleva henkilö on tyypillisesti innokkaana kehittämässä toimintaa.
- *Alisuorittaja* eli liukuja on ajautunut tuottamattomaan tekemiseen ja tuottamattomuuteen. Esimieheltä vaaditaan välittömiä toimenpiteitä, tilanteen korjaamiseksi.

Tehokkaasti toimiva tiimi osaa tehdä asiat järkevästi ja aikaa säästäen. Tiimin tulee olla valmis kokeilemaan ja oppimaan uusia toimintatapoja. Mikäli oppiminen on olematonta työntekijät keräävät ainoastaan omaa osaamispääomaansa. Kyseinen toiminta ei ole tiimin, eikä organisaation edun mukaista toimintaa. Oheinen toimintamalli voi korostua tilanteessa, jossa työpaikat ovat uhattuina tai yrityskulttuuriin kuuluu vahva kilpailullisuus. Mikäli oppimista tapahtuu vähän tai se on hyvin satunnaista, jäsenet jakavat vain yhteistyölle välttämätöntä osaamista. Tiimin tehokkuutta parantavia tekijöitä ovat vuorovaikutustaidot ja jäsenten keskinäinen luottamus, esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että tiimiläisten keskinäinen vuorovaikutus on rakentavaa ja positiivista. (Mts. 61.)

### 3.4 Johtamisella innovaatiota ja motivaatiota

Carneiro (2008, 176-184) artikkelissaan ”Johtamisella innovaatioita ja motivaatiota” tuo esille:

Strateginen johtaja voi korostaa kykyä tuottaa uusia ideoita. Johtajat eivät voi pelkästään kehottamalla luovuuteen muuttaa yrityksen kulttuuria innovatiivisemmaksi tai luovemmaksi. Mikäli halutaan, että yritys on innovatiivinen ja nopeasti reagoiva on johdon tuet-

tava uusien ominaisuuksien syntymistä. Positiiviseen johtamistyyliin kuuluu, että työntekijöiltä odotetaan motivaatiota ja innovatiivisuutta työn tekemiseen sekä mahdollisesti siitä palkitaan. (Carneiro 2008, 183)

Johtajan motivaatio vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon. Johtajat voivat vaikuttaa motivaatioon muotoilemalla teknologisen kehityksen ilmapiirin. Ilmapiirillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin. Johtajat voivat olla tehokkaampia jos he pystyvät kommunikoimaan ja luomaan myönteisen yksimielisyyden tavoitteista. Positiivinen työympäristö vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden motivaatioon. Johtajalla tulee olla selkeä visio tulevaisuudesta, jotta työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää. (Mts.183)

Johtajat ja esimiehet voivat edesauttaa innovaatiota ja motivaatiota sitouttamalla henkilöstöä antamalla heille vastuuta tehtävien hoidosta ”tulosvastuullisuutta”. (Mts. 183)

Eri henkilöihin voidaan vaikuttaa eri tavalla, kuten rahalliset palkinnot, positiiviset kommentit, henkilön oma käsitys luovuudesta ja motivaatio yleensä työntekoon. Yksi tehokkaimmista mahdollisuuksista työntekijöiden motivaation herättämiseksi on innovoida organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa ja toteuttaa, esimerkiksi yhteisten arvojen, palkintojen, tunnustamisen ja kannustimien avulla. Motivaatio kasvaa etenkin yksilön tuloksesta tai onnistumisesta tiimin sisällä. Työntekijöillä täytyy olla positiivinen ote omasta roolista ja ymmärtää, että hän on arvokas voimavara yritykselle. Lisäksi johtajan positiiviset kommentit ja tunnustamiset kannustavat luovaan toimintaan. (Mts. 184.)

Yhteistyökumppaneiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa säännöllisellä yhteydenpidolla, jolloin yhteydenpito asiakkaisiin on osa organisaatiokulttuuria. Ryhmätoiminta asiakkaiden ja henkilöstön kanssa voi olla arvokas tapa kommunikoida ja saavuttaa tavoitteita. (Mts. 184.)

### **Innovaatiojohtaminen**

Globaalissa osaamistaloudessa johtajuudessa on yhä enemmän kysymys yrittäjämäisestä johtamisesta, joka tuottaa innostusta ja motivaatiota suhteessa luovaan toimintaan. Tämä edellyttää erilaista johtajuutta kuin ennen. Sitä kutsutaan innovaatiojohtajuudeksi. Innovaatiojohtajat ovat ihmisiä organisaatioissa, jotka herättävät innostusta ja tuottavat luovaa energiaa kentälle. Nämä innovaatiojohtajat keskittyvät luomaan uusia markkinoita tulevaisuudessa, uusiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka ovat ainutlaatuisia ja

ajallisesti edellä muita kilpailijoita. Innovaatiot, jotka ovat vaikeasti jäljiteltäviä, ovat kilpailusta vapaalla alueella, jossa organisaatio voi hyötyä luovasta vuorovaikutuksesta. Johtajille on haaste, miten viljellä luovuutta eri tasoille organisaatiossa? Täytyy muistaa myös, että luovuus ja luovan energian kentät eivät ole itsetarkoitusta - se on pikemminkin innovaatioiden ja vaurauden luominen, mikä määräytyy tavoitteista. (Johannessen ja Skålsvik 2013, 21.)

Luomalla myönteinen ja turvallinen ilmapiiri voidaan kannustaa avoimuuteen, ideointiin ja soveltamiseen. Liiallisella valvonnalla on todennäköisesti negatiivinen vaikutus, tosin jonkin verran voi olla tarpeen seurata toimintaa ja turvata tehokkuutta sekä vaikuttavuutta yrityksen nykyiseen toimintaan. Luomisen tasapaino edistää innovatiivista käyttäytymistä ja varmistaa lyhyen aikavälin vaikuttavuutta ja tehokkuutta. (Jong ja Hartog 2007, 59-61.)

Ryhmät koostuvat luovista yksilöistä, joita ohjaa sisäinen motivaatio, uteliaisuus tai jopa pelko riittämättömyydestä. Riippumatta siitä, kuka ohjaa yksilöä, on tärkeää, että hän kuuluu ryhmään ja saa tukea ja huomiota muilta ryhmän jäseniltä, jotta hän voi kehittää innovatiivisia ja uusia tuotteita. Jotta muita ryhmiä ja luovia yksilöitä pystytään edistämään innovointiin, niin että tämä johtaa organisaation vaurauteen, on hyväksyttävä muutamia yksinkertaisia periaatteita: (Johannessen ja Skålsvik 2013, 25.)

- yksilötasolla luovuus on riippuvainen työilmapiiristä, tämä ilmapiiri liittyy käyttäytymisen muutokseen ja työyhteisön tarkoitukseen
- ryhmätasolla johtajuuden on edistettävä systemaattista luovuutta, tämä periaate liittyy suoraan ainutlaatuisuuteen ja systeeminen vaikutukseen
- organisaatiotasolla on pidettävä sitoumuksensa luovuudesta

taso	erot	periaate	strategia
yksilö		luovuus on riippuvainen työilmapiiristä	käyttäytymisen muutos organisaation tarkoitukseen
ryhmä		johton edistettävä systemaattisesti luovuutta	ainutlaatuisuus systemaattiset toimijat
organisaatio		organisaation on sitouduttava ja ylläpidettävä luovuuden yleistä tasoa	innovatiivista johtajuutta

Kuvio 7. Ryhmän periaatteita ja strategioita. (Johannessen ja Skålsvik 2013, muokattu.)

Mikäli halutaan muuttaa vakiintuneiden organisaatioiden ilmapiiriä luovaksi, se ei välttämättä ole helppoa. Kuitenkin ensimmäinen tehtävä on selvittää pelisäännöt: millainen käyttäytyminen on toivottavaa ja millainen taas ei ole hyväksyttävää. Selkeät odotukset on hyvä asettaa yksilöille ja ryhmille. Johannessenin ja Skålsvikin (2013) mukaan on olemassa tutkimustuloksia, jotka osoittavat, että jos odotetaan luovia tuloksia tulokset paranevat merkittävästi. Yleisesti johtajat pyytävät ja odottavat luovuutta liian vähän, yleensä vedotaan suureen työntekijämäärään. Johtajat tarjoavat liian vähän sellaista työilmapiiriä, jossa luovuus voi kukoistaa. Mikäli työntekijöillä ei ole tarpeeksi tietoa, luovuus menettää tehokkuuden, tämä koskee erityisesti sellaista organisaatiomallia, jossa tieto tulee ylhäältä alas. Hyvässä organisaatiomallissa varmistetaan, että tieto pääsee kulkemaan myös alhaalta ylöspäin. (Mts. 32.)

Artikkelissa mainitaan yksi tapa, jolla on mahdollista saavuttaa menestystä organisaatioissa innovaatio-ohjelmalla:

*Otetaan opiksi menneisyyden onnistumisista ja epäonnistumisista, pyritään havaitsemaan ja korjaamaan virheet, joita on tehty menneisyydessä, tulee ennakoita ja vastata; ennalta tiedettyihin haittaaviin uhkiin, tuotekehitys – tulee suorittaa testauksia/kokeita - toteuttaa jatkuvaa innovointia, rakentaa ja toteuttaa visio toivottavasta tulevaisuudesta (Johannessen ja Skålsvik 2013, 32).*

Sama asia voidaan esittää kuuden kysymyksen avulla, joten kysymyksiä kannattaa pohtia yksilön, ryhmän ja organisaation tasoilla:

- Mikä johti tähän menestykseen?
- Mikä johti tähän epäonnistumiseen?
- Mitä uhkia on olemassa?
- Miten joku voi kokeilla, jotta voidaan tarttua mahdollisuuksiin, joita syntyy?
- Miten joku voi kehittää jatkuvasti innovaatiota?
- Miltä tulevaisuuden visio näyttää?

Yrityksen tulee luoda organisaatio ja yrityskulttuuri, jossa etulinjassa tarjotaan tuotteita ja palveluita niiden henkilöiden toimesta, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on lisätä koko organisaation ymmärrystä asiakkaan hyvinvoinnin tärkeydestä, riippumatta siitä, missä tehtävässä kukin toimii. Hyvinvoiva asiakas tuo hyvinvointia koko organisaatiolle. (Johannessen ja Skålsvik 2013, 33-34.)

### Palveluinnovaatioita

Johannessenin mukaan (2013, 1202) palvelualan osuus on 70 - 80 prosenttia bruttokansantuotteesta ja työpaikoista OECD-alueella. Suomessa palvelualan yritykset tuottava vastaavasti reilun kolmanneksen bruttokansantuotteesta (Tilastokeskus, 2014). On olemassa järjestöjä, jotka keskittyvät kokonaan tarjoamaan palvelua useimmille organisaatioille. Näin ollen palveluinnovaatiot jaetaan kahteen ryhmään:

- konkreettisia palvelutuotteita, kuten rahoitustuotteita
- aineettomia palvelutuotteita, kuten asennemuutosta (mitä ajattelemme, sanoa ja tehdä) asiakkaille, muutokset kommunikointityyliin, muutokset palvelujen kokemus jne.

Kaikki organisaatiot tuottavat erilaisia palveluja sisäisesti ja ulkoisesti.

Aineettomat palveluinnovaatiot liittyvät uusiin asenteisiin, tapoihin kommunikoida ja uusiin kokemuksiin. Aineettoman palvelun tuottamista voi havaita kaikista organisaatioista sisäisille asiakkaille sekä ulkoisille sidosryhmille. (Johannessen 2013, 1215.)

Sana "asenne" tässä yhteydessä tarkoittaa: mitä ajattelemme, sanomme ja teemme. Asenteet vaikuttavat ihmissuhteisiin ja kommunikointiin. Organisaatioiden välillä tämä vaikuttaa siihen, kuinka asiakas kokee palvelun. Ihmissuhteet vahvistavat viestintää, mikä vaikuttaa asenteisiin suuntaan jos toiseen. Näin tulkittuna aineetonta palveluinnovaatiota voidaan kehittää kolmella taholla; asenteissa, viestinnässä ja käyttäjäkokemuksessa, joka on kytketty varsinaisen palvelun tuottamiseen. (Mts. 1215.)

Kun palvelu on tuotettu ja kulutettu asiakkaan kokemus on se, millaista lisäarvoa on muodostunut palvelusta. Palvelujen tarjontaa ja asiakaskokemusta voidaan viljellä ja parantaa. Asiakaskokemus voi esimerkiksi jossakin määrin ohjata odotusmekanismia; palautejärjestelmää voidaan käyttää asiakaskokemuksen tallentamiseksi. Lienee kohtuullista olettaa, että samanlainen prosessi koskee myös asenteita. (Mts. 1216.)

### 3.5 Metaforat strategian tulkintaan ja johtamiseen

Strategian tulkinta on lukittu perinteisesti ennalta tiedettyyn lähestymistapaan, jolloin ratkaisut näyttävät paljon helpommalta, kuin mitä ne ovat. Kielikuvat - metaforat - ovat tehokas tapa välittää liiketoiminta-ajatusta yhteistyökumppaneille, asiakkaille ja markkinaosa-

puolille. Omaperäisyys on arvo, joka edistää käsiteitä tieteidenväliseen ajatteluun tarjoamalla erityisiä tapoja käyttää kielikuvia liiketoiminnassa ja sen tehostamisessa. (Etzold ja Buswick 2008, 279-284.)

Retoriset metaforat ovat tunkkaisia, ne luovat tunnustamista, mutta eivät kannusta lisäajatuksiin. Kognitiiviset metaforat mahdollistavat kuitenkin luovuuden. Ne eivät ole heti ilmeisiä ja tarvitseva henkistä ajattelua, joista mahdollisesti tulee oivalluksia. Hyvin valittu, tuoreet kielikuvat tarjoavat mahdollisuuden keskustella tärkeitä asioita peittämällä, suoraan aiheeseen. Etzoldin ja Buswickin (2008, 283) mukaan Oscar Wilde totesi: *"Ihminen on ainakin itse, kun hän puhuu omassa persoonassaan. Anna hänelle naamio niin hän kertoo totuuden."* (Mts. 283.)

Ryhmässä toimittaessa kognitiivisen metaforan lisäetuna on, että se osoittaa omaperäisyyttä ja ajatuksen tarjoavan henkilön syvyydestä, sekä se kannustaa ryhmän muita jäseniä samanlaiseen ajatteluun. (Mts.283.)

### 3.6 Lisäarvon muodostuminen asiakkaalle

Käsite arvo voidaan jakaa kahteen, sisäinen arvo eli omistajan näkökulma, (arvo on rikkaus/vauraus/taloudellinen hyvinvointi) ja ulkoinen arvo eli asiakkaan näkökulma, jossa arvo on sama kuin asiakastyytyväisyys. Bititci ym. (2004, 251-253) mukaan asiakkaiden odotukset täyttämällä syntyy arvoa, joka luo vaurautta organisaatioille.

Organisaatio, joka tyydyttää asiakkaiden odotukset, tuo myös vaurauden omistajilleen, joten se luo arvoa molemmille osapuolille. Vastaavasti, arvonkehitys yhteistyössä olevien organisaatioiden välillä toisi win-win -tilanteen kaikille yhteistyöhön osallistuville. Yhteistyötä lisäämällä kumppanuudet tuottavat sisäistä arvoa omistajilleen sekä tuottavat paremman vastineen loppuasiakkaille.

Menestyvät yritykset tai yhteistyöverkostot eivät tuota vain lisäarvoa, vaan ne keksivät lisäarvon tuotannon uudelleen. Soveltamalla tätä lähestymistapaa toiminnan painopiste on muuttunut määrittelemällä uudelleen yritysten osaamiset ja valmiudet. (Mts. 254.)

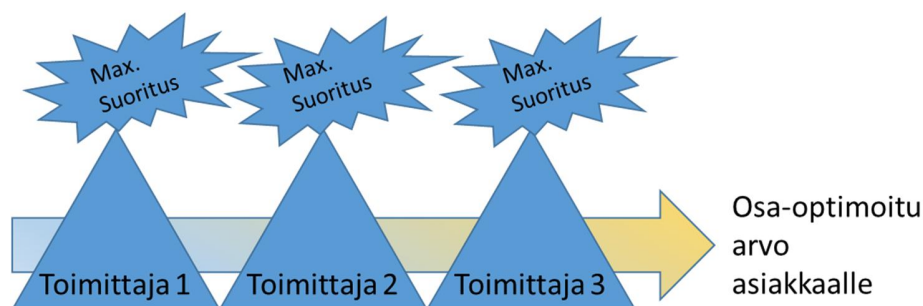
Menestyneimmillä organisaatioilla on hyvin selkeä ja yksiselitteinen lisäarvo, mitä ne tarjoavat asiakkaille, mikä muodostaa perustan liike- ja strategisilletoiminnoille. Nämä arvopuolehdut on huolellisesti muotoiltu ja osaaminen hiottu. Jokainen organisaatio on keskit-



tynyt kehittämään avaintaitoja ja valmiuksia, joiden avulla ne voivat saavuttaa loppuasiakkaille annetut arvolupaukset ja varmistaa, että sisäisen arvon odotukset myös täyttyvät. (Mts. 255.)

Bititci ym. (2004, 256) mukaan voidaan päätellä, että verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä saavutetaan win-win -tilanne kaikille osapuolille (eli osallistuvien kumppaneille sekä loppuasiakkaalle). Jokaisen verkostotoimintaan osallistuvan organisaation motivaatio syntyy siitä, että taloudellisia etuja voidaan saavuttaa yhteistyön kautta.

Perinteisesti on keskitytty toimitusketjuun, jossa voidaan hallita materiaalien liikkumista toimittajilta loppuasiakkaalle tehokkaasti. Tarkasteltaessa toimitusketjua voidaan huomata, että arvolupaukset ovat toimitusketjun jäsenten osalta katkonaiset. Jokainen keskittyy tuottamaan lisäarvoa vain seuraavalle jäsenelle ketjussa, yksittäiset toimijat eivät näe kokonaisuutta ja loppuasiakkaalle ei synny parasta arvoa. Eli toimitusketjussa jokainen osallistuva organisaatio toimii siten, että yksittäinen toimija maksimoi omat tavoitteet, mikä osa-optimoii koko toimitusketjun arvonmuodostamista. Kuvio 8 havainnollistaa, miten arvolupaukset syntyvät toimitusketju tyyppisessä yhteistyössä, jossa yritykset toimitusketjussa tuottavat yksittäisen arvon, joka vastaa seuraavan jäsenen vaatimusta toimitusketjussa. (Mts. 256.)

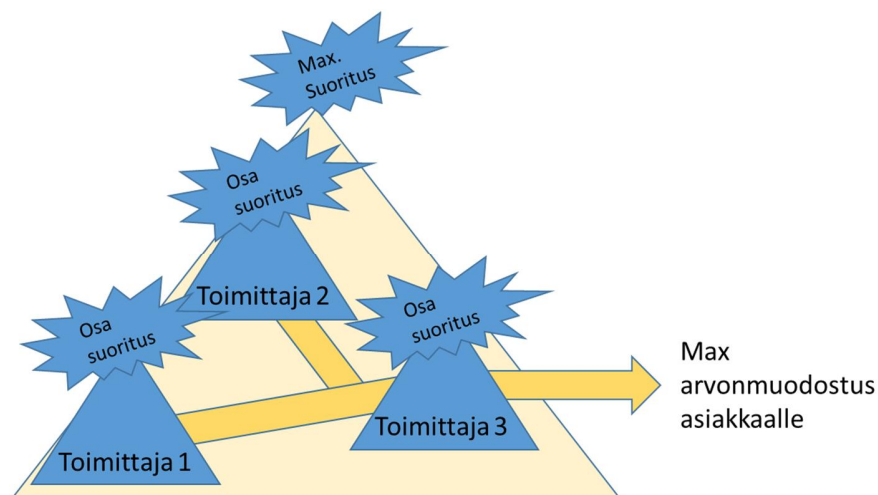


Kuvio 8. Toimitusketjussa asiakkaalle tuotettava arvo (Bititci ym. 2004, muokattu).

Laajennettu organisaatioidenvälinen yhteistyö toimii siten, että ne tekevät tiivistä yhteistyötä maksimoiden jokaisen kumppanin osuus verkostossa. Organisaatioiden välillä välitsee dynaaminen kumppanuus. Filosofiaa on laajennettu, jossa jäsenoimijat strategisesti yhdistävät ydinsaamiseen ja niillä on valmiudet luoda ainutlaatuinen kompetenssi. Ihmiset eri puolilla organisaatioita osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Tämä

edellyttää osaamista ja resurssien integrointia. Yritysyhteistyössä asetetaan viestintärakenne ja synkronointi yksittäisten yritysten välille.

Verkostoyritysyhteistyöorganisaatioissa jaetaan valmiuksia, osaamista ja henkisiä vahvuuksia jäsenten saadessa kilpailuetua. Kaikkien etu on maksimoida suorituskyky verkostoyrityksessä. Siinä on vahva integrointi toimijoiden kesken ja niiden välillä on arvolupauksia. Verkostoyrityksellä on yhteinen arvolupaus, joka on keskittynyt toimituksen/markkinoilla olevan (loppuasiakaan) edun mukaan. Se on ominaista strategiselle ja operatiivisen yhteistyölle. Integrointi ja arvolupaukset toimijoiden välillä tarkoittavat sitä, että yksittäistä osaamista ja valmiuksia on integroitu ja ne täydentävät toisiaan, mitkä ovat linjassa "yleisen arvolupauksen kanssa verkostoyrityksessä" tavoitteena on luoda erityistä arvoa loppuasiakkaille. Kuviossa 9 verkostoyritystoiminta rakentuu loppuasiakkaan tarpeisiin, eli maksimoidaan verkoston tuottama arvo loppuasiakkaalle. (Mts. 264.)



Kuvio 9. Verkoston tuottama arvo loppuasiakkaalle (Bititci ym. 2004, muokattu).

### 3.7 Verkostoituminen

Henkilön näkökulmasta määrittelemällä verkostoituminen voidaan ymmärtää siten, että luodaan epävirallisia ihmissuhteita organisaation sisällä ja ulkopuolelle. Yleensä verkostoitumiseen liittyy vaihto tiedoista, etujen tavoittelu ja tuttavuus, päämääränä oma etu ja eteneminen. Vastaavasti työnantajan näkökulmasta voidaan määritellä, että tarkoituksena on ylläpitää ja käyttää epävirallisia suhteita, mikä helpottaa työhön liittyvää toimintaa ja voidaan maksimoida yhteiset edut. (Gibson, III, ja Buckley 2014, 151.)

*Verkostoituminen on eräänlainen tavoitteellista käyttäytymistä, organisaation sisä- ja ulkopuolella, jossa keskitytään luomaan kasvua ja hyvinvointia hyödyntämällä ihmissuhteita (Gibson, III, ja Buckley 2014, 153).*

Sosiaaliset verkostot määritellään yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden välille, jotka sisältävät yhden tai useamman riippuvuussuhteen ja mahdollisesti myös visioid, arvot, ajatukset, luovat sosiaalisia kontakteja ja yhteisiä jäsenyyksiä. Vaikka sosiaaliset verkostot ja verkostoituminen ovat melko samanlaisia, sosiaaliset verkostot ja verkostoituminen tarkoittavat eri asioita. Sosiaaliset verkostot muodostuvat enemmän sellaiseen ajatukseen, missä halutaan olla mukana. Varsinainen hyödyntäminen ei kuulu tähän verkostomalliin. (Mts. 154.)

Sosiaalinen pääoma määritellään liikearvona, jota on käytettävissä yksilöillä tai ihmisryhmillä. Sosiaalisena pääomana pidetään yksilöiden kontaktiverkostoja, mitkä toimii samalla tavalla kuin verkostoituminen. Henkilöt, joilla on yksittäisiä verkostoja, ovat rakentamassa ja vaalimassa tukirakennetta, josta voidaan myöhemmin saada hyötyä tarpeen mukaan. (Mts. 159.)

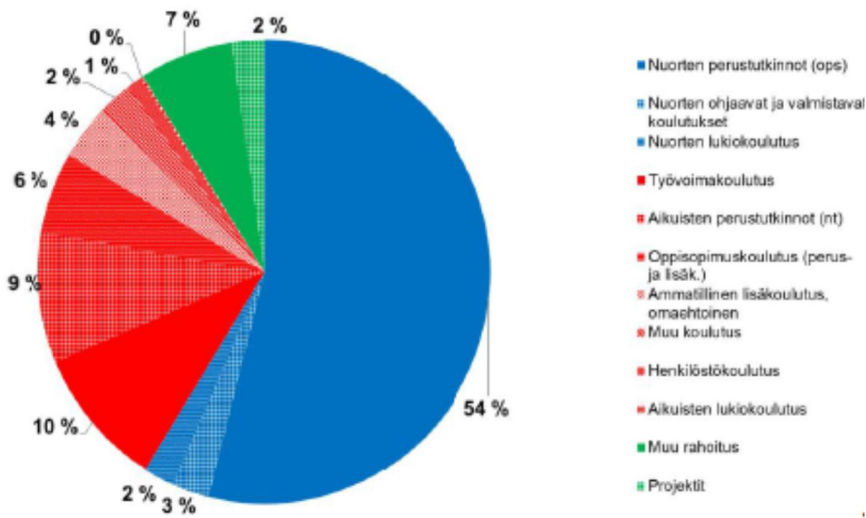
### 3.8 Iso kuva Savon koulutuskuntayhtymän nykytilanteesta

Savon koulutuskuntayhtymän toimintatuotot vähenevät 80,5 - 10 M€ vuosina 2014 - 2016. Vastaavasti investointitarpeet ovat kymmeniä miljoonia euroja tulevina vuosina.

Kuntayhtymän tuloskortti					
Näkökulmat	Mittarit	Toteama	Tavoitearvot		
		2012	2014	2015	2016
Talous	Toimintatuotot (M€, uk.)	93,8	80,7	83,4	81,0
	Vuosikate toimintatuloista (%)	8,5	6,2	7,4	7,7
	Investoinnit (M€)	5,9	4,0	8,7	10,3

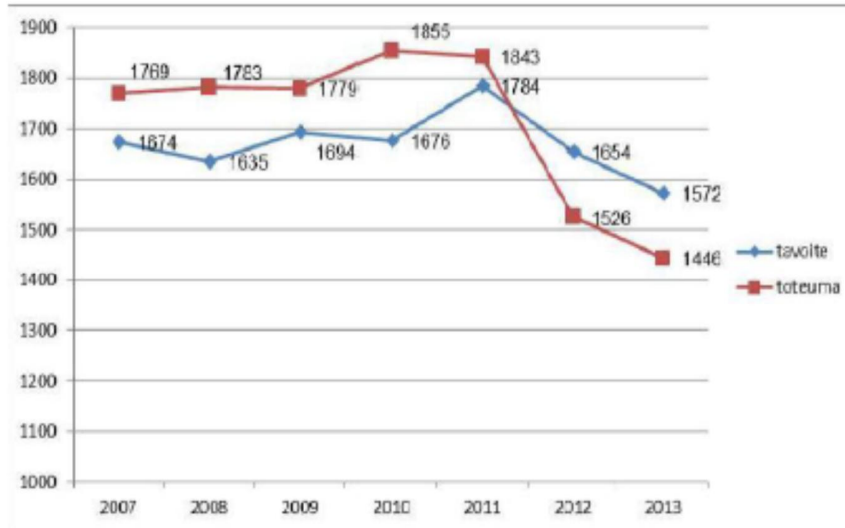
Kuvio 10. Savon koulutuskuntayhtymän tuloskortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

Suurimmat mahdollisuuden lisätä toimintatuloja on punaisella, eli työelämäpalveluiden alueella. Ulkoiset toimintatuotot vuonna 2013 oli 91 M€.



Kuvio 11. Savon koulutuskuntayhtymän tulorakenne (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

### Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden opiskelijamäärän kehitys

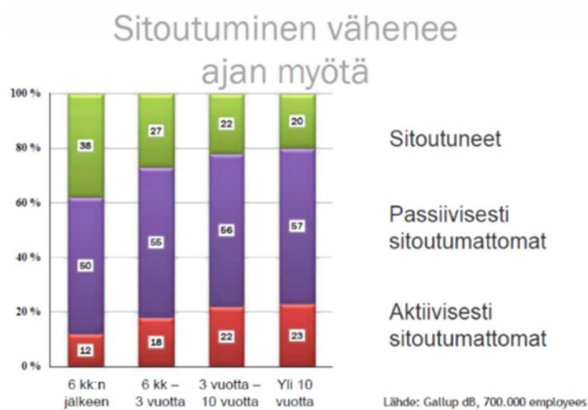


Kuvio 12. Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluiden opiskelijamäärän kehitys (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

### 3.9 Tutkimustietoa organisaatioon sitoutumisesta

#### Sitoutuminen organisaatioon

Häyrisen (2013) mukaan Gallup dB on tutkinut 700 000 työntekijää Yhdysvalloissa ja tuloksena on saatu, että työhön sitoutuminen vähenee kuvion 13 mukaisesti ajan funktiona.



Kuvio 13. Työhön sitoutuminen ajan funktiona (Häyrinen 2013).

Häyrisen mukaan (2013) Gallup Q 12 Meta-analyysiin mukaan työpaikalla on merkitystä, miten henkilöstö sitoutuu yrityksen toimintaan. Työtyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä on suora riippuvuus, parhaissa organisaatioissa sitoutuneiden suhde vastarannan kiiskeihin on 9,57:1, keskimääräisissä organisaatioissa vastaavasti luku on 1,83:1. Tutkimustulos perustuu systemaattiseen 30 vuoden aikana tehtyyn tutkimukseen, jossa on ollut mukana 32394 tiimiä ja 955905 työntekijää.

#### Työntekijän tyytyväisyys johtamiseen

Häyrisen (2013) mukaan työntekijän tyytyväisyys työnantajaan ja johtamiseen, Q12 teesiä johtamisesta. Q 12 teesit on muodostunut Yhdysvaltalaisen Gallup Inc. tutkimuksista.

1. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni
2. Minulla on kunnolliset työkalut ja välineet tehdä työtäni
3. Voin hyödyntää parasta osaamistani päivittäin
4. Olen saanut palautetta edellisen 7 päivän aikana
5. Esimieheni välittää minusta
6. Joku töissäni rohkaisee kehittymään

7. *Mielipiteeni huomioidaan*
8. *Organisaation missio saa minut kokemaan työni tärkeäksi*
9. *Työtoverini ovat sitoutuneet tekemään työt laadukkaasti*
10. *Paras ystäväni löytyy työpaikalta*
11. *Viimeisen puolenvuoden aikana olen saanut palautetta kehittymisestääni*
12. *Viimeisen vuoden aikana minulla on mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä*

*"Tutkimusten mukaan tärkein yksittäinen työsuoritukseen vaikuttava tekijä on henkilön suhde lähimpään esimieheensä"* (Now, Discover Your Strengths, Marcus Buckingham & Donald O. Clifton).

#### **4 Teoriasta empiiriseen tutkimukseen**

Tutkimustyö alkoi joulukuussa 2013. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuksen ja asiakkuusvastaavatoimen nykytilaa.

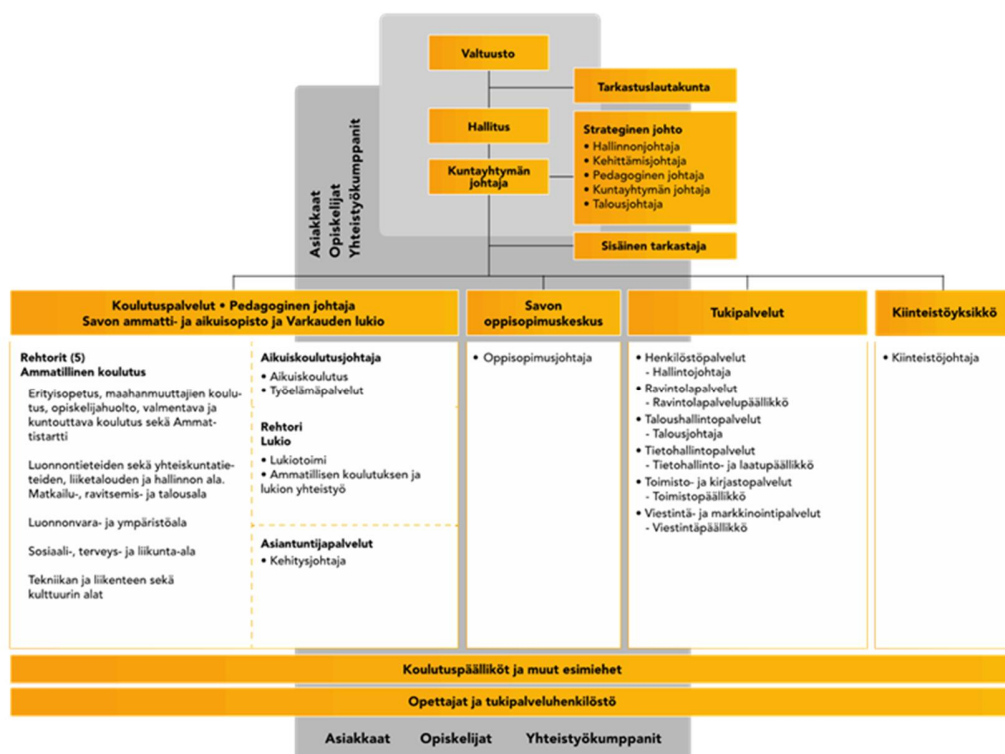
Savon koulutuskuntayhtymä on kunnallinen julkisorganisaatio, minkä tehtävänä on kouluttaa nuoria ja aikuisia sekä vastata alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää alueen työelämää. Kaplanin ja Nortonin (2004, 31) mukaan julkisen sektorin menestystä kuvaava se, kuinka hyvin organisaatiot kykenevät toteuttamaan niille asetetut perustehtävän.

Lähtökohtana tutkimukselle on tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti sekä löytää tai paljastaa tosiasioita. Tulokset ovat tutkijan ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen (Hirsjärvi ym. 2010, 161.)

Tutkimuksen eri vaiheissa saatuja tutkimustuloksia on raportoitu aina tulosten valmistuttua Savon koulutuskuntayhtymän johtajalle ja kehitysjohtajalle. Tämä toimintamalli on tuottanut kevään 2014 aikana tutkimustietoa koko Savon koulutuskuntayhtymän strategisten ja toiminnallisten uudistusten tarpeisiin.

## 4.1 Savon koulutuskuntayhtymä

Vuonna 2004 perustettu Savon koulutuskuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Kuntayhtymän omistaa 18 pohjoissavolaista kuntaa. Se on maakunnallinen, monialainen ja eri koulutusmuodot sisältävä nuorten ja aikuisten koulutuksen järjestäjä sekä työelämän kehittäjä. Kuntayhtymä ylläpitää Savon ammatti- ja aikuisopistoa, Savon oppisopimuskeskusta sekä Varkauden lukiota ja lukion aikuislinjaa, koulutusta järjestetään kahdeksalla koulutusalueella. Kuntayhtymä työllisti vuonna 2013 keskimäärin 1 010 henkilöä. Kuntayhtymän ammatillisen peruskoulutuksen järjestämisluva vuodelle 2014 on 5 830. Kuntayhtymällä on järjestämissopimus 30 perustutkintoon, 79 ammattitutkintoon ja 40 erikoisammattitutkintoon. Lisäksi kuntayhtymälle on asetettu työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä.



Kuvio 14. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio, joka on voimassa 31.12.2014 saakka (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

## **Toimintaympäristön kuvaus**

Jäsenkuntien määrä tulee vähenemään kuntarakenneuudistuksen myötä. Väestömäärä tulee pysyttelemään samalla tasolla tai hieman kasvamaan toimialueella nuorten ikäluokkien pienentyessä. Valtion ja kuntien talous supistuu ja työttömyys pysy korkealla, vaikkakin työelämästä poistuu ikärakenteenvuoksi enemmän työntekijöitä kuin sinne tulee. Nuorten ammatillisen koulutuksen tarve ei kasva, mutta aikuisten osalta on kasvua näkyvissä.

Koulutusten rahoitukseen on tulossa muutoksia, kun rahoituksen perusteet muuttuvat. Rahoituksessa opiskelijamäärän vaikutus pienenee ja vastaavasti tutkintosuoritusten ja vaikuttavuuden merkitys kasvaa. Tuloksellisuutta ja koulutusten laatua vertaillaan eri koulutuksen järjestäjien kesken ja parhaat palkitaan.

Perustehtävän totuttamisen turvaamiseksi tarvitaan toimintojen sopeuttamista. Henkilöstön ja luottamushenkilöiden pitää ymmärtää tulevaisuudessa eteen tulevat talouden haasteet.

Koulutuksen järjestäjille tulee yhtiöittämisvelvoite työelämäpalveluiden osalle. Toimipisteverkkoa tiivistetään ja samalla toimintoja keskitetään sekä tilojen käyttöastetta tehostetaan. Ammatilliselta koulutukselta edellytetään tiivistä yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Työelämä kansainvälistyy ja se edellyttää ammatilliselta uudenlaisia kansainvälistymisvalmiuksia.

Opettajan työ muuttuu yhä enemmän työtilanteissa ja työpaikalla tapahtuvaan oppimisen ohjaamiseen ja osaamisen arviointiin. Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen merkitys lisääntyy. Ammatillinen koulutus tulee olemaan yhä enemmän koulutuskokonaisuus, mikä edellyttää koulutuksenjärjestäjältä joustavaa kykyä palvella sekä työelämään siirtyvien että työssä olevien koulutustarpeita. Asiakkuuksien ja kumppanuuksien myötä tulevat kokonaisvaltaiset osaamisen kehittämiskäsitellyt työelämäpalveluiden toteutettavaksi.

Koulutuksen järjestäjän maine ja julkisuuskuva tulevat vaikuttamaan opiskelupaikan valintaan entistä enemmän.



## **Perustehtävä**

Lisäämme nuorten ja aikuisten osaamista, vastaamme alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehitämme alueen työelämää. Edistämme työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää.

## **Visio**

Huippukouluttaja 2020

Visio on saavutettu, kun kuntayhtymä on tuloksellisuuskriteereissä suurten ja monialaisten koulutuksen järjestäjien 10 %:n kärjessä ja kuntayhtymälle on myönnetty valtakunnallinen laatupalkinto.

Visio on mahdollista saavuttaa toimimalla seuraavasti:

- huolehtimalla oppimisen edellytyksistä ja opiskelijoiden hyvinvoinnista
- opetuksen ja opetusjärjestelyjen korkealla laadulla
- aktiivisilla ja toimivilla alueellisilla työ- ja elinkeinoelämysuhteilla
- jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen johtavilla aktiivisilla kansallisilla ja kansainvälisillä verkostoilla
- perustehtävän tuloksellista toteuttamista palvelevalla kuntayhtymän organisaattiorakenteella
- henkilöstön osaamisella ja hyvällä yhteistyökyvyllä
- johtajuuden terävöittämisellä, pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen kehittämällä
- tuloksellisen koulutus- ja kehittämistoiminnan varmistavalla talouden hallinnalla
- toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja johtamista ohjaavalla tuloskortilla

## **Arvo**

Luottamus

## Savon koulutuskuntayhtymän johtaminen

### Strateginen johtaminen

Toimintaa ohjataan ja seurataan Balanced Scorecard -tulokortin avulla. Toiminnanohjausjärjestelmässä on määritelty ja kuvattu ydin- ja tukiprosessit sekä niiden vastuut. Kaplan ja Norton (2007, 293) mukaan mittariston tehokkuus koostuu juuri strategian kuvaamisesta ja kytkennästä toiminnanohjausjärjestelmään. Tulokorttiin on kirjattu tavoite- tasot kuluvalle vuodelle. Tulokorteilla seurataan tulosvastuu alueittain toiminnan kehittymistä. Tällä hetkellä koko kuntayhtymä jakaantuu koulutus, kiinteistö, tukipalvelu ja oppisopimus -tulostoimialueisiin. Tulokortti (kuvio 15) päivittyy päivittäin, joten aina on käytävissä ajantasainen tilanne.

Kuntayhtymän tulokortti		Kalenteri 2014			
Näkökulmat	Mittarit	Toteuma	Tavoite	Trendi	
Talous	Toimintatuotot (ulk.)	48 383 850 €	86 741 402 €		
	Vuosikate toimintatuotoista	3,3 %	5,2 %		
	Investoinnit	661 309 €	4 034 150 €		
Asiakas	Tutkintojen määrä	2014	2 619		
	Opiskelijapalaute	3,90	3,75		
	Työelämäpalaute	3,60	3,60		
	Vetovoimaisuus	1,09	1,20		
Prosessi	Läpäisyaste	52,0 %	55,0 %		
	Keskeyttäminen	3,6 %	7,0 %		
	Työllistyminen valmistumisen jälkeen	55,5 %	57,0 %		
Henkilöstö	Työolobarometri	3,57	3,50		
	Opettajien muodollinen kelpoisuus	92,0 %	90,0 %		
	Opettajien työelämäjaksot	3	35		
	Henkilöstön kehittämisenot	1,9 %	3,0 %		
	Dokumentoidut kehityskeskustelut	33,8 %	80,0 %		

Tulokortin arvot ovat päivältä 15.7.2014.

Kuvio 15. BSC tulokortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

Vuodesta 2014 alkaen opiskelijoiden edustajia on mukana johtajien, esimiesten sekä henkilöstön edustajien strategisen suunnitteluun liittyvillä pomo -päivillä sekä valmistelutyöryhmissä.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa kuntayhtymän toiminnanohjaus- ja hallintojärjestelmää, päätöksentekoa sekä strategista ja operatiivista toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaa, poikkeamiin reagointia ja suoriutumisen arviointia.

### *Operatiivinen johtaminen*

Tulos- ja toimialueilla sekä vastuualueilla (koulutuspäällikkö, tukipalveluiden lähiesimiehet) määritellään kuntayhtymän strategiasta lähtevät toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Koulutuspalveluiden (sekä nuorten että aikuisten koulutus) tulosalueen johtamisesta vastaa pedagoginen johtaja, toimialueiden johtamisesta vastaavat rehtorit. Vastuualueilla opettajien esimies on koulutuspäällikkö, joka vastaa toiminnan arjen suunnittelusta. Tutkintovastaavien tehtävänä on vastata käytännössä opetussuunnitelman toteutumisesta ja kehittämisestä. Aikuiskoulutusjohtaja koordinoi ja kehittää aikuiskoulutusta ja työelämäpalveluja yhteistyössä rehtoreiden kanssa.

## 4.2 Laadullisen kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset

Laadullisella kyselytutkimuksella selvitetään asiakkuusvastaavien tämänhetkinen tilanne asiakkuusvastaavatoimen nykytilasta. Tallennetun aineiston litterointi on suoritettu tässä vaiheessa, eli on koottu kyselyyn vastanneiden vastauksista olennaiset asiat. Jokaiseen kysymykseen esitetään 2 - 3 yleisintä vastausta. Saatujen vastausten tarkempi käsittely ei anna lisäarvoa tälle tutkimustyölle, koska vastausprosentti on suhteellisen alhainen ja avoimiin kysymyksiin on voitu vastata niin, kuin vastaaja on halunnut. Kyselytutkimus tehtiin aikavälillä 21.1.2014 – 15.2.2014. Tutkimuksen alkuperäiset vastaukset esitetään liitte 1.

### **Kyselyn yhteenveto - Avoimet vastaukset**

Kyselyn vastaanottajia 22  
 Kyselyn vastauksia 9  
 Vastausprosentti 40,91 %  
 Kysely Asiakasvastaavaverkostokysely  
 Voimassa alkaen 21.1.2014  
 Voimassa asti 15.2.2014

### **Asiakkuusvastaavatoimintaan liittyvät strategiset kysymykset:**

1. Määrittele toiminnan kenttä Savon koulutuskuntayhtymälle
  - o ensisijaisesti Pohjois-Savon maakunta, koska koulutuksen järjestäjänä meillä on velvoite oman maakunnan työ- ja elinkeinoelämän kehittämiseen
  - o mahdollisuuksien mukaan erityisosaamista koko Suomen alueelle ja siitä edelleen visiona globaali-maailma.

2. Määrittele toiminta-ajatus aikuiskoulutukselle
  - monipuolisen ammattitaidon oppimisen mahdollistaminen ja varmistaminen alalle tulijoista aina konkareiden erityistarpeisiin saakka maakuntamme työelämätarpeita vastaten
  - järjestää tehokkaasti koulutuspalveluja eri sidosryhmille, sekä olla aktiivinen toimija tutkimus ja tuotekehityspalvelujen järjestämisessä
3. Määrittele visio aikuiskoulutukselle  
Visio 2020 "Valtakunnallisesti tunnettu ja arvostettu aikuiskouluttaja sekä haluttu yhteistyökumppani"
4. Luettele kolme arvoa, joiden tulisi ohjata aikuiskoulutusta
  - työelämälähtöisyys
  - asiantuntijuus
  - kustannustietoisuus, taloudellinen toimintatapa.
5. Mitkä ovat aikuiskoulutuksen tärkeimmät ydinosaamiset?
  - tunnettava työelämän tarpeet ja on kyettävä räätälöimään tarpeita vastaavia koulutuksia
  - toiminta edellyttää työelämän seuraamista, ennakointia, joustavuutta ja heikkojen signaalien tunnistamista
  - rahoitusosaaminen.
6. Mitkä ovat kehittämisen painopisteet aikuiskoulutuksessa?
  - asiakaspalveluosaaminen, myynti- ja markkinointi, tuotteistaminen sekä kouluttajien laadun takaaminen ja kumppanuussopimukset
  - koulutusalojenvälinen yhteistyö ja
  - "Amiska"-imagosta on noustava johtavaksi ja halutuksi aikuiskouluttajaksi

### **Aikuiskoulutuksen ja asiakkuusvastaavatoiminnan vahvuudet**

7. Miksi toimimme asiakasvastaavaverkostossa?
  - asiantuntijuuden hyödyntäminen, voidaan tehdä enemmän koulutusalojen välistä yhteistyötä; asiakkaille voidaan tarjota entistä monipuolisemmin eri koulutuksia ja voidaan vastata elinkeinoelämältä tulevaan haasteeseen
  - teemme yhdessä näkyväksi ja tunnetuksi Savon ammatti- ja aikuisopistoa kartoitamme ja rakennamme yhdessä koulutusalojemme toimijoiden kanssa asiakasverkostoa.
8. Mitkä ovat oman koulutusalamme toimintaperiaatteet asiakasvastaavatyössä?
  - kuuntelemme, havainnoimme ja pyrimme toteuttamaan asiakkaidemme toiveet ja koulutus-tarpeet laadukkaasti
  - vastuuttaminen, luottamus, valtuutus, yhteistyö esimiesten ja asiantuntijatiimien kanssa
  - aktiivinen yhteydenpito yrityksiin ja aikuiskoulutuksen päärahoittajiin = aktiivinen asiakkuuksien hallinta.
9. Kuvaile omien asiakkaittesi yhteistyöhön liittyvät toimintaperiaatteet?
  - henkilökohtainen asiakaspalvelu, luottamuksellisuus, toimitusvarmuus, nopea ja laadukas toiminta
  - yhteiset tapaamiset esim. Kalpan peli, joulukonsertti, yms.

- säännöllinen yhteyden pitäminen.
10. Miten asiakasvastaava toimintaamme kehitetään?
- kaikilla olisi selkeät pelisäännöt ja yhteiset toimintatavat
  - tiiviimmällä tiimillä, koulutuksella ja henkilövalinnoilla
  - koko henkilökunnan on tunnettava tämä toimintamalli ja saavutettavat hyödyt

### **Heikkoudet ja uhat aikuiskoulutukselle ja asiakkuusvastaavatyölle**

11. Onko jotain tiettyjä uhkia yhteistyöllemme? Miten toimia niitä vastaan?
- resurssipula, ei ole aikaa ja mahdollisuuksia tehdä asiakkuusvastaavan työtä
  - nurkkakuntalaisuus, liiallinen byrokratia, esimiehet, jotka eivät uskalla tehdä päätöksiä
  - yhteistyö pitää saada toimivaksi kaikkien koulutusalojen kesken
  - tarvitaan virtaviivainen ja ketterä organisaatio.
12. Miten asiakasvastaavien tiedonkulkua tulisi tehostaa?
- asiakkuusvastaavien viestifoorumi ja CRM
  - selkeästi organisoidut, asiakkuusvastaavien säännölliset tapaamiset
  - avoimuutta tekemiseen, pois reviirijattelusta.
13. Kuvaile minkälaisia tavoitteita asiakasvastaaville on asetettu?
- koulutusten ja palveluiden lisääntyminen sekä aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin
  - asiakkuuksien lisääminen, segmentointi, kumppanuussopimusten aikaan saaminen, tunnettuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen.
14. Miten asiakasvastaaville asetetut tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet?
- koulutusalohtaiset vaihtelut ovat suuria, hyvin – ja hyvin huonosti
  - ei tiedetä tavoitteita?
  - kumppanuuksista puhuminen on alkanut.
15. Minkälaisia heikkouksia näet nykyisessä asiakkuusvastaava toiminnassa?
- liian vähäisten resurssien vuoksi toiminta ei tuo aidosti muutosta
  - tavoitteet ja työnkuva vielä epäselvä
  - osa asiakasvastaavista toimii hyvin passiivisesti, samoin joillain koulutusaloilla asiakkuusvastaavatoiminta nähdään vähäpätöisenä.
16. Miten asiakkuuden hoito tulisi vastuuttaa?
- selkeä vastuhenkilö, joka organisoisi asiakkuusvastaavatoimintaa
  - tämän tehtävän pitäisi olla jokaiselle kuuluvaa eikä pelkästään jollekin nimetyille tiimille.
17. Mitä tietoja asiakkuusvastaavilla tulisi olla käytettävissä?
- asiakkuusvastaavista, jossa näkyy yhteystiedot ja asiat, joista hän vastaa
  - erilaisten koulutusten rahoitusmuodot ja mahdollisuudet
  - eri koulutusalojen koulutustarjonta ja opettajien osaaminen.

18. Mitä työkaluja asiakkuusvastaavilla tulisi olla käytössä?

- asiakkuuden hallintajärjestelmä CRM
- konkreettisia työkaluja: läppäri nettiyhteydellä, kännykkä, käyntikortit jne. myyjän varusteet
- selkeät ohjeistukset talon sisälle.

19. Miten asetettuja tavoitteita mitataan ja seurataan?

- saadut lisä- ja täydennyskoulutukset & tutkinnonsuorittajien määrät
- alat määrittävät mittarit, jota ei ole vielä tehty
- onko asetettu taloudellisia tai asiakaskontaktien määrään liittyviä mittareita?

### Aikuiskoulutuksen ja asiakkuusvastaavatoiminnan mahdollisuudet

20. Missä tilanteessa olemme kolmen - viiden vuoden päästä?

- aikuiskoulutusstrategia on tehty ja sitä toteutetaan
- asiakkuusvastaavatoimintamalli on selkeä ja sitä toteutetaan
- tavoitteet ovat selkeät ja niille on selkeät mittarit
- saavutetut tulokset ovat luettavissa ja analysoitavissa
- asiakkuusvastaavatoiminta tunnetaan omassa organisaatiossa
- asiakkuusvastaavatoiminta on hankkinut paikkansa organisaatiossa ja sen tehokkuus tunnustetaan
- CRM- on olemassa, segmentointi on pitkällä, CRM:ää käytetään aktiivisesti
- asiakkuusvastaavat tukevat toisiaan ja yhteistyön voima on nähtävissä
- olemme saaneet uusia asiakkuuksia, kumppanuussopimuksia
- olemme vahvistaneet osaamisessamme ja jaksamme ottaa uusia haasteita vastaan
- yhteistyömme on aktiivista ja jokainen asiakkuusvastaava on sitoutunut omaan työhönsä tuntien oman työnkuvansa sekä tavoitteet. 😊

Oheinen kyselytutkimus antaa hyvän kuvan aikuiskoulutuksen ja asiakkuusvastaavatoiminnan strategisesta ja organisatorisesta nykytilasta sekä asenteesta Savon koulutus kuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimintaa kohtaan. Kuten laadullisen kyselytutkimuksen teoriaosuudessa oli maininta, että vastaajat voivat vastata niin kuin haluavat, näyttää pitävän paikkansa. Tutkimustyö ja havainnoinnit jatkuvat vielä muilla tutkimusmenetelmillä.

### 4.3 Ryhmäytymispäivä 13.2.2014 Koivuranta, Kurkimäki

Ryhmäytymispäivänä tehdyt havainnot perustuvat tutkijan omiin muistiinpanoihin. Tarkoituksena oli asiakkuusvastaavien keskinäinen ryhmäytyminen ja tutustuminen tukitoimintojen jäseniin, mikäli he eivät olleet aiemmin tuttuja. Asiakkuusvastaaviin muodostumiselle on erittäin tärkeää tuntea tiimin jäsenet ja kaikki tukitoimintojen ihmiset. Koivurantaan oli kutsuttu kaikki nimetyt 22 asiakkuusvastaavaa sekä muutama henkilö markkinoinnista, kehityspalveluista ja oppisopimustoimistosta. Päivän teemana oli ryhmäytyä,

tutustua eri koulutusalojen ja läheisesti asiakkuusvastaavien kanssa yhteistyötekevien henkilöiden kesken.

Päivän ohjelma koostui ryhmäytymisharjoituksista sekä jokaisen osallistujan oman koulutusalan esittelystä. Lisäksi päivään oli varattu aikaa kyselytutkimuksen tilannekatsaukseen. Ryhmäytymistä toteutettiin neljässä eri harjoituksessa, joissa kaikissa oli tavoitteena luottamuksen vahvistaminen eri henkilöiden välillä. Harjoituksissa käytettiin elämyspedagogisia menetelmiä, joissa tavoitellaan tilannetta, että ryhmässä kaikkien luottamus toisiin osallistujiin kasvaa. Kouluttajina olivat elämyspedagogiikan alan asiantuntijat Savon koulutuskuntayhtymästä.

### **Tutkijan havainnot:**

Ryhmäytymispäivä meni käsikirjoituksen mukaan, kaikilla osallistujilla oli hauskaa, tutustuttiin toisiimme ja paransimme luottamusta toistemme välillä elämyspedagogisin keinoin. Päivän aikana tuli lähes jokaiselle vähintään yksi uusi tuttavuus.

Koulutusalojen esittelyt menivät hyvin, monesta koulutusalaasta tuli lisätietoa, etenkin siitä, että mitä kaikkea aloilla koulutetaan. Tärkein anti oli kuitenkin, että asiakkuusvastaava tuli tutuksi, nimi ja puhelinnumero saivat kasvon.

Mielenkiintoisin havainto kohdistuu tutkijan esittämiin kysymyksiin. Paikalla oli henkilöitä, jotka kokivat kyselytutkimuksen ja yleensäkin asiakkuusvastaavatoiminnan kehittämisen tarpeellisenä ja hyödyllisenä. Mutta vastaavasti oli henkilöitä, joita asia ei kiinnostanut juuri ollenkaan. Heidän mielestään ei ole ollut tarvetta osallistua kyseisiin kyselyihin. Kysyessäni syitä kyseiseen suhtautumiseen, sain vastaukseksi että on ollut kiire, aikaisemmat kyselyt ja ettei nykyistä toimintaa tarvitse muuttaa. Havaintojeni mukaan oli aistittavissa, että ko. henkilöt eivät arvostaneet tutkimustyötäni ja he eivät innostuneet kertomaan omaa mielipidettään. Tutkijana olin kaikille tutkimukseen osallistuville ilmoittanut, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa aikuiskoulutuksen ja asiakkuusvastaavatoimen tulevaisuuteen, koska kyselytutkimuksen tulokset menivät myös Savon koulutuskuntayhtymän johtajalle ja kehitysjohtajalle.

Yhteenvetona ryhmäytymispäivästä voisi kertoa, että päivä oli hyvä ja opettavainen. Samalla tuli todistettua, että organisaatio ei ole kunnossa. Yhteinen tekeminen ja asiakkuusvastaavatoiminnan suunta yhteiseen päämäärään on vielä hukassa. Tutkijana en lähde vielä syitä arvailemaan, vaan jatkan tutkimustyötä eteenpäin.

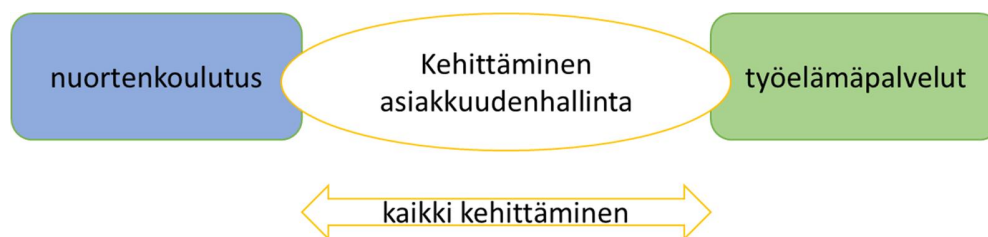
#### 4.4 Ryhmähaastattelu 11.3.2014

Ryhmähaastattelu liittyy olennaisena osana tutkimukseen, tässä tilaisuudessa tehtiin väliarvio organisaatiouudistuksista ja kehitettiin edelleen aiemmin luotuja organisaatiomalleja. Haastattelun keskiössä oli asiakkuusvastaaviin muodostuminen ja organisoituminen Savon koulutuskuntayhtymän organisaatioon.

Asiakkuusvastaava tapaaminen 11.3.2014, paikalla oli kaikki asiakkuusvastaavat, markkinoinnin henkilöt ja kehityspäällikkö. Tapaamisen aiheina oli keskustella asiakkuusvastaavien organisoitumisesta ja markkinoinnin sähköisistä esitteistä. Organisoitumisen esityksen pohjalla oli pomo -päiviltä saadut ryhmätöiden tuotokset. Pomo-päivillä oli em. laadullisen kyselyn tulokset käytettävissä ja osittain niiden pohjalta oli jatkettu Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiomallin työstämistä. Tilaisuudessa tutkija toimi puheenjohtajana ja asiantuntija Sanna Perkiömäki toimi sihteerinä laatien muistion tilaisuudesta. Muistio toimitettiin edelleen kuntayhtymänjohtajalle sekä kehitysjohtajalle. Ryhmähaastattelun havainnot ovat tiivistettynä oheisessa muistiossa.

##### **Muistio ryhmähaastattelusta 11.3.2014 klo 8.30 - 11.00**

Asiakkuusvastaavien ajatukset uudelleen organisoitumisesta Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiossa:



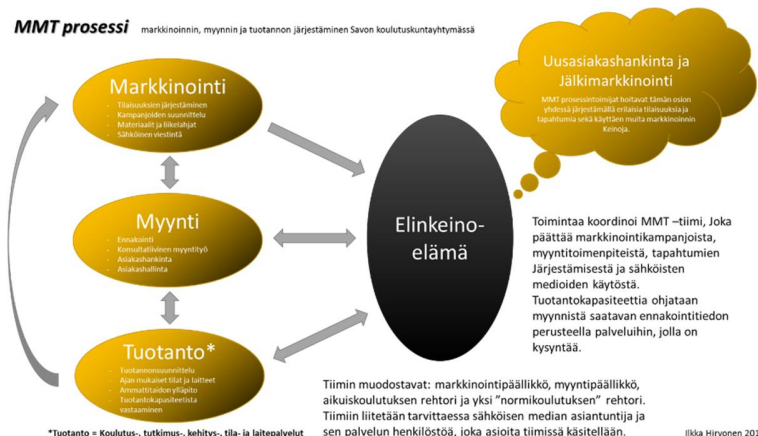
*Kuvio 16. Esitys asiakkuusvastaavien organisoitumisesta Savon koulutuskuntayhtymässä.*

Uuden organisaatorakenteen kehittämistoiminta

1. Ydinkysymys: Miten asiakasta palvellaan paremmin? (asiakkaalle on toissijaista miten Savon koulutuskuntayhtymä organisoituu).



2. Kehittämisen kokonaisuuteen yhtenä terminä Asiakkuudenhallinta (ei johtaminen, vaan koordinointi ja kehittäminen, prosessinomistaja). Prosessinäkökulma. Asiakkuudenhallinta oltava hallussa, nykyisin puuttuu asiakkaan kokonaisvaltainen haluttuotto.
3. Kehittäminen ja asiakkuusvastaavatoiminta tulee olla organisaation matriisissa, ei irrallisena toimintona. Asiakkuusvastaavat ”surffaavat” vihreän ja sinisen laatikon väillä, kuuluvat eri tiimeihin.
4. Aiemman esityksen mukaan tehdään vanhoja, tuttuja ja turvallisia asioita -> tarvitaan yrityksen koko ketjun osaamisen kehittämistä.
5. MMT-prosessi: ei edetä nimikkeiden kautta, vaan tekemisen kautta eli ei mietitä ensin tarvitaanko myyntijohtajaa vaan on mietittävä ensin millä toimintoilla saadaan myyntiä edistettyä.



Kuvio 17. MMT prosessikuvaus (Hirvonen 2013).

6. Hankemaaailman tulee olla osa työelämäpalveluita.
7. Koetaan tärkeänä tehtävä asiakkuusvastaavatoiminnan kehittäminen.
8. Aikuiskoulutusten myyntiin ei irrallista myyntitiimiä, koska jokainen asiakkuusvastaava on oman alansa ammattilainen. Asiakkuusvastaavatoiminnan on oltava si-doksissa oman alan toimintaan.
9. Epäonnistuneet asiakkuusvastaavatoiminnot muissa koulutusorganisaatioissa ovat perustuneet nimenomaan irralliseen myyntitoimintaan.
10. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat henkilö/opettajasidonnaisia, joten ei voida valjastaa myyntityötä muutamalle erilliselle henkilölle.
11. Markkinointia on mahdollista tehostaa, missä henkilökohtaiset tiedot/taidot ja suhteet korostuvat.

12. Asiakkuusvastaavatoimen tulee näkyä asiakkaille yhtenäisenä Savon koulutuskuntayhtymänä.
13. Voisiko asiakkuusvastaavissa olla pieni porukka, joka aktiivisesti kontaktoi yrityksiä? Takana ketju, joka ottaa toteutuksen vastaan MMT -prosessi.

**Tiimien toiminta:** Tiimit voivat olla monialaisia, vrt. klusterit teollisuudessa. Tiimien keskusteltava keskenään, verkostoituminen. Tiimit voivat organisoitua itsenäisesti. Tiimin tehtävänä on vastata näyttötutkintojärjestelyistä. Ei tuotannosta irrallisia tiimejä (vrt. hallinnosta annetaan nyt ajatuksia ja tehtäviä, joita ei saada jalkautettua, ajatusten on lähettävä tekijöiltä itseltään). Tarvittaessa voisi olla koottava projektitiimi erilaisiin tehtäviin. Tiimeillä oltava riittävästi päätösvaltaa, joitta voi toimia joustavasti.

**Tiiminvetäjä:** Tiiminvetäjän vastuulla on myös asiakkuusvastaavatoiminnasta vastaaminen. Ei ole olemassa kollektiivista vastuuta, vaan virkamies vastaa tekemisistään. Tiiminvetäjä toimii jatkossa lähiesimiehenä 15 - 20 tiimiläiselle? (kommentti pomopäiviltä). On eri asia onko tiiminvetäjä vai lähiesimies; asiakkuusvastaavista koulutuspäälliköt kannattavat tiimin vetäjän esimiesasemaa, opettajat kannattavat tiiminvetäjää.

Savon koulutuskuntayhtymässä muitakin koko matriisissa olevia toimintoja, eivät kaikki voi tiimiytyä. Tehtäväkohtaiset vastuut on eriasia.

Suuntaudutaan tulevaan, oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, valta alas (tuo ketteryyttä). On oltava nopea ja joustava → päätöksentekovaltuudet on oltava organisaatorakenteessa alhaalla. Ei toimi jos valta on muutamalla henkilöllä.

### **Koulutus- ja työelämäpalveluiden yhteistyö**

Savon koulutuskuntayhtymän toiminnot voidaan jakaa kolmeen osaan: tuotanto (koulutus, hankkeet), markkinointi ja myynti. Tarvitaan markkinoinnin kohdentamista, koulutuspalveluiden ostamista ulkopuolelta, tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken (ks. MMT-prosessi / Hirvonen). Ryhmähaastelussa esille tulleita aiheita:

- kuinka yhteistyö saadaan toimimaan koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä tulevassa organisaatiossa?
- asiakkuusvastaavat eivät voi hoitaa normipuolen top-asioita kokonaisuudessaan

- koulutuspalveluiden opettajien työelämäyhteistyö lähes täysin hyödyntämättä  
-> avainsana: sisäinen yhteistyö eri koulutusalojen välillä ja koulutusalojen sisällä
- oppisopimuskeskus voi olla erillinen yksikkö tai osa tehtävistä voidaan jalkauttaa tiimeille
- työelämäpalveluille on haaste, mahdollisesti tulevan osakeyhtiön kannattavuus, ellei ole perustutkintojen rahoitusta. Osakeyhtiö ei tule ensimmäisessä muutoksen aallossa, mutta on hyvä tiedostaa tulevaa
- tukipalvelut Oy:lle?
- nykyisiä talouslukuja hankalaa tulkita, sisältää erinäisiä vyörytyseriä
- vaarana, että muodostuu kaksi eri oppilaitosta, mikäli mennään aiemman esityksen mukaan
- työelämäpalveluiden puoli ei houkuttele henkilökohtaa. Kouluttajat ostopalveluna? Uskottavuus menee, ellei ydinosaa säilytetä
- ei saa olla rajaa koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä, toimitilojen, kaluston sekä henkilöiden vaihdon on sujuttava joustavasti
- tiimien muodostuminen voisi perustua siihen, että sama henkilö voisi olla sekä nuorten- ja työelämäpalveluiden käytettävissä
- nykyisin koulutuspalveluista ei saa irrotettua opettajia työelämäpalveluiden käyttöön, vaikka olisi tarvetta
- voisiko 18 vuotta olla asiakkaan ikäraja, onko hän koulutus- vai työelämäpalveluiden asiakas?
- ei saa olla raja-aitoja koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä, jotta nopea reagointi onnistuu.

#### **Muita ajatuksia haastattelutilaisuudesta**

- koettiin, että on liian vähän aikaa pohtia näin suurta asiaa
- kuullaanko hallinnossa oikeasti asiakkuusvastaavien toiveita ja esityksiä, vai onko organisaatorakenne jo valmiina?
- sosiaali- ja terveysalalla tiimit toimivat hyvin, asiakkuustiimi on erikseen
- pomo-päivillä korostui näyttötutkinto-osaaminen, nyt kun rahoitus muuttuu - tarpeettomasta valmistavasta koulutuksesta on päästävä pois, osattava hyödyntää osaamisen tunnistamista ja tunnustamista

- ellei ole yhtenäistä kokoavaa foorumia asiakkuusvastaavatoiminnalle, miten näkyä yhtenäisenä ulospäin? Riskinä on se, että kukin toimii omalla tavallaan, niin kuin nykyisin toimitaan.

### **Yhteenveto ryhmähaastattelusta**

Tutkijana yllätyin positiivisesti saadessani aikaan paljon keskustelua ja hämmästelyä tutkimuskohteen tiimoilta. Haasteena oli pitää keskustelu päivän aiheessa, koska aika oli rajallinen ja lähes jokainen kertoi oman näkemyksensä vallitsevasta tilanteesta ja saimme luotua lähes yhteisen näkemyksen asiakkuusvastaavien organisoitumisesta ja suhteista koulutusaloihin. Tämä haastattelutilaisuus oli viimeinen tutkimusmateriaalin hankkimisen kannalta.

## **4.5 Savon koulutuskuntayhtymässä aiemmin tehdyt tutkimukset**

### **Työelämäpalautekyselyn tulokset**

Savon koulutuskuntayhtymä teetti keväällä 2014 työelämäpalautekyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää työelämäpalaute mittarin arvo vuodelle 2014. Tämä mittari on yksi tulokortin mittari, joka on hyväksytty Savon koulutuskuntayhtymän valtuustossa. Samalle se toimii mittarina tuloksellisuusindeksiä laskettaessa. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää Savon koulutuskuntayhtymän tunnettuutta, imagoa vastaajien sitoutumista ja kiinnostusta yhteistyöhön, sekä vastaajien mielikuvia Savon koulutuskuntayhtymästä. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli Savon koulutuskuntayhtymän opiskelijat, henkilöstö sekä toimialueen yritykset ja julkisorganisaatiot. Tutkimus on toteutettu internet kyselynä opiskelijoille ja henkilöstölle sekä puhelinhaastatteluina yrityksille ja julkisorganisaatioille. Tutkimus perustuu 960 vastaukseen.

Tulos työelämäpalautekyselyssä oli 3,6 (tavoite tulokortissa 3,5).

Kysymykseen, kuinka hyvin tunnet Savon koulutuskuntayhtymän alueen työelämälle suunnattuja palveluita, vastauksena oli, että **alueen yrityksistä 64,8 % (316) kertoi tuntevansa erittäin huonosti tai ei lainkaan Savon koulutuskuntayhtymän tarjoamia työelämälle suunnattuja palveluita.**

Kysyttäessä, kuinka kiinnostunut olet seuraavista henkilöstön ja työyhteisön koulutus- ja kehittämispalveluista, (asteikko 1 = en lainkaan... 4 = erittäin kiinnostunut), **alueen yrityksistä ja julkisorganisaatioista (n =478 - 490) ilmoitti kiinnostuksen olevan tasolla 1,2 - 1,8**

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voisi sanoa, että yritykset tai julkisorganisaatiot eivät miellä Savon koulutuskuntayhtymää työelämän kehittäjäksi, imago ”Amiska” saa vahvistusta. Parhaillaan menossa oleva organisaatiouudistus tulee muuttamaan työelämäpalveluiden näkyvyyttä ja toivottavasti kasvava aikuiskoulutus tulee muuttamaan elinkeinoelämän mielikuvia Savon koulutuskuntayhtymästä.

#### **Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstökyselyn tuloksia 1/2014**

Joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 välisenä aikana Savon koulutuskuntayhtymässä toteutettiin henkilöstökysely, millä kartoitettiin nykyisen organisaation:

<b>Vahvuudet:</b>	suuri organisaatio, toimintaa usealla paikkakunnalla
<b>Heikkoudet:</b>	organisaatio on suuri ja raskas, liian moniportainen ja monilinjainen, jäykkä päätöksenteko, ketteryys kärsii
<b>Mahdollisuudet:</b>	osaaminen, monialaisuus ja -ammattillisuus
<b>Uhat:</b>	organisaation jäykkä päätöksenteko ja byrokratia

## 5 Konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimen strategiset ja organisatoriset uudistukset

Tässä kappaleessa tutkijana tukeudun aiemmin esiteltyihin teorioihin, joita on mahdollista peilata tutkimustyössä ilmenneisiin havaintoihin ja muodostaa synteesi. Tutkimustulosten perusteella laadin uuden konstruktion asiakkuusvastaavatoimelle strategian ja mallin organisoitumisesta. Konstruktio on mahdollista ottaa käyttöön Savon koulutuskuntayhtymässä sellaisenaan tai sitä voi käyttää jatkokehittelyn pohjana.

Tässä muodostuva konstruktio muodostuu tutkimustyöntuloksista ja teoretiedon yhdistämisestä. Tutkija tulkitsee aineiston ymmärtämällään tavalla ja lisää omakohtaiset kokemukset ja asiakkuusvastaavatyöstä Savon koulutuskuntayhtymästä.

### 5.1 Asiakkuusvastaavatoimen strategia

#### Perustehtävä

Nuorten ja aikuisten osaamisen lisääminen, vastaamme alueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehitämme alueen työelämää. Edistämme työllisyyttä, yrittäjyyttä ja hyvää elämää. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014.)

#### Toimintaympäristö

Savon koulutuskunta yhtymän toiminta ensisijassa on Pohjois-Savon alueella, erityisosaamista hyödynnetään kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Koulutusten järjestäjien rahoitukseen on tulossa muutoksia rahoituksen perusteiden muuttuessa. Rahoituksessa opiskelijamäärän vaikutus tulee pienemään ja vastaavasti tutkintosuoritusten ja vaikuttavuuden merkitys kasvamaan. Yhtiöittämisvelvoite on tulossa myös työelämäpalveluiden osalle. Savon koulutuskuntayhtymässä toimipisteverkkoa tiivistetään ja samalla toimintoja keskitetään sekä tilojen käyttöastetta tehostetaan. Yhteistyötä laajennetaan alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa ja lisätään valmiuksia kansainvälistyviin tarpeisiin, mikä edellyttää uudenlaisia kansainvälistymisvalmiuksia koulutuksenjärjestäjältä.

Opettajan työ muuttuu yhä enemmän työtilanteissa ja työpaikalla tapahtuvaan oppimisen ohjaamiseen sekä osaamisen arviointiin. Henkilökohtaistamisosaaminen, osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen merkitys lisääntyy tulevaisuudessa.

Ammatillinen koulutus tulee olemaan yhä enemmän koulutuskokonaisuus, mikä edellyttää koulutuksenjärjestäjältä joustavaa kykyä palvella sekä työelämään siirtyvien että työssä olevien koulutustarpeita.

Asiakkuuksien ja kumppanuuksien myötä tulevat kokonaisvaltaiset osaamisen kehittämiskäytännöt työelämäpalveluiden toteutettavaksi. Koulutuksenjärjestäjän maine ja julki-  
suuskuva tulee vaikuttamaan opiskelupaikan valintaan entistä enemmän koulutus- ja työ-  
elämäpalveluiden osalta. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014.)

### **Toiminta-ajatus työelämäpalveluille**

Monipuolisen ammattitaidon oppimisen mahdollistaminen ja varmistaminen alalle tulijoista aina konkareiden erityistarpeisiin saakka maakuntamme työelämätarpeita vastaten järjestää tehokkaasti koulutuspalveluja eri sidosryhmille, sekä olla aktiivinen toimija tutkimus ja tuotekehityspalvelujen järjestämisessä. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014)

### **Skenaariot**

Strategian skenaarioiden työstämiseen on hyödyllistä liittää Hannu T. Miettisen opinnäytetyössä johdetut skenaariot ei toivottava, mahdollinen ja toivottava. (Miettinen 2013, 41-42.)

#### *Ei toivottava tulevaisuus*

Organisaatio toimii näennäisesti tehokkaasti, toiminnassa päällekkäisyyksiä ja prosessien rajapintoja ei saa ylittää. Ei tapahdu kehitystoimintaa, toiminnot sitovat liikaa resursseja ja kehitystoiminnasta vastuu on koulutusaloilla. Savon koulutuskuntayhtymätasolla kehityksen suunnan määrittävät poliitikot. Koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä vastakkainasettelua, eikä yhteistyö toimi. Koulutusmarkkinoille avautuu kilpailijoille mahdollisuuksia, jonne elinkeinoelämän yhteistyö ohjautuu, meidän hämmästellessä tilannetta sivustaseuraajan roolissa. Savon koulutuskuntayhtymän visio ja strategia eivät toteudu,

josta seuraa, että toimintaa joudutaan sopeuttamaan vallitsevan tilanteen mukaiseksi. (Miettinen 2013, 41.)

#### *Mahdollinen tulevaisuus*

Koulutustoimintaa kehitetään perinteisen organisaatiomallin puitteissa, koulutusalojen rajojen säilyessä ja yhteistyö koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä toimii viiveellä. Heikkojen signaalien tunnistaminen on puutteellista ja osa niistä jää tunnistamatta. Yksittäisen koulutusalat kehittyvät elinkeinoelämän mukana, mutta Savon koulutuskuntayhtymän kehittyminen on hidasta. (Miettinen 2013, 42.)

#### *Toivottava tulevaisuus*

Yrittämisenmalli, jossa toimintaa johdetaan nykyaikaisin johtamisopein ja toiminnallinen yhteistyö koulutusalojen sekä koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä toimii moitteettomasti. Jokaisella toimijalla on selkeät tavoitteet, jotka pohjautuvat strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Mahdolliset ongelmat koetaan yhteisiksi kehityshaasteiksi, joista on mahdollista selviytyä yhteistyöllä. Osallistutaan aktiivisesti sidosryhmäyhteistyöhön ja pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden muodostumiseen Savon koulutuskuntayhtymässä. Hyväksytään yhteisesti organisaatiomuutokset ja painopistealueen muutos sekä valmistaudutaan toimimaan pysyvässä muutostilassa, mikä tuo ketteryyttä jokapäiväiseen toimintaan. (Miettinen 2013, 42.)

### **Asiakkuusvastaavatoimen asiakkaat**

Asiakkuusvastaavien asiakkaat jakaantuvat sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisiä asiakkaita ovat muut koulutusalat ja muut organisaation sisäiset toimijat. Ulkoisia asiakkaita ovat kaikki muut, yksittäisistä henkilöistä suuriin organisaatioihin.

Asiakkaat voidaan jakaa seuraavasti:

- Vakioasiakas, ostaa toistuvasti samoja tarpeita tyydyttäviä koulutuksia, mutta ostaa muualtakin.
- Kanta-asiakas, kun asiakkaalla tarpeita, asiakas ostaa tarpeeseen pääsääntöisesti Savon koulutuskuntayhtymältä.
- Avainasiakas, toimimme yhdessä eli asiakas on kumppani. Yhdessä suunnittelua, hyödynnetään molempien osaamista, asiakas myy ja suosittelee palvelujamme -> verkostokumppanuus.



Kaikille asiakkuusvastaaville ja koulutusaloille yhteiset asiakkuudet rahoittajat / yhteistyötahot: ELY-keskus, oppisopimuskeskukset, OKM, yksityishenkilöt, yritykset, yhteisöt, Pohjois-Savon liitto, hankkeet, muut oppilaitokset ja työssäoppimispaikat.

## **Visio**

Huippukouluttaja 2020

## **Arvo**

Luottamus

Sanaa luottamus pitänee pohtia tarkemmin, mitä se oikein tarkoittaa ja miten se syntyy. Ensimmäinen kysymys kuuluu: pitääkö luottamus ansaita, vai onko luottamus olemassa ja se on mahdollista menettää? Tutkijana kannatan ajatusta, että kaikilla olisi luottamusta niin pitkään, kuin sen menettää, koska se on tasapuolinen tapa kohdella ihmisiä ja se ohjaa ihmisiä toimimaan luottamuksen arvoisesti. Uhka jonkin menettämisestä ohjaa ihmisiä luonnostaa toimimaan ennalta tiedetyllä tavalla. Kun taas luottamuksen ansaintamallissa miellyttäminen ja muut intressit ohjaavat ihmisen toimintaa. (Nevanlinna, 2013.)

Kyselytutkimuksessa esille tulleet arvot; työelämälähtöisyys, asiantuntijuus, ketteryys ja kustannustietoisuus, taloudellinen toimintatapa ovat kaikki tärkeitä asioita huomioida asiakkuusvastaavatoimessa.

## **Asiakkuusvastaavan ydinosaamiset**

Asiakkuusvastaavilta vaadittava asiantuntijuus: osaamista tulee olla koulutusten- ja hankkeiden rahoittamisesta, asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta, oman koulutusalan vahva osaaminen, jotta kykenee räätälöimään työelämän tarpeita vastaavia koulutuksia. Tulee olla kyky seurata työelämän kehitys- ja koulutustarpeita, osaa ennakoida omalla ammattialalla tulevia muutoksia, toiminta ketterää ja osaa tunnistaa heikkoja signaaleja, tulivatpa ne sisältä tai ulkoapäin. Lisäksi osaa hyödyntää sisäistä- ja ulkoista verkostoyhteistyötä monialaisissa koulutuksissa.

Myyntityön ammattilainen, saa koulutuskauppoja aikaiseksi sekä osaa luoda uutta koulutustarvetta asiakkaalle, eli asiakkuusvastaava osaa luoda kysyntää.

## Kehittämisen painopisteet asiakkuusvastaavatoimessa

Päätehtävänä on asiakkuuksien ja työelämäyhteistyön lisääminen, asiakkaiden määrittäminen ja segmentointi, kokonaisvaltaisten palveluiden tuottaminen asiakkaille ja asiakkuuksien hoitamisen toimintamallin luominen, kumppanuussopimuksien aikaansaaminen sekä tunnettuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen.

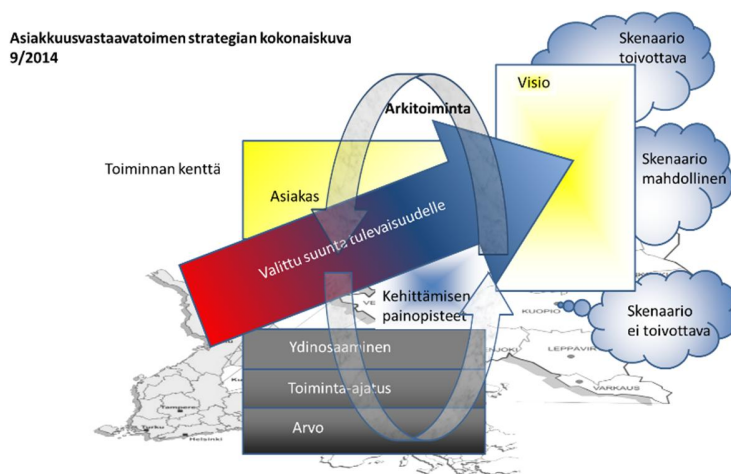
Asiakkuusvastaavatoimeen luodaan yhtenäinen toimintakulttuuri sekä sisäisen osaamis- pääomantunnistaminen ja -hyödyntäminen eri koulutuksissa ja kehittämistoimissa. Kehitämme omaa koulutus- ja palvelutoimintaamme ennakoitietoon perustuen ja työelämäntarpeita vastaavaksi. Toimimme innovaatioketjussa uusien toimintatapojen ”jalkauttajana”. Tukipalveluprosesseja tulee tehostaa ja tuottavuutta parantaa.

Savon koulutuskuntayhtymän oppimisympäristöjen joustavaa yhteiskäyttöä parannetaan koulutuspalveluiden kanssa. Henkilöstön osaamis- ja kokemustarpeita vahvistetaan, tuemme asiantuntijuutta työelämäosaajana, ammatillisen kasvun tukijana ja oman toimintansa johtajana.

Systemaattinen tulosten seuranta luottavilla mittareilla, työelämäpalautteen kerääminen ja sadun palautteen perusteella tehtävät korjaavat toimenpiteet. (Savon koulutuskuntayhtymä, 2014.)

## Asiakkuusvastaavatoimen strategian kokonaiskuva

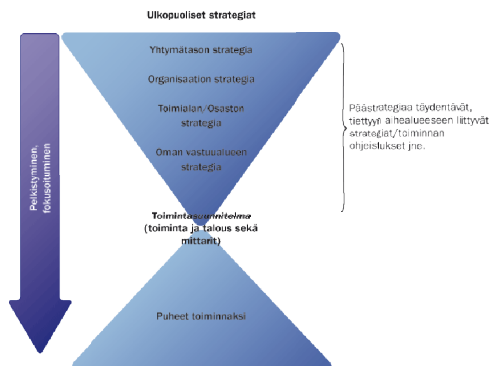
Tutkimuksen tuloksena on luotu asiakkuusvastaavastrategia, strategiankokonaiskuva kuviossa 18.



Kuvio 18. Asiakkuusvastaavastrategian kokonaiskuva. (Tuomi ym. 2011, muokattu.)

## Strategian jalkauttaminen asiakkuusvastaavatoimeen

Strategian jalkauttaminen varmistaa, että kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Jalkautustyö alkaa siitä, että koko organisaation ja oman yksikön strategioita pohditaan ja laaditaan yhdessä. Tärkein osa on kuitenkin oman vastualueen strategian jalkauttaminen. Oman vastualueen strategiaa työstetään ja pelkistetään samanaikaisesti. Jalkautuksenaikana aikana syntyy ymmärrys, miten jokainen henkilöstön jäsen voi omalta osaltaan toteuttaa strategiaa arjessa. Fokusointi ja pelkistäminen toimivat myös maastoutuksessa. (Tuomi ym. 2011, 80 - 82.)



Kuvio 19. Strategian jalkautuksen suppilomalli (Tuomi ym. 2011, 82).

Suppilomallin avulla on helpompaa ohjata strategian sisällyttämistä arkitoimintaan. Toimintaohjelma seuraa strategian luomisen jälkeen.

## 5.2 Asiakkuusvastaavatoimen organisoituminen

Tässä kappaleessa luodaan asiakkuusvastaavatoimelle toimintaohjelmaa, jossa kuvataan toiminnan kannalta keskeisimpiä asioita, alkaen asiakkuusvastaavien organisoitumisesta Savon koulutuskuntayhtymässä.

Toimintaohjelmasta selviää suunnitelma, miten organisaatio muodostuu ja strategiset tavoitteet on tarkoitus toteuttaa, tämä toimii osana strategian jalkautusta. Toimintaohjelmalla varmistetaan, että työyhteisölle syntyy yhteinen ja tavoitteellinen toimintamalli. Tavoitteena on keskittyä asioihin, jotka vievät toimintaa eteenpäin, kohti visiota. Keskittymällä kehittämisen painopisteisiin, varmistetaan tulevaisuuden suunnan säilyminen. (Tuomi ym. 2011, 96-97.)

## Organisaatio

Kevään 2014 aikana Savon koulutuskuntayhtymässä on laadittu strategiaa ja organisatiomuutosta. Tutkimuksessa aiemmin on tullut esille, kuinka henkilöstö on päässyt vaikuttamaan organisaatorakenteen syntyyn. Strategisten ja organisatoristen uudistusten laadinta on ollut hyvin avointa ja henkilöstöä on kuultu monessa eri tilaisuudessa sekä on perustettu erilaisia työryhmiä tekemään esityksiä tulevaisuuden toimintamalliksi. Tämä tutkimus on myös pieni osa koko suurta kokonaisuutta. Organisaatorakenteen isot linjat on päätetty ja ne astuvat voimaan 1.1.2015 alkaen.



Kuvio 20. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.1.2015 alkaen (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

Organisaatioon on valittu viisi tulosaluejohtajaa, virat alkavat 1.1.2015.

1. Tulosaluejohtaja, rehtori, koulutuspalvelu
2. Tulosaluejohtaja, rehtori, työelämäpalvelut
3. Tulosaluejohtaja, kehityspalvelut
4. Tulosaluejohtaja, yhteiset palvelut
5. Tulosaluejohtaja, tilapalvelut

## Asiakkuusvastaavatiimin sijoittuminen organisaatiossa

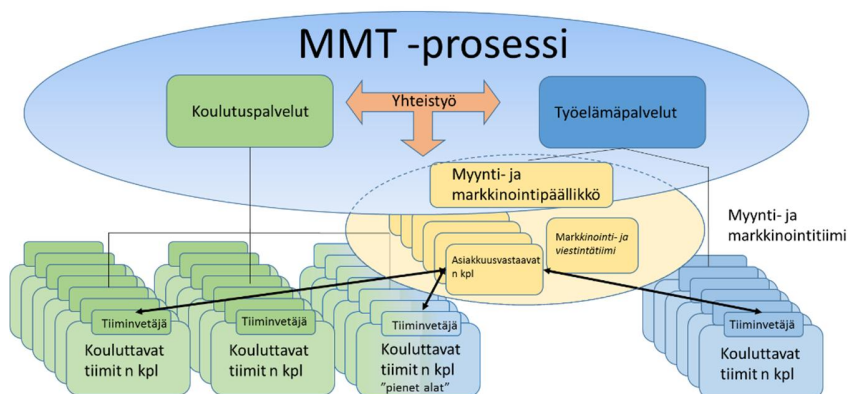
Tutkimuksessa on noussut esille ajatuksia, että asiakkuusvastaavatoiminnan tulisi liittyä joko kehityspalveluiden tai työelämäpalveluiden alaisuuteen. Kehityspalvelut on organisoitunut uudessa organisaatiossa matriisiin, eli toiminto tukee kaikkia muita toimintoja valmiiksi. Kehityspalveluihin olisi helppo liittyä, mutta tutkijana kannatan kuitenkin työelämäpalveluiden alla toimimista. Asiakkuusvastaavan työ kuitenkin on olla aktiivinen toimija työelämän keskuudessa ja työnkuva on niin moninainen, että työelämäpalvelut on oikea paikka.

Arkitoiminnan asiakkuusvastaavatyössä tulee kuitenkin toimia siten, että yhteistyötä tehdään saumattomasti koulutuspalveluiden kanssa. Eli asiakkuusvastaavien tulisi sijoittua myynti- ja markkinointi tiimiin ja sillä tulisi olla oma esimies myynti- ja markkinointipäällikkö. Hänen tehtävänään olisi johtaa ja vastata asiakkuusvastaavatoimen tuloksellisesta toiminnasta.

Myynti- ja markkinointitiimi tulee jakaa eri tehtäviin tai rooleihin, joillakin henkilöillä voi olla suuret asiakkaat ja vastaavasti yhtä tärkeä tehtävä voi olla pienistä asiakkaista koostuva asiakaskunta. Yhteishenki ja tekemisen meiningin tulee leimata ko. tiimin tekemistä, jossa ei ole tilaa kateudelle ja kaverin toiminnan hankaloittamiselle.

Myynti- ja markkinointi tiimissä tulisi tutkijan näkemyksen mukaan kaikkien olla avainhenkilöitä, tai siihen ainakin tulisi pyrkiä. Huomioita on kiinnitettävä myös toimenkuvaan, voiko asiakkuusvastaava olla samalla koulutuspäällikkö? Havaintojeni mukaan joissain yksittäisissä tapauksissa voi olla, mutta jos halutaan työelämäpalveluilta lisää tuloksia, niin tässä vaiheessa olisi hyvä eriyttää kouluttaminen ja myyminen. Perustelen tämän näkemyksen sillä, että perinteisen ajattelun mukaan jos kouluttavalla tiimillä on riittävästi töitä, niin miksi nähdä vaivaa lisämyyntiin. Mikäli myyntiorganisaatio on erillään ja siellä vastuullinen vetäjä, niin näkemykseni mukaan kylläisyyden tunne ei pääse valloilleen. Tällöin koulutuspäälliköille/tiimivetäjille jää työrauha tehdä tuotannollista eli koulutus-työtä. Koulutusalaakohtaisesti asiakkuusvastaavien ja tiimivetäjien välillä pitää olla luottamuksellinen suhde koulutusalan kehittymisestä ja yhteisestä tekemisestä.

Tutkijana esitän seuraavaa mallia myynti- ja markkinointitiimin organisoitumiseksi, koko käsitteenä voisi Savon koulutuskuntayhtymän myynnin-, markkinoinnin- ja tuotannonprosessi.



Kuvio 21. Savon koulutuskuntayhtymän myynti- ja markkinointitiimin organisoituminen.

Myyntin- ja markkinoin vahvuus löytyy yhteishengestä ja yhdessä tekemisestä. Kevään 2014 tehdyn työelämäpalautekyselyn mukaan toimialueen yrityksistä 64,8 % (316 yritystä) kertoi tuntevansa erittäin huonosti- tai ei lainkaan Savon koulutuskuntayhtymän tarjoamia työelämäpalveluita (Innolink 4/2014). Tämän perusteella työtä asiakkuusvas- taavilla on runsaasti, kun tavoitteena on tulla merkittäväksi työelämän kehittäjäksi ja kumppaniksi toimialueen yrityksille.

Miten saadaan koko Savon koulutuskuntayhtymän n.1 000 henkilöä kiinnostumaan asi- akkuustoiminnasta ja mahdollisuksistamme toimia kehityskumppanina alueemme n. 5 000 yritykselle?

Työpaikkaohjaaminen ja siihen annetut resurssit tulee hyödyntää paremmin, koulutus- ja työelämäpalveluiden opiskelijoille kuuluu osana opintoja työssäoppimista lukuvuoden ai- kana, vähintään 10 opintoviikkoa ohjattua työssäoppimista. Opiskelijoita on n.5 500 vuo- sittain. Opettajille on myönnetty 1 tunti /opiskelija yhtä opintoviikkoa kohden resurssia työpaikalla tapahtuvaan ohjaamiseen.

laskenta: 5 500 opiskelijaa \* 10 ov \* 1 h

➔ **resurssia on käytettävissä n. 55 000 h / lukuvuosi**

Miten on mahdollista, että alueemme yritykset eivät tunne Savon koulutuskuntayhtymän työelämäpalveluita?

1. Työssäoppimisen ohjausta ei tehdä niin kuin pitäisi, erinäisiin syihin vedoten, opettajat eivät mene työpaikoille suorittamaan työssäoppimisen ohjausta.
2. Ei tunneta oman organisaation työelämäpalveluita, mistä voisi samalla kertoa yrityskäynnin yhteydessä.
3. Toteutetaan tehtävää ainoastaan oman työn kautta, koulutuspalveluiden puo- lella ei koeta työelämäpalveluita yhteiseksi asiaksi.

Miten voidaan muuttaa kehitystä?

1. Sisällytetään työpaikkaohjaustehtävään työelämäpalveluiden markkinointi, edes tiedottaminen ja asiakkuusvastaavien yhteystietojen jakaminen.
2. Vinkkaaminen mahdollisista kumppanuussopimuksista ja palkkio vinkin anta- jalle.
3. Jokaiselle henkilölle kristallinkirkkaaksi strategiset toimenpiteet, että jokainen henkilö ymmärtää vallitsevan tilanteen ja muutokset toimintaympäristössä.

4. Asiakkuusvastaavien ja tulevaisuudessa tiiminvetäjien välinen saumaton yhteistyö.
5. Tarkempi seuranta työpaikkaohjauksen resurssista, maksetaan palkka ainoastaan dokumentoiduista yrityskäynneistä, joskaan tämä ei tue arvoa luottamus.

### 5.3 Asiakkuusvastaavatoimintamallin uudistaminen

Tämä osuus on laadittu yhteistyössä koulutuspäällikkö Hannu T. Miettisen ja konsultti Jouni Ortjun kanssa. Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimi on tärkeää uudistaa organisatoristen muutosten mukana. Tavoitteena on nuorten ja aikuisten osaaamisen lisääminen, vastaten toimialueen työelämän osaamistarpeisiin ja kehittää työelämää.

#### **Asiakkaat**

Asiakkaat on määritelty jo aiemmin strategiaosassa, jaetaan:

Ulkoiset, joissa on yritykset ja yksittäiset henkilöt sekä rahoittajat ja sisäisiin, joihin lukeutuu mm. muut koulutusalat, oppisopimustoimisto, kiinteistöyksikkö jne.

Asiakkuusvastaavatoiminnalla on tavoitteena tuottaa lisäarvoa asiakkaille, olivatpa ne sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita.

#### **Asiakkuusvastaavatiimin muodostuminen**

Kuntayhtymän toimintamalli on määritelty niin, että koulutus ja työelämäpalvelut pystyvät joustavasti ja tehokkaasti hyödyntämään samoja resursseja (osaaminen, tilat, laitteet). Läheinen yhteistyö alueen työelämän kanssa on keskeistä kaikessa toiminnassa.

Asiakkuusvastaavatoiminnan lähtökohta on se, että asiakkuusvastaava tehtävään haudutaan ja näin ollen päästään. Motivaatio ja tahto ovat ensimmäinen ehto, jotta kyseistä työtä voi tehdä menestyksekkäästi. Häyrisen mukaan (2013) Curt Coffman, kirjassaan *First, Brake All The Rules* toteaa ”Melkein kaikki tulevat uuteen työpaikkaan sitoutuneina työntekijöinä”. Uutta organisaatiota perustettaessa olisi hyvä tiedostaa tämäkin seikka, rohkeasti uusia henkilöitä mukaan tekemään huomisen asiakkuusvastaavatiimiä.

Asiakkuusvastaava toimen tulee olla päätoiminen, jolla varmistetaan riittävä resursointi työtehtävään. Asiakkuusvastaavien tulee erikoistua osaamisalojen mukaan ja heillä voi olla erilaisia asiakkuus segmenttejä koulutusalojen mukaan.

Asiantuntijuus asiakkuusvastaavien käyttöön, käytännön toiminta menisi siten, että asiakkuusvastaavilla tuli olla omille koulutusaloille ”suoralinja” kouluttavan tiimivetäjän kautta opettajiin ja kouluttajiin. Eli asiakkuusvastaavat ”auraisivat” tietä ja perässä tulee koulutusorganisaatio, joka ottaa tilanteen haltuun ja toteuttaa asiakkaan kanssa sovitut koulutukset tai kehittämistehtävät (MMT-prosessi). Vastaavasti opettajilta ja kouluttajilta tulevat vihjeet ja heikot signaalit tulee asiakkuusvastaavien huomioida ja tehdä tarvittavat toimenpiteet asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi.

*Organisaatio, joka haluaa tarjota asiakkailleen hyvää ja luottavaa palvelua, on tärkeää muistaa, että työntekijä siirtää oman kokemuksensa asiakkaalle omasta organisaatiostaan. Luonnollisesti organisaation sisäinen kulttuuri välittyy organisaation ulkopuolelle työntekijän ja asiakkaan kohtaamisessa. Ne työntekijät, jotka ovat saaneet kokea välittävää ja yksilöllistä kohtelua, ymmärtävät sen merkityksen ja sekä osaavat ja haluavat luoda myös asiakkaille ylivoimaisen kokemuksen (Rossi, 2012).*

Jaetun johtajuuden toteutuksen muotona tulee olla tiimimäinen organisoitumismalli, jossa taustana on hallinnollisen organisaation rinnalla toimiva vahva toiminnan johtamisesta vastaava tiiminjohtamisen toimintamalli. Vastuuta ja valtaa jaetaan ammattitaitoiselle henkilöstölle, työpareille ja tiimeille. Tiimeihin nimetään hallinnollisen organisaation edustajina sellaisia henkilöitä (mm. tiimivastaava), joilla on mahdollisuus ja oikeus tehdä operatiivisia päätöksiä. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014.)

### **Toimeksiannot asiakkuusvastaaville syntyvät:**

*Havaitsemme tarpeen ja ryhdymme tekemään tarjousta*

1. Ennen tarjouksen tekovaihetta neuvotellaan asiakasyrityksen kanssa
2. Rahoitusvaihtoehtojen kartoittaminen asiakkaalle ja näiden esittely
3. Resurssin = asiantuntijan ajan varaaminen (= asiakkuusvastaava tai asiakkuusvastaava & opettaja tai opettajat)
4. Sisäinen suunnittelu: sisältö, tekijät → tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa
5. Tarvittaessa yhteispalaveri rahoittaja, asiakas ja Savon koulutuskuntayhtymä



6. Mahdollinen koulutustarve-esitys rahoittajalle / asiakas, tarvittaessa asiakkuusvastaava auttaa
7. Toteutusaikataulu, mahd. ostopalvelut (tarjouspyynnöt, hintatiedustelut, ehdot)
8. Tarjous
9. Sopimusluonnos rahoittajalta (tarvittaessa Savon koulutuskuntayhtymältä)
10. Toteutus alkaa.

#### *Rahoittaja pyytää tarjousta*

Selvitystyötä sisällön ja toteutuksen osalta, jotta tiedetään mitä ollaan tarjoamassa. Sisäinen kartoitus, kuka tai ketkä lähtevät viemään tarjousta eteenpäin (resusointi!)

1. Mahd. kohdeasiakkaan kontaktointi ja taustaselvitykset.
2. Sisäinen suunnittelu: sisältö, tekijät → tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa
3. Tarvittaessa yhteispalaveri rahoittaja, asiakas ja Savon koulutuskuntayhtymä
4. Mahdollinen koulutustarve-esitys rahoittajalle / asiakas, tarvittaessa asiakkuusvastaava auttaa
5. Toteutusaikataulu, mahd. ostopalvelut (tarjouspyynnöt, hintatiedustelut, ehdot)
6. Tarjous
7. Sopimusluonnos rahoittajalta (tarvittaessa Savon koulutuskuntayhtymältä)
8. Toteutus alkaa.

#### *Yritys ottaa yhteyttä ja pyytää tarjousta*

Varmistetaan siitä, että meidän on järkevää lähteä tekemään tarjousta, selvitetään rahoitusvaihtoehdot ja täsmätään sisältö/oikean toteutustarpeen tunnistaminen. Selvitetään koulutuksen laajuus (pyritään laajempiin toteutuksiin).

1. Rahoittajalle tehtävän koulutustarve-esityksen laatiminen, tarvittaessa asiakkuusvastaava auttaa
2. Toteutusaikataulu, mahd. ostopalvelut (tarjouspyynnöt, hintatiedustelut, ehdot)
3. Tarjous
4. Sopimusluonnos rahoittajalta (tarvittaessa Savon koulutuskuntayhtymältä)
5. Toteutus alkaa

#### *Opettaja käy yrityksessä ja havaitsee tarpeen*

Opettaja viestii asiakkaan tarpeesta selvittää, miten asia nousi esiin ja selvittää mahdollisimman tarkasti, mistä on kysymys. Onko yritys tuttu asiakkuusvastaavalle: joko yhdessä opettajan kanssakäynti yrityksessä tai asiakkuusvastaava ottaa yhteyttä puhelimitse /

sähköpostitse tai tarvittaessa käy paikanpäällä. Koulutusalan ylittävissä tarpeissa yhteistyö kyseinen alan asiakkuusvastaavan kanssa.

Tämä toiminto tarvitsee vielä vahvistamista, sisäistä koulutusta ja asiakkuusvastaavatoiminnan tunnetuksi tekemistä. Tämä valtava potentiaali on tällä hetkellä lähes kokonaan hyödyntämättä Savon koulutuskuntayhtymässä.



Kuvio 22. MMT –prosessi asiakkuuspyörä (Hirvonen 2013).

Jokainen Savon koulutuskuntayhtymäläinen tuntee yrittäjiä ja muita elinkeinoelämän edustajia ja kuulemme heidän organisaatioidensa ongelmista ja kehitystarpeista. Tuomalla heidät Savon koulutuskuntayhtymän järjestämiin asiakastilaisuuksiin tai henkilökohtaiseen tapaamiseen asiakkuusvastaavien kanssa, voimme löytää ratkaisun heidän koulutus- tai kehitystarpeisiin.

Jokainen Savon koulutuskuntayhtymäläinen voi olla myyntihenkilö!

### **Asiakassuhteen portaat**

Kuviossa 23 on kerrottu kaikki se olennainen asiakassuhteen kehittymisestä tietoisuuden tasolta, suosittelijaksi. Tavoitteena on saada suosittelija-asiakkaita, koska he voivat kertoa kokemuksiaan toisille, potentiaalisille uusille asiakkaille, josta seuraa samaistumista ja luottamuksen syntymistä asiakkaiden välillä. Luottamuksen siirtyminen suosittelija-asiakkaalta tietoiselle asiakkaalle, myyntiprosessi nopeutuu ja tulokset paranevat.



Kuvio 23. MMT-prosessi, asiakassuhteen portaat (Hirvonen 2013).

### Markkinointi

Integroitu asiakkuusvastaavatoimintaan sisälle, myynti- ja markkinointipäällikkö laatii tiimeineen suunnitelman myös markkinoinnista. Tehtävänä on asiakastietojen hallinta ja markkinointimateriaalin laatiminen. Markkinoinnin kohdistaminen kohderyhmien mukaan (esim. armeijasta päässet nuoret). Nykyaikaisten markkinointikanavien hyödyntäminen /osaaminen sekä markkinoinnin vuosikellon laatiminen. Sisäinen markkinointi- ja tiedottaminen kuuluu myös osana tämän tiimin toimintoja.

Organisoitumalla toimimalla tällä tavalla saadaan yhtenäinen ilme Savon koulutus kuntayhtymästä ulospäin.

### Markkinoinnin tukitoiminnot

1. Kontaktointi ja markkinointi kampanjoiden toteuttaminen: ulkoistetaan soitto asiakkaalle contact -centerille, joka sopii asiakkuusvastaavalle myyntikäynnit yrityksiin.
2. CRM asiakastietohallintajärjestelmän hankinta ja käyttöönotto.
3. Tarjousten käsittely, dokumentointi, säilytys ja tarjousten seuranta.
4. Polku koulutuspalveluista työelämäpalveluiden asiakkaaksi hallintaan.
5. Jälkiseuranta ja jälkimarkkinointi.

### *Kohti kumppanuutta*

Kumppanuuteen perustuvalla toiminnalla vahvistetaan ammatillisen koulutuksen kansainvälistä, valtakunnallista ja alueellista vetovoimaa, vaikuttavuutta ja arvostusta sekä kehitetään työelämää ja hyvinvointia.

Savon koulutuskuntayhtymä on kumppani- ja sidosryhmäyhteistyössä aktiivinen ja aloitteellinen. Toimimalla maakunnan alueella turvataan alueen kehitystä sekä koulutus- ja kehittämispalveluita. Kuntayhtymä on tunnistanut toimintansa kannalta tärkeät yhteistyökumppanit, joihin on tärkeää verkostoitua. Toiminta on aloitettu kevään 2014 aikana ja tavoitteena on kumppanuussopimuksien aikaansaaminen. Kumppanuussopimuksen avulla Savon koulutuskuntayhtymä ottaa kokonaisvastuun yrityksen/yhteisön koulutustarpeeseen vastaamisesta, osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä rahoitusmahdollisuuksineen. Sopimuksessa sovitaan keskinäisestä, pitkäjänteisestä ja tavoitteellisesta yhteistyöstä. Kumppanuus tuo lisäarvoa molemmille osapuolelle ja parantaa kumppanin kilpailukykyä. (Savon koulutuskuntayhtymä 2014.)

### *Asiakkuusvastaavatoiminnan edelleen kehittäminen*

Strateginen suunnittelu toiminnan osalta ja miten asiakkuusvastaavatoimintaa kehitetään tulevaisuudessa, kuka sitä tekee? Tarvitaanko asiakkuusvastaavan työkalupakkia ja nouseeko joitain erityisiä tarpeita esille toiminnan parantamiseksi?

### *Toiminnan mittaaminen*

Savon koulutuskuntayhtymässä mitataan joka päivä päivittyvällä tuloskortilla Talouden, Asiakkaan, prosessin ja henkilöstön tunnuslukuja. Samalla silmäyksellä näkee ajankohdan määritetyn tavoitearvon ja toteuman numeerisesti tai vihreillä ja punaisella värjättyinä hymiöillä. Samaten trendinuolet osoittavat kehityksen suunnan. Tällä hetkellä toiminnassa on koulutuspalvelut yhdistettynä, mutta 1.1.2015 koulutuspalveluista eriytetään työelämäpalvelut erilleen, omaksi tuloskortiksi.

Koulutuspalveluiden tuloskortti		Kalenteri 2014			
Näkökulmat	Mittarit	Toteuma	Tavoite	Trendi	
Talous	Toimintatuotot (ulk.)	45 350 288 €	80 712 103 €	●	↓
	Vuosikate toimintatuotoista (ulk. ja sis.)	1,4 %	1,2 %	●	↑
	Investoinnit	207 477 €	1 224 150 €	●	↓
Asiakas	Tutkintojen määrä (kp)	2014	2 400	●	↑
	Opiskelijapalaute	3,00	3,75	●	↑
	Työelämäpalaute	3,00	3,50	●	↑
	Vetovoimaisuus	1,09	1,20	●	↑
Prosessi	Läpäisyaste	52,0 %	55,0 %	●	↓
	Keskeyttäminen	3,8 %	7,0 %	●	↓
	Työllistyminen valmistuksen jälkeen	55,5 %	57,0 %	●	↓
Henkilöstö	Työolobarometri	3,54	3,50	●	↑
	Opettajien muodollinen kelpoisuus	92,1 %	90,0 %	●	↑
	Opettajien työelämäjaksot	3	35	●	↓
	Henkilöstön kehittämismenot	2,0 %	3,0 %	●	↓
	Dokumentoidut kehityskeskustelut	38,1 %	80,0 %	●	↓

Tuloskortin arvot ovat päivältä 25.7.2014.

Kuvio 24. Koulutuspalveluiden tuloskortti (Savon koulutuskuntayhtymä 2014).

### Seuraava askel

Nyt on suunniteltu tarpeeksi, ei muuta kuin kokeilemaan ja tekemään uudistettua toimintamallia!



Kuvio 25. Brian Tracy:n näkemys tekemisestä suhteessa työkaluihin.

## 5.4 Tutkijan laatima toimenpideohjelma uudistusten toteuttamiseksi

Tämä tutkimustyö on vahvistanut käsityksiäni Savon koulutuskuntayhtymän nykytilanteesta, on ollut välillä todella harmillista seurata nykytoimintaa sivusta. Asiakkuusvastaavatoiminnalla ei ole ollut yhteneväistä toimintalinjaa. Toiminta on ollut koulutusala-koh- taista ja aikuiskoulutusjohtajalla ei ole ollut riittävästi toimivaltaa, eikä mahdollisuuksia ohjata asiakkuusvastaavatoimintaa yhteneväiseksi. Lisäksi hämmästelyä on aiheuttanut myös se, että kuinka monella eri tavalla asiakkuusvastaavatoimi on ollut mahdollista or- ganisoida eri koulutusalojen välillä Savon koulutuskuntayhtymässä. Sosiaali- ja terveys- alalla toimi asiakkuusvastaava kokoaikaisena, liiketaloudessa puolikkaalla työajalla ja tekniikka-liikenteellä siten, miten aikaa ja mielenkiintoa on sattunut olemaan. Tämä taas on johtanut siihen, että yhteisiä tavoitteita ei ole ollut ja jokainen asiakkuusvastaava on tehnyt asioita omalla tavallaan tai pahimmassa tapauksessa ei ollenkaan, olivatpa syyt sitten ihan mitä tahansa.

Kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia, jotka ovat suoraan laadullisen kyselyn vastauk- sia ja ne kuvaavat asiakkuusvastaavatoimen tavoitteellista toimintaa keväällä 2014.

*Miten asiakasvastaaville asetetut tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet?*

- Alakohtaiset vaihtelut ilmeisesti suuria.
- Jos ei ole aikaa niin ei mitenkään
- Hyvin ottaen huomioon lyhyen toiminta-ajan ja vähäiset resurssit.
- En tiedä tarkasti mitä asetetut tavoitteet ovat
- Varmaan ylitetty

*Miten asetettuja tavoitteita mitataan ja seurataan?*

- Ei minun tiedossani, ehkä ei mitenkään.
- Ei mitenkään, ainakaan systemaattisesti.
- ???
- ei tietoo
- ??

Tutkijana en voi muuta kuin hämmästellä.. Mitä nämä esimerkkivastaukset kertovat, liian vaikeasta kysymyksestä, todellisesta tilanteesta vai jostain muusta? Kuten teoriaosuudessa mainitsin, että laadullisessa kyselytutkimuksessa jokaisella vastaajalla on mahdol- lisuus vastata mitä ja miten haluaa. Tutkijana olen yrittänyt saada selvyiden vastauksista parhaani mukaan.

Savon koulutuskuntayhtymään saimme uuden kuntayhtymänjohtajan vuosi sitten, hä- nellä visioita ja näkemystä, miten suurikin ”laiva” muuttaa kurssia, onneksi niin. Entisellä

kurssilla olisi menty kohti Titanicin kohtaloa, juhlat olisivat jatkuneet kannella, mutta kurssi olisi ollut vauhdilla kohti jäävuorta. Suuret muutokset koulutusten järjestäjäkenttään ja rahoitusjärjestelmään ovat tulossa jo muutaman vuoden sisällä, eli nyt on korkea aika toimia. Arvioin, että muutosvastarinta, valtapeli ja politikointi ovat syksyn 2014 sävellet Savon koulutuskuntayhtymässä, missä järjestellään organisaatiota, toimintoja ja toimijoita uuteen järjestykseen.

Yksi merkittävä havainto on vaivannut mielessä koko edellisen vuoden. Tuntuu siltä, että osa henkilökunnasta on halvaantunut ja odottaa vain pahinta, uuden toiminnan kehittäminen ja toiminnan tehostaminen on ollut pysähdyksissä. Tutkijana ja entisenä yrittäjänä on vaikea ymmärtää kyseistä toimintaa. Yrittäjyyteen ja periksi antamattomuuteen kuuluu oman toiminnan aktiivinen kehittäminen ja innovointi, miten haasteet muutetaan vahvuuksiksi.

Viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota, tulee varmistaa, että kuulija ymmärtää asiat oikein. Esimerkiksi kun puhutaan säästämisestä, mielestäni olisi hyvä miettiä, ketkä ja mistä säästetään. Ei liene toiminnan jatkumisen ja tulevaisuuden kannalta viisasta tietoisesti jarruttaa kasvavia koulutusaloja. Auto- ja kuljetusalalla on huikeat kasvunäkymät, mutta tällä hetkellä on säästäminen pääasia ja toiminnan laajentaminen on hieman hidasta ja työlästä. Tutkijana yritän sanoa, että tulee etsiä ja panostaa uuden toiminnan syntyyn, jotta saadaan kannattavaa koulutusmyyntiä ja työelämän kehityshankkeita aikaiseksi. Ei tule tyytyä kohtaloon, että valtio leikkaa aloituspaikkoja ja jäädyttää indeksikorotukset jne. -jakaa kurjuutta, jokainen henkilö Savon koulutuskuntayhtymässä voi vaikuttaa oman työpaikkansa tulevaisuuteen innovoiden ja kehittämällä omaa toimintaa tuottavammaksi.

### **Konkreettiset toimenpiteet asiakkuusvastaavatoimen uudistamiseksi:**

1. Valitaan myynti- ja markkinointipäällikkö, ei mitään tuttua ja turvallista, vaan uudistuskykyinen ja -haluinen visonääri, joka saa tiimin jäsenet antamaan parhaansa yhteisen edun tavoittelussa. Lisäksi hänellä tulee olla vahva tahto- ja usko tekemiseen, sillä muutosvastarintaa tulee olemaan joka tapauksessa. Merkittävää on myös vahva yhteistyö koulutus- ja työelämäpalvelualojen johtajien kanssa, jotta saadaan paras osaaminen käyttöön.

2. Tiivistetään asiakkuusvastaava tiimiä, valitaan henkilöt, jotka osaavat ja haluavat tehdä menestyksestä asiakkuustyötä. He haluavat kehittyä ja kehittää toimintaa asiakkaiden ja alueen työelämän sekä Savon koulutuskuntayhtymän parhaaksi.
3. Määritetään työnkuva, mitä työnantaja odottaa asiakkuusvastaavilta, vastuut ja velvollisuudet ja mahdollinen valta.
4. Sovitaan tiimin pelisäännöt;
  - o eli yhtenäistetään nykyiset käytännöt, työntekemisen ehdot, palkkaus
  - o työajan seurannasta sopiminen ja mikä on työaika, asiakaspalvelutyössä joustavuus ja tavoitettavuus korostuvat
  - o työssä tarvittavat välineet (puhelinetu, atk-välineet, liikkuminen -autoetu?)
5. Annetaan asiakkuusvastaaville työnjohdollisia oikeuksia, suhteessa kouluttaviin tiimeihin. Päästäksemme myynnillisiin ja kehityksellisiin tavoitteisiin, niin organisatorisesti tulee erottaa myynti ja tuotanto toisistaan, samat henkilöt ei voi toimia kahdella eri paikalla, niin kuin nykyisin toimitaan. Nykytilanteessa toiminta on riippuvaista koulutuspäällikön halusta myydä- ja kehittää toimintaa. Uudella mallilla olisi mahdollista varmistaa tavoitteellinen toiminta jokaisella koulutusallalla. Lisäksi asiakkuusvastaavilla tulee olla mahdollisuus ostaa asiakkaan tarvitsemat palvelut ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta, mikäli tarvittavaa osaamista tai resurssia ei löydy Savon koulutuskuntayhtymän sisältä.
6. Tukipalvelut kuntoon, Asiakkuusvastaavatiimi tarvitsee ammattitaitoiset tukipalvelutoiminnot, jotta tiimi voi keskittyä parhaimpaan osaamiseensa.
7. Laaditaan mittarit asiakkuusvastaavatoiminnalle, ei pelkästään vahdita kellokorttia, kuinka paljon on vietetty aikaa työpaikalla työhuoneessa, vaan tulokset kertovat, mitä on tehty.
8. Lähdetään toteuttamaan MMT-prosessia, johtoajatuksena, miten voimme tuottaa parhaiten asiakkaalle lisäarvoa.
9. Tärkeintä on tehdä yhteistyötä kaikkien tahojen välillä ja henkilöiden tulee keskenään tultava toimeen toistensa kanssa.

Hyvin organisoidulla asiakkuusvastaavatoimella saavutettaisiin merkittäviä parannuksia nykyiseen toimintamalliin verrattuna. Toiminta olisi hyvin johdettua, tavoitteellista ja tulok-



sellista. Lisäksi Savon koulutuskuntayhtymä näkyisi ulospäin yhtenäisenä organisaationa, kun asiakkuusvastaavat koordinoisivat edustamiensa alojen markkinointia, joka olisi osa suurempaa kokonaisuutta.

Rahallisesti asiakkuusvastaavatoimelle voidaan asettaa realistisesti 10 % kasvutavoite jokaiselle vuodelle, viideksi vuodeksi eteenpäin. Tällä hetkellä vuosittainen liikevaihto työelämäpalveluissa on n. 20 m€, eli viiden vuoden päästä tavoite olisi n. 32 m€. Liikevaihtoaikin tärkeämpää on seurata toiminnan kannattavuutta. Voiton maksimointi ei ole Savon koulutuskuntayhtymän päätavoite, vaan kulut tulee kyetä peittämään ja toiminnan kehittämiseen tulee hankkia riittävät resurssit.

Lisäksi kannattaa korostaa asiakkuusvastaavatyössä inhimillisyyttä, Philip Kotlerin mukaan ”kaikki liiketoiminta on palvelua, palvele asiakasta siten, että voit nähdä hymyn hänen kasvoilta”.

## 6 Pohdinta

Käsittelen tässä luvussa tutkimustyön tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusten aiheita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja lopussa tutkija luo kokonaisvaltaisen tulkinnallisen selityksen tutkimalleen ilmiölle (Hirsjärvi & Hurme 2010, 152). Tutkijana olen pyrkinyt välttämään virheiden tai vääristymien syntymistä ja saamaan luotettavia sekä paikkansa pitäviä tuloksia. Käyttämällä erilaisia tutkimustapoja tutkimustyössäni pyrin parantamaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Huolellisuudesta huolimatta olen tutkijana saattanut tehdä virheellisiä tulkintoja tai liiallisia yleistyksiä, mutta kuitenkin olen pyrkinyt objektiiviseen toteutukseen. Aikaansaatu konkreettinen konstruktio asiakkuusvastaavatoimelle antaa pohjan työstää uudistuksia eteenpäin Savon koulutuskuntayhtymässä. Uudet konstruktiot ovat muodostuneet teoreettisesta- ja laadullisesta tutkimusaineistosta sekä tutkijan havainnoista asiakkuusvastaavan työssä.

## 6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Strategian muodostumisesta, tiimin muodostumisesta ja organisaatiomallin rakentumisesta on hyvin saatavilla teorian tietoa. Teorian tieto perustuu hyvin pitkälti yritysorganisaatioiden näkökulmaan, mutta nykysuuntaus on menossa kunnallisellakin puolella lähemmäs yritysmäistä liiketaloutta, taloudellisuus- ja tehokkuusajattelua, mitä perinteisesti on totuttu ymmärtämään kuntataloudella. Teorian tieto tukee hyvin tutkimuksessa ilmenneitä ilmiötä sekä tutkijan omia havaintoja.

Tutkimuksen tavoitteena oli uudistaa asiakkuusvastaavatoimen strategiaa ja organisaatiota, jotta asiakkaalle tuottava lisäarvo olisi paras mahdollinen. Tutkimus aloitettiin laajalla toimintaympäristön kuvauksella, mistä edettiin teoreettiseen katsaukseen ja edelleen empiriseen tutkimustyöhön. Laajan teoreettisen taustan esittely on osa luotettavuuden rakentamisesta. Tällöin lukijalla on mahdollisuus arvioida teoreettisia yhtymäkohtia ja tutkimuksen luotettavuutta. Konstruktivinen tutkimusote osoittautui hyväksi empirisen tutkimusaineiston käsittelyssä ja monipuoliset tutkimusmenetelmät kuten tapaustutkimus, laadullinen kyselytutkimus, ryhmähaastattelu, havainnointi ja internet dokumentit Savon koulutuskuntayhtymän intrasta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi uusi konstruktio asiakkuusvastaavastrategiaksi ja organisoitumismalliksi. Varsinaisesti uuden konstruktion testaaminen ja jatkokehittely jää syksyn 2014 aikana tapahtuvaksi toimenpiteeksi, syynä tähän on aikataulus ja strategia työtä ei voi päättää tutkija yksin, vaan siinä pitää olla kaikki osalliset mukana hyväksymässä ja maastouttamassa osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Aihevalinta on juuri oikea tähän hetkeen, koska tutkimustuloksia on jo hyödynnetty keväällä 2014 ja tullaan hyödyntämään lisää syksyn 2014 aikana. Tutkimus on tuonut uutta tietoa nykyisestä asiakkuusvastaavatoiminnasta, kuinka se on organisoitunut ja kuinka asiakkuusvastaavat ovat sen kokeneet. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli yllättävän alhainen, mikä johtuu varmaan siitä, että henkilöt olivat jo turtuneet edellisen vuoden aikana suoritettuihin kyselyihin. Lisäksi on ihmisiä, joita asia ei oikein kiinnostanut ja se taas kertoo nykyisen organisaation toimimattomuudesta. Kyselytutkimuksella oli kuitenkin kuntayhtymänjohtajan tuki ja kaikki asiakkuusvastaavat olivat tietoisia kyselyn tärkeydestä.

Tutkimustuloksia ja päätelmiä voi aika hyvin yleistää, koska eri tutkimusmuodot osoittivat samaa tulosta. Tulevaisuudessa on lupa odottaa muutosta parempaan, mutta se ei ole

vielä kovinkaan selvää, mitä itse kukin on valmis tekemään muutoksen eteenpäin vie-  
miseksi.

## 6.2 Tutkimustyön luotettavuus

Luotettavuuteen laadullisessa tutkimuksessa vaikuttavat ensisijaisesti tutkija ja tutkijan taidot, kuinka laadukasta tutkimusaineisto on, tutkimusaineiston analyysi ja tulosten esittäminen. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiuden ja reliabeliuden käsitteillä. Validius eli pätevyys tarkoittaa, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata, tutkimusmenetelmät eivät vastaa aina sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Todentaminen onnistuu erimerkiksi siten, että jos kaksi eri tutkijaa samasta tutkimusaiheesta päätyy samaan lopputulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tyypillisesti reliabiliteetti ja validiteetti perustuvat kvantitatiivisessa tutkimuksessa siihen, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Luovuttaessa ennako-oletuksista muuttuu käsitys reliabeliudesta ja validiudesta. Tutkimuksen validiutta on mahdollista tarkentaa metodisella triangulaatiolla, joka tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Mahdollisia validointitapoja on osoittaa lähteiden luotettavuus ja vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185–187.) Validiteettia lisää monipuolinen aineisto ja vertailun ylläpito tutkimusanalyysin aikana.

Objektiivisuus ja autonomisuus liittyvät syntyneen mallin tarkistettavuuteen konstruktivisessa tutkimuksessa. Tutkimusprosessin tulee olla niin läpinäkyvä, että ulkopuolinen ymmärtää, miten kehitettyyn malliin on päädytty. Tutkimuksessa luodun mallin toimivuuden ja käytännöllisen hyödyn näkökulmasta voidaan puolestaan tarkastella tutkimuksen kriittisyyttä ja edistettävyyttä. Soveltavalle tutkimukselle luonteenomaisiin arviointikriteereihin liittyy toimivuus. Näitä ovat tulosten relevanssi ja yksinkertaisuus sekä helppokäyttöisyyteen liittyvät kysymykset. (Niiniluoto 1985, 98.) Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, siihen liittyy myös tutkijan kyky luoda uusi konstruktio. Tutkijalla tulee olla laaja-alaisesti kokemusta, tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta kohteesta sekä kykyä innovoida ja soveltaa tietojaan luoden uutta konstruktioita.

Tutkimustuloksena luodun uuden konstruktion implementointiin voi liittyä usein monimutkaisia organisatorisia kysymyksiä, mitkä ilmenevät valtapelinä sekä muutosvastarintana. (Kasanen ym. 1991, 205.)

Laadullisen kyselytutkimuksen laadukkuuteen on mahdollista vaikuttaa laatimalla kyselyn kysymykset mahdollisimman johdonmukaiseksi ja helposti ymmärrettäviksi. Kirjoitetun kysymyksen voi tulkita jokainen hieman omalla tavallaan, kun taas verrataan haastatteluun, niin siinä on mahdollista korjata väärinkäsitystä, tai tarkentaa kysymystä. Kysymysrunko muotoutui selkeästi strategisiin- ja nykytilaa koskettaviin kysymyksiin. Näin jälkeempään analysoiden, mikäli nyt olisin laatimassa kysymyksiä, edelleenkin tarkentaisin sanamuotoja ja keväällä puhuttiin yleisesti nuoriso- ja aikuiskoulutuksesta, keväällä 2014 termit ovat muuttuneet koulutus- ja työelämäpalveluiksi.

Ryhmähaastattelu oli varsin mielenkiintoinen kokemus, 23 henkilöä keskustelemassa asiakkuusvastaavien tulevaisuudesta. Onneksi olin varannut ennalta henkilön muistion laadintaan, siihen ei olisi ollut itselläni minkäänlaisia mahdollisuuksia. Tilaisuudessa puheenjohtajana pitää olla koko ajan selvillä, mitä aihetta käsitellään ja muutaman kerran täytyi keskeyttää puhe ja palata aiheeseen. Tilaisuus oli todella hyvä, sain kerättyä paljon materiaalia tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi havainnoin, että yhdestä ideasta saattoi jalostua toteutuskelpoinen ehdotus jo muutamassa minuutissa. Ryhmässä on voimaa! Haastattelijan kannattaa tehdä ennakoivaltimet todella hyvin ja haastateltaville kannattaa jakaa ennalta käsiteltävät aiheet, että heilläkin on mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastatteluun kannattaa pyrkiä luomaan avoin, kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri niin tuloksia tulee takuuvarmasti ja samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Ryhmäytymispäivässä kannattaa mielestäni keskittyä pelkästään ryhmäytymiseen, vaikeita asioita ei kannata ottaa ohjelmaan mukaan ollenkaan. Päivässä olisi tärkeää, että jokaiselle osallistujalle jäisi hyvä mieli ja positiivinen mielikuva käsitellyistä aiheista.

Tutkimusaineistot Savon koulutuskuntayhtymän intrasta: asiakirjat, henkilöstökyselytulokset, sidosryhmäkysely ja työelämäpalautekysely. Lähtökohta lähteiden käsittelyyn on selvä, että lähteet ovat luotettavia, kyselyt oli tehty määrällisinä tutkimuksina, kyselyihin vastaajia oli useita satoja henkilöitä / kysely, joten otanta on todella suuri, näin ollen luotan tutkijana lähteiden todenmukaisuuteen.

Mielestäni konstruktivinen tutkimusote ja valitut tutkimusmenetelmät ovat osoittautuneet oikeiksi menetelmiksi tähän tutkimustyöhön.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy myös aina eettisiä ratkaisuja, joita tulee eteen tutkimuksen useissa eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19.) Tutkijan olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimustyöni eri vaiheet siten, että tutkimukseen tarvittava tieto ja tutkimusmenetelmät on esitelty kattavasti. Tutkimustyön uusiminen olisi mahdollista tarvittaessa uusia. Tehtäessä uskottavaa ja laadukasta tutkimustyötä on pyrittävä loogisuuteen ja rehellisyyteen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kyselytutkimuksen kysymykset, ryhmähaastattelu ja ryhmäytymispäivän kysymykset ja teemat laadin tutkijana itse. Samaten analyysi tutkimuksen aikana ja tulosten kirjoittamisen aikana on tutkijan tuottamaa. Teoria-aiheiden valintaan vaikutti tutkimuksen eteneminen ja tutkijan oma visio tulevaisuuden organisaatiomallista ja sen johtamisesta. Laajaan teoriaan pohjautuen konstruktioita on mahdollista kehittää vielä paremmaksi tulosten julkaisujen jälkeenkkin, kokoan asiakkuusvastaava tiimin arvioimaan tuotosta, tämä toimii ensimmäisenä mallina, sittenhän kehitystyö- ja toiminnanmaastoutus jatkuu.

### 6.3 Yhteenveto tutkimustyöstä

Tutkimuksen tässä vaiheessa voinen tulkita, että aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus.

#### **1. *Tuottaako asiakkuusvastaavatoimi lisäarvoa parhaalla mahdollisella tavalla Savon koulutuskuntayhtymälle ja sen asiakkaille?***

Ei tuota. Toiminta on hajautettu eri koulutusaloille, jolloin koulutusalat päättävät rehtoreiden johdolla, miten toimitaan. Pahimmillaan ollaan tyytyväisiä nykytilanteeseen ja kehitystä ei tapahdu, ainoastaan ihmetellään, että miksi muut koulutuksen järjestäjät ovat tulleet toimialueellemme. Eli aiemmin esitetyt tutkimustulokset strategiset- ja organisatoriset uudistukset tulevat tarpeeseen.

#### **2. *Millainen asiakkuusvastaavastrategia ja -organisaatio palvelevat parhaiten Savon koulutuskuntayhtymää ja sen asiakkaiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä?***

Strategian kokonaiskuva kertoo lyhyesti ja ytimekkäästi strategiset uudistukset. Tulevaisuudessa on vielä paljon tehtävää, jotta suunniteltu strategia olisi

jokaisen asiakkuusvastaavan mukana arkitoiminnassa. Strategian jalkauttamisen onnistuessa kunnolla, se ohjaa jokaista toimijaa jokaisessa päätöksessä jokaisena työpäivänä, tätä sanotaan arkitoiminnaksi.

Asiakkuusvastaavatoiminta tulee organisoida uudelleen, jotta se palvelee parhaiten ulkoisten- ja sisäisten asiakkaiden tarpeita. Ottamalla käyttöön myynnin-, markkinoinnin- ja tuotannon toteutusmalli saavutetaan koko Savon koulutuskuntayhtymän kattava myynnin- ja markkinoinnin tiimi. Tiimin sisällä toimii alakohtaiset asiakkuusvastaavat, heillä on parhaat edellytykset palvella työelämältä tulevia vaateita ja saavuttaa koulutusmyynnille asetetut tavoitteet. Samalla organisaatiomalli mahdollistaa laajamittaisen yhteistyöntekeemisen kouluttavien tiimien kanssa.

Tutkimustyö on antanut minulle tutkijana mahdollisuuden edetä työurallani. Olen saanut konkreettisen kuvan Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuusvastaavatoimen nykytilasta. Samalla minulla on ollut oiva tilaisuus tutustua kaikkiin asiakkuusvastaaviin ja toiminnan tukihenkilöihin. Organisaatiomuutokset ovat nyt tulossa ja jännityksellä jään odottamaan mitä ne tuovat tullessaan.

## 6.4 Tulevaisuudennäkymät

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla strategian onnistumisen mittaaminen työelämäpalveluille laadittavilla mittarilla eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen. Samaten on mahdollista tutkia, miten asiakkuusvastaavatoimen uusi organisaatiomalli toimii koulutus- ja työelämäpalveluiden välillä verrattaessa nykyiseen toimintamalliin, mistä on nyt tutkittua tietoa, joskaan se ei ole kovinkaan mairittelevaa.

Tutkimustulokset ja uusi konstruktio ovat hyödynnettävissä muissakin ammatillisissa koulutusorganisaatioissa, koska kaikki valtakunnan ammatilliset koulutusorganisaatiot joutuvat sopeuttamaan toimintojaan tulevia muutoksia vastaaviksi, mikäli tarvittavia toimia ei ole vielä tehty.

Toivottavasti Savon koulutuskuntayhtymä saa tästä opinnäytetyöstä hyötyä mahdollisimman paljon, pientä pöhinää.. syksyn 2014 organisaation muutostalkoisiin.

Kehitysnäkymät asiakkuusvastaavatoimesta kuvin..



*Kuvio 26. Asiakkuusvastaavien nykytila keväällä 2014.*



*Kuvio 27. Asiakkuusvastaavien tilanne syksyllä 2014 – keväällä 2015.*



*Kuvio 28. Tavoite asiakkuusvastaavatoimelle syksyllä 2015.*

## Lähteet:

- Aaltola, Juhani, ja Raine Valli. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus.
- Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. 2014. Viitattu 1.7.2014. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi).
- Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. 2014. Viitattu 1.7.2014. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi).
- Anttila, Pirkko. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi.
- Bititci, Umit S., Veronica Martinez, Pavel Albores, and Joniarto Parung. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (3/4): 251–68. doi:10.1108/09600030410533574.
- Boxberg, Katja. Rakenteet murtuvat, usko horjuu työ muuttaa muotoaan rakennemurroksen seurauksena 16.6.2014 viitattu 22.8.2014. <http://www.hs.fi/talous/A1402804278524>
- Bruggen julkilausuma ammatillista koulutusta koskevasta tehostetusta eurooppalaisesta yhteistyöstä. 2010. Viitattu 28.7.2014. [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_fi.pdf)
- Browaeys, Marie-Joëlle, and Sandra Fisser. 2012. Lean and agile: an epistemological reflection. *Learning Organization, The* 19 (3): 207–18. doi:10.1108/09696471211219903.
- Carneiro, Alberto. 2008. When leadership means more innovation and development. *Business Strategy Series* 9 (4): 176–84. doi:10.1108/17515630810891843.
- Comm, Clare L., ja Dennis F. X. Mathaisel. 2003. Less is more: a framework for a sustainable university. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 4 (4): 314–23. doi:10.1108/14676370310497543.
- Digma Case tutkimus viitattu 7.7.2014. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>
- Etzold, Veit, and Ted Buswick. 2008. Metaphors in strategy. *Business Strategy Series* 9 (5): 279–84. doi:10.1108/17515630810906783.
- Gibson, Carter, Jay H. Hardy III, and M. Ronald Buckley. 2014. Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International* 19 (2): 146–61. doi:10.1108/CDI-09-2013-0111.
- Great place to work, 2014. viitattu 22.7.2014. <http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>
- Hallitusohjelman koulutuspoliittiset linjaukset ja toimeenpanosuunnitelma (KESU). 2014. Viitattu 1.7.2014. [http://okm.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/linjaukset\\_ohjelmat\\_ja\\_hankkeet/?lang=fi](http://okm.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/?lang=fi).
- Himänen, P. 2012 Sininen kirja Viitattu 23.8.2014. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkisen/pdf/2012/sininen-kirja/fi.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.



- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. ja Sinivuori, E. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Häyrinen, H. 2013 luento 16.9.2013 Erilaisuuden riemu ja riesa kohti vuorovaikutusyhteiskuntaa ketterää oppimista, Savonia, Kuopio.
- Johannessen, Jon-Arild. 2013. Innovation: a systemic perspective – developing a systemic innovation theory. *Kybernetes* 42 (8): 1195–1217. doi:10.1108/K-04-2013-0069.
- Johannessen, Jon-Arild, ja Hugo Skålsvik. 2013. The systemic leaders: new leaders in the global economy. *Kybernetes* 42 (1): 13–34. doi:10.1108/03684921311295457.
- Jong, Jeroen P. J. de, ja Deanne N. Den Hartog. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10 (1): 41–64. doi:10.1108/14601060710720546.
- Juuti, Pauli, ja Mikko Luoma. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Otava.
- Jyväskylän yliopisto. viitattu 7.7.2014. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/empirismi>
- Jyväskylän yliopisto\_2. viitattu 7.7.2014. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>
- Kamensky, Mika. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* 3, 301–329.
- Kim, W. Chan, Renée Mauborgne, ja Maarit Tillman. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum.
- KOM Elinikäinen oppiminen. 2000. Viitattu 14.6.2014. [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_fi.pdf)
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari, ja Tuomo Peltonen. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Koulutukseen liittyvä ennakointi. 2014. Viitattu 1.7.2014. <http://okm.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/ennakointi/?lang=fi>.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-16. 2014. viitattu 1.7.2014. <http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi>
- Kupias, P. Peltola, R. ja Pirinen, J. 2014 Esimies osaamisen kehittäjänä, 1. painos, Sanoma Pro Oy
- Lamppu, V-M. 2014 Osaamisen ilta, esitys osaamisella kilpailukykyä 3.6.2014 Kuopio.
- Lindroos, J. ja Lohivesi, K. 2014. Onnistu strategiassa. WSOY.
- Lukka, K. 2000. The key issues of applying the constructive approach to field research. Reponen, T. (toim.). *Management expertise for the new millennium*. In commemoration of the 50th anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration, Sarja A-1. 113–128.

- Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. viitattu 16.7.2014. [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/lukka\\_const\\_research\\_app/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste)
- Maakunnan aikuiskoulutusstrategia. viitattu 11.7.2014. [http://eportaali.multiedition.fi/www/fi/liitetiedostot/Aikuiskoulutusstrategia2013\\_2017.pdf](http://eportaali.multiedition.fi/www/fi/liitetiedostot/Aikuiskoulutusstrategia2013_2017.pdf)
- Martínez-León, Inocencia María, ja Jose A. Martínez-García. 2011. The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower* 32 (5/6): 537–66. doi:10.1108/01437721111158198.
- Miettinen, H. T. 2013 Aikuiskoulutuksen toimenpideohjelma Savon aikuiskoulutukselle. viitattu 17.7.2014. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56388/Miettinen\\_Hannu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56388/Miettinen_Hannu.pdf?sequence=1)
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä Helsinki: International Methelp
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes.
- Nevanlinna, H. esitelmä: Futurice Oy, Suomen paras työpaikka 11.12.2013. Helsinki Katajanokka.
- Niiniluoto, I. 1985. Edistyminen soveltavissa tieteissä. Teoksessa Kaukonen, M., J. Manninen & V. Verronen (toim.): Tieteen historia ja tieteen edistyminen. Suomen akatemian julkaisuja, 2.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- OPM. 2014 Viitattu 1.7.2014. [http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Toisen\\_asteen\\_rakennemuutos/Liitteet/suuntaviivat.pdf](http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Toisen_asteen_rakennemuutos/Liitteet/suuntaviivat.pdf)
- Pitkäranta, A. Laadullisen tutkimuksen työkirja. viitattu 16.6.2014. [https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)
- Pohjois-Savon maakuntasuunnitelma 2030, maakuntastrategia. 2013. Viitattu 13.7.2014. [http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/maakuntasuunnitelma/Maasu2030\\_nettiin.pdf](http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/maakuntasuunnitelma/Maasu2030_nettiin.pdf).
- Porter, Michael E. 1998. *On Competition*. Harvard Business Press.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia –rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. viitattu 22.7.2014. <http://www.digipaper.fi/kauppakamari/84383/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. viitattu 21.7.2014. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. viitattu 1.8.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20051231>.
- Stamm, Bettina von. 2009. Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction* 25 (6): 13–15. doi:10.1108/02580540910952154.
- Stewart, Greg L., Charles C. Manz, ja Henry P. Sims. 1999. *Team Work and Group Dynamics*. J. Wiley.
- Strategy-train. SWOT analyysi viitattu 10.7.2014. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=288&L=2>

Tilastokeskus. Yritykset tuottavat valtaosan arvonnisäyksestä. viitattu 25.8.2014.  
[http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-10-22\\_001.html?s=2](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-10-22_001.html?s=2)

Toisen asteen koulutuksen ja vapaan sivistystyön rakenteet uudistetaan. 2014. Viitattu 1.7.2014  
[http://okm.fi/OPM/Tiedotteet/2014/06/toisen\\_asteen.html](http://okm.fi/OPM/Tiedotteet/2014/06/toisen_asteen.html).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. ja Sumkin, T. 2011. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. 1.-2.p.  
Helsinki: Sanoma Pro Oy

Tuomi, L. ja Sumkin, T. 2012 Osaamisen ja työn johtaminen, Talentum Media Oy

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita.

Yin, Robert K. 2009. Case Study Research: Design and Methods. SAGE.

## Liite 1

### Laadullisen kyselytutkimuksen alkuperäiset vastaukset

#### Kyselyn yhteenveto - Avoimet vastaukset

Kyselyn vastaanottajia 22  
 Kyselyn vastauksia 9  
 Vastausprosentti 40,91 %  
 Kysely Asiakasvastaavaverkostokysely  
 Voimassa alkaen 21.1.2014  
 Voimassa asti 15.2.2014

Määrittele toiminnan kenttä Savon ammatti- ja aikuisopiston aikuiskoulutukselle.

Työelämää palveleva joustava yhteistyökykyinen Pohjois-Savossa. Erikoisosaamista myös valtakunnallisesti.

Oppilaitos, työpaikat, tutkinnon suorittajan oma työpaikka ja koti

Pohjois-Savon yritykset ja yhteisöt, aikuisopiskelijat ja muut keskeiset sidosryhmät  
 Joillakin erityisosaamisen aloilla toimintakenttä laajenee myös Savon ulkopuolelle, jopa ulkomaille

Toiminnan kenttä on sama kuin Savon ammatti- ja aikuisopistolla muutoinkin.

Pääasiassa Pohjois-Savon alue mutta paljon myös valtakunnallisesti.

Kohderyhmä: Yksityishenkilöt 18+, yksityisen sektorin yritykset, julkinen sektori ja aikuiskoulutuksen

rahoituksesta vastaavat organisaatiot.

Toiminta-alue: ensisijaisesti Itä-Suomi,

Toiminnan kenttämme on yritykset ja yhteisöt samoin kuin opiskelijat ja heidän rekrytointi

Koulutustehtävä Pohjois-Savon alueella

1. Ensisijaisesti Pohjois-Savon maakunta, koska koulutuksen järjestäjänä meillä on lakisääteinen velvoite oman maakunnan työ- ja elinkeinoelämän kehittämiseen.

2. Mahdollisuuksien mukaan koko Suomi ja

3. edelleen visiona globaali-maailma:)Viittaa esim. Krista Kiuruun, joka toi esiin, että mitä lisäarvoa voisimme tarjota ammatilliseen koulutukseen esim. Etelä-Ameriikassa?

## Määrittele visio aikuiskoulutukselle

Savon koulutuskuntayhtymä on erittäin tunnettu laadukkaasta ja monipuolisesta aikuiskoulutuksesta.

Olla monipuolinen, joustava koulutusorganisaatio yrityksille ja yksityisille henkilöille.

Lähellä asiakasta, asiakas voi olla kaukanakin.

Alueellisesti suurin ja laadukkain aikuiskouluttaja, valtakunnallisesti yksi suurimmista.

Oikeeseen aikaan, oikeassa paikassa, oikeissa varusteissa, oikeassa tehtävässä.

Maakunnan vahvin ja monipuolisin koulutustarjonta. Imagoiltaan ammattimainen ja laadukas, käytännön oppeja tarjoava. Osaamisen tasoa ja sitä kautta asiakasyritysten tuottavuutta parantavaa koulutusta. Sakky:n näkökulmasta taloudellisesti hyvin tuottavaa toimintaa.

Visio 2020

Valtakunnallisesti tunnettu ja arvostettu, mutta ennen kaikkea Pohjois-Savossa haluttuyhteistyökumppani yksittäisistä koulutukseen osallistujista ja tutkinnon suorittajista aina kumppanuussopimusyrityksiin saakka.

Turvata toiminta-alueemme yrityksille osaavan työvoiman saanti. Mahdollistaa yksittäisen henkilön ammatillinen kehittyminen syventämällä osaamistaan sekä joustava alan vaihto.

## Luettele kolme arvoa, joiden tulisi ohjata aikuiskoulutusta

Työelämälähtöisyys

Joustavuus

Asiantuntijuus

- laatu ja asiantuntemus

- todellisiin työelämäntarpeisiin vastaava - kouluttajien tunnettava työelämä ja sen tarpeet!

- joustavuus ja ihmisläheisyys

Osaaminen, kehittäminen, luottamus

Erinomainen asiakaspalvelu

Laatu

Ketteryys

- eikä pelkästään aikuiskoulutusta, vaan koko Sakkyä

Joustava, laadukas, yritysten koulutustarpeet huomioiva oppiminen, yhteistyö ja tavoitteellisuus

Erittäin vahva asiakkaan osaamisen tason lisääminen (asiakasyritysten tuottavuuden parantaminen ja ammatinvaihtajien työllistyminen).

Sakky:n näkökulmasta kannattavaa ellei jopa tuottavaa toimintaa.  
 Sakky:n tulee olla imagoltaan ensisijainen vaihtoehto aikuiskoulutukselle (laatu, monipuolisuus) eli oltava suuren yleisön vankkumaton luottamus.  
 Asiakaslähtöisyys  
 Osaaminen  
 Yhteisöllisyys  
 Myös kuntayhtymän arvot sellaisenaan ovat hyvät:  
 Asiakaslähtöisyys, taloudellisuus ja yhteisöllisyys

### Määrittele toiminta-ajatus aikuiskoulutukselle

Monipuolisen ammattitaidon oppimisen mahdollistaminen ja varmistaminen alalle tulijoista aina konkareiden erityistarpeisiin saakka maakuntamme työelämätarpeita vastaten.  
 Joustava, monipuolinen laadullisesti pätevä koulutusorganisaatio  
 Tarjoamme asiakkaille ja kumppaneille monipuolisia koulutus- ja kehittämisspalveluja nopeasti ja joustavasti Koulutetaan aikuisia perustutkintoihin, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin. Eli tutkintoon johtavat koulutukset.  
 Koulutetaan yritysten ja yhteisöjen henkilöstöä ammatillisessa lisä- ja täydennyskoulutuksessa. Eli muutaman tunnin pituisista koulutuksista pidempiin, mutta ei tutkintoon johtaviin.  
 Tärkeä yritysten tuottavuutta lisäävä tekijä.  
 Ammatinvaihtajille hyvät opintomahdollisuudet -> parempi työllistyminen.  
 Tuottaa tulevaisuutta Järjestää tehokkaasti koulutuspalveluja eri sidosryhmille, sekä olla aktiivinen toimija tutkimus ja tuotekehityspalvelujen järjestämisessä.  
 Pyrkii syventämään yhteistyötä sidosryhmien kanssa

### Mitkä ovat oman koulutusalamme toimintaperiaatteet asiakasvastaavatyössä?

Kuuntelemme, havainnoimme ja pyrimme toteuttamaan asiakkaidemme toiveet ja koulutustarpeet laadukkaasti  
 Vaatetusosalalla olen yhteyshenkilö alan yhteistyökumppaneihin. Toki nuorisopuolen opettajat ovat opiskelijoiden työssäoppimisen puitteissa yhteyksissä hekin suoraan työssäoppimispaikkoihin.  
 Sinällään vaatetusosalalla ei ole suuria eikä keskisuuriakaan työnantajia valmistamisen puolella jäljellä,  
 yhteistyökumppanimme ovat yksityisyhtiöitä ja muutaman henkilön työllistäviä työpaikkoja (Kuopion lähiympäristössä). Yhteyteni heihin on ollut olemassa jo ennen asiakkuusvastaavuuden keksimistä entisen työpaikkani kautta.

Olen ollut pääsääntöisesti ainoa asiakastöitä vastaanottava henkilö alallamme, ja tästä syystä sekä talon ulkopuoliset että henkilökunta on ohjattu minulle joko henkilökohtaiseen tapaamiseen tai soittamaan minulle.

Vastuuttaminen, luottamus, valtuutus, yhteistyö esimiesten ja asiantuntijatiimien kanssa.

Asiakkuusvastaavana toimin itsenäisesti ja raportoin esimiehelleni tilanteista.

Esimies pitää minut ajantasalla työhöni vaikuttavista asioista.

Tavoitteena on tiedottaa alani tiimeille toiminnastani, mutta homma ei ole vielä lähtenyt käyntiin,

koska aikaa tälle työlle on ollut vain viime keväänä nyt jälleen tänä keväänä.

Periaate on, että asiakkuusvastaavan koordinoin alamme asiakkuuksia, mutta kaikki tekevät

asiakastyötä omalla sarallaan, aivan kuten ennenkin tai toivottavasti tehokkaammin:)

-jokainen pitää suhteita yllä niillä mahdollisuuksilla mitä on, ei siihen tarvitse nimetä erikseen ketään.

Koko henkilöstö pyrkii saamaan esille koulutustarpeita sidosryhmiltä, jonka pohjalta pyrimme

järjestämään toimintaa sidosryhmille. Aktiivinen yhteydenpito yriksiin ja aikuis-koulutuksen

päärahoittajiin. = aktiivinen asiakkuuksien hallinta.

## Mitkä ovat aikuiskoulutuksen tärkeimmät ydinosaamiset?

Tutkintojen suorittaminen näyttötutkintojärjestelmässä.

- oman alan asiantuntijuus

- kouluttajien asiantuntijuuden säilyttäminen ja päivittäminen esim. työelämäjaksoilla (onko tällä hetkellä riittävästi?)

- monipuoliset opetusmenetelmät

Henkilökohtaistamisosaaminen, asiakkaiden tunteminen, substanssiosaaminen

Viitataan tässä liitteeseen "Osaamisvaatimukset asiakkuusvastaaville", jonka laitan suoraan Arto Kärkkäiselle. Ne on käyty monesti läpi, en ala niitä uudelleen kirjoittamaan...

Koulutuspakettien luominen

Osaaminen, avoimuuden kulttuuri ja tasa-arvoisuus

Kouluttajilla oltava todella vankka ammattitaito työelämästä. Se ei pelkästään riitä, vaan on oltava pedagogisia taitoja!

Kouluttajien on tunnettava työelämän tarpeet ja pystyttävä räätälöimään niitä vastaavia koulutuksia.

Tämä edellyttää myös ajan seuraamista, ennakoitua, joustavuutta ja työelämän herkkää

kuuntelemista.

Rahoituksen tunteminen; mm. Elyn rahoitukset ja jatkossa aiemman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen.

1. Työelämäyhteistyö ja verkostoituminen
2. Työelämätarpeen ennakointi
3. Oppimisen mahdollistaminen erilaisissa oppimisympäristöissä
4. Tuotteistaminen
5. Asiakkaiden hankkiminen ja asiakkuuksien hallinta
6. Myyminen ja rahan hankkiminen
7. Kumppanuuksien rakentaminen
8. Palautteen kerääminen ja niistä oppiminen
9. Toiminnan kehittäminen

Osin toiminta-alueen tuntemus, koulutusjärjestelmän tuntemus, hankeosaaminen, joiltakin osin ammatillinen erikoisosaaminen

### Mitkä ovat kehittämisen painopisteet aikuiskoulutuksessa?

Asiantuntijaverkoston rakentaminen.

Moniammatillisuus

- kouluttajien asiantuntijuus hyötykäyttöön!

Tarkoitin sitä, että voisimme hyödyntää talon sisällä alasta riippumatta kouluttajia ristiin, eli kenellä paras tieto kuhunkin juttuun, hoitaisi ko. asiayhteyden koulutuksen. Esim. jos vaatetuspuolella tarvetta myynnin asiantuntemukseen, koulutaisi tuohon osioon asiantuntija liiketalouden puolelta jne.

Mielestäni tällainen kouluttajien asiantuntijuus tällä hetkellä liian vaikeasti hyödynnettävissä. Kaatuu byrokratian rattaisiin.

Henkilökohtaistaminen, markkinointi- ja myyntiosaaminen

Asiakkuudet ja niiden hallinta (koko Sakky, ei pelkkä aikuiskoulutus)

Asiakaspalveluosaaminen

Myynti ja markkinointi

Tuotteistaminen

Kouluttajien laadun takaaminen

Laadukkaat ja nykyaikaiset työvälineet tai muuten opetetaan historiaa

Sakky:lla on vaikeuksia tarjota monialaisia, suuria koulutuksia (?). Osalla aloista alojen välinen yhteistyö toimii moitteettomasti, mutta osalla ei. Toinen vaikeus on suuret hallinnolliset kulut. Myös kouluttajien puute on ongelma.

Imagon nostaminen suuren yleisön silmissä. Amiska-imagosta on noustava johtavaksi ja halutuksi aikuiskouluttajaksi.



1. Aikuiskoulutusstrategian luominen
  2. Asiakkuusvastaavan työnkuvan rakentaminen ja toiminnan mallintaminen
  3. Segmentointi
  4. Alojen välisen yhteistyön kehittäminen asioiden sujuvuuden takaamiseksi
  5. CRM saaminen, lanseeraaminen, käyttäminen, ylläpitäminen, hyödyntäminen ja kehittäminen
  6. Osaamisen varmistaminen
  7. Kumppanuussopimukset
- Verkosto-osaaminen, opetus laitteiden hankintamenettelyn kehittäminen vastamaan toimintakentän kehittymissyklejä.

### Miksi toimimme asiakasvastaavaverkostossa?

Lisämyyntiä aikuiskoulutukseen.

Osaamme verkostoitua oman talon sisällä ( esim. moniammatillisten koulutusten tarjoaminen asiakkaille)

Asiantuntijuuden hyödyntäminen, voimme ohjata oman alamme asiakkaita oikeiden henkilöiden puheille. Meidän alallamme voidaan tarvita koulutusta esim. markkinoinnista tai mistä tahansa yrittämiseen liittyvästä ja näin osaan ohjata oikean henkilön puheille.

Asiakkaalla selkeä kontaktihenkilö kaikissa tarpeissa

Laadukkuus, yhdenmukaisuus / yhtenäisyys, toiselta oppiminen / yhdessä olemme enemmän...

Ettei samaan yritykseen mene joka alalta porukkaa

Ei kai siitä mitään haittaakaan ole joskin hyötykin on melko vähäinen

Jotta työelämän edustajien olisi helpompaa olla Sakkyyn päin yhteydessä.

Aikuiskoulutusten myynnin keskittäminen.

Verkko sen vuoksi, että tehtäisiin enemmän alojen välistä yhteistyötä; asiakkaalle voitaisiin tarjota

entistä monipuolisemmin eri koulutuksia.

1. Teemme yhdessä näkyväksi ja tunnetuksi Savon ammatti- ja aikuisopistoa
2. Kartoitamme ja rakennamme yhdessä alojemme toimijoiden kanssa asiakasverkostoa
3. Rakennamme yhdessä asiakkuuden hoitomalliamme
4. Opimme toisiltamme
5. Tuemme toisiamme, yhdessä olemme vahvempia!
6. Teemme kauppaa
7. Olemme osaltamme kehittämässä alueemme työelämäpalveluita

8. Rakennamme ja kehitämme yhdessä sellaisen mallin, että työmme tuottaa tuloa ja asiakkuusvastaavatoiminta ansaitsee paikkansa organisaatiossa -> leipä riittää meille ja muutkin kokevat hyötyvänsä työn riittävyden merkeissä työstämme, jolloin pääsemme positiiviseen kierteeseen ja yhdessä tekemisen meininkiin.
9. Kumppanuussopimusten aikaan saamiseksi Monialaisten koulutusten järjestäminen edellyttää perinteisen alajaon rajojen poistukista, asiakkuusvastaava järjestelmä tukee osaltaan tätä muutostarvetta vastata kentältä tulevaan haasteeseen.

### Onko jotain tiettyjä uhkia yhteistyöllemme? Miten toimia niitä vastaan?

Itselleni asiakkuusvastaavatoimintaan liittyvät koulutukset ja tapaamiset ovat ensimmäinen asia, josta jättäydyn pois kun on kiire. Minulle toimintaan ei ole minikäänlaista resurssia varattu, ja siksi osallistumiseni on kiinni omasta kiinnostuksestani ja kunkin hetkisistä mahdollisuuksistani osallistua toimintaan. Tällä hetkellä koen olevani vähintäänkin ylityöllistetty opetuksessa ja koulutusten suunnittelussa ja tutkintovastaavan työssä ja kaikkien muiden alan asioiden hoitajana, joita kukaan muu ei halua/suostu hoitamaan. Omalta osaltani uhkana on, etten jaksa olla mukana asiakkuusvastaavatoiminnassa.

Nurkkakuntalaisuus, liiallinen byrokratia, esimiehet, jotka eivät uskalla tehdä päätöksiä.

Esimiehille koulutusta olla jämäkkä esimies, ottamaan vastuuta

Uhkat (nurkkakuntaisuus, omanapaisuus, pysähtyneisyys...) ovat näköjään pikkuhiljaa väistymässä...

Hyvä niin!

Resurssien uhkaava väheneminen.

**AIKA ja RAHAT VÄHENEVÄT.**

Yhteistyö pitää saada toimivaksi eikä pelkästään alakohtaiseksi. Joidenkin alojen kanssa on helppo tehdä yhteistyötä joidenkin kanssa ei onnistu millään. Tämä johtuu aika pitkälti siitä ettei jotkut vaan halua tehdä yhtään enempää töitä kuin on pakko.

Sakky:n joustamattomuus ja jäykkyys suurena organisaationa. Hallintoa kevennettävä, alojen välisiä kuiluja jollakin tapaa madallettava.

Uhkia on maailma täysi, en jaksa enempää...

Paitsi, että jos emme saa tehtyä omaa työtämme organisaation kannalta merkitykselliseksi, niin sehän lopetetaan...

Meillä on "pikkuhitlereitä", jotka voivat jarruttaa yhteistyön kehittymisen. Tulevaisuudessa

organisaatorakennettava virtaviivaistettava ja päällekkäisyyksiä karsittava!

## Miten asiakasvastaavien tiedonkulkua tulisi tehostaa?

En osaa sanoa, mikä olisi keino, mutta itse koen, että s-postia tulee valtavasti ja siksi

asiakkuusvastaavien(kin) postit meinaavat jäädä "jalkoihin".

-> voisiko olla joku oma foorumi (helppo, simppeli, yksinkertainen), jossa kaikki asiakkuusvastaavien materiaalit olisi helposti löydettävissä ja jossa voi kommunikoida ja viestitellä asiaan liittyen??? Johon ei tulisi muita posteja kuin asiakkuusvastaavatoimintaan liittyvät???

Selkeästi organisoidut, säännölliset tapaamiset

Joku sähköinen seurantajärjestelmä, johon jokainen kirjaa tapahtuneet

Jos varsinaisten vastaavien määrä olisi pienempi, olisi todennäköisesti myös yhteyksienpito

luontevampaa ja helpompaa

Se on nyt hyvällä mallilla

CRM, yhteiset palaverit säännöllisesti. Oma tiedote?

Avoimuutta tekemiseen. Ei mitään reviiriajattelua vaan kaikki on kaikkien asiakkaita kunhan vaan sovitaan kuka hoitaa mitäkin ettei tule päällekkäisyyksiä.

Tiivistämällä toimijoiden määrää sen mukaan kuka oikeasti haluaa toimia tehtävässä=> Yhteinen asiakkuusvastaava koulutus, jonka päätehtävä on verkostoituminen

## Kuvaile minkälaisia tavoitteita asiakasvastaaville on asetettu?

Lisämyynti.

aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin.

- koulutustemme markkinointi ja myynti

Olla yhteyshenkilö, huolehtia tarjouksien tekemisestä, vastata monialaisista koulutuskokonaisuuksista

omille asiakkailleen

Viittaa tässä liitteeseen "Osaamisvaatimukset asiakkuusvastaaville", jonka laitan suoraan Arto

Kärkkäiselle. Ne on käyty monesti läpi, en ala niitä uudelleen kirjoittamaan...

Kuuntelee asiakasta, pyrkii toteuttamaan asiakkaan tarpeita

On aktiivinen ja kiinnostunut asiakkaasta ja omasta verkostostaan.

Tavoitteita kyllä on annettu mutta ei resursseja

Myytävä oman alan aikuiskoulutuksia yrityksille/yhteisöille. Tuotava rahaa Sakky:n kassaan.

Toimittava yhteistyössä alan yritysten/yhteisöjen kanssa.

Kauppaa pitää tulla, jolla paikataan valtion rahoituksen poistumisen osuutta.

1. Asiakkuuksien lisääminen
  2. Segmentointi
  3. Kumppanuussopimusten aikaan saaminen
  4. Tunnettuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen
- Aika väljästi on määritelty

Miten asiakasvastaaville asetetut tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet?

Alakohtaiset vaihtelut ilmeisesti suuria.

Oamalla kohdallani en ole pystynyt irrottautumaan riittävästi opetustyöstä pois vaan olen hoitanut tehtäviä oman työn ohella.

Koulutusten myyntiä ovat tehneet aktiivisesti substanssiosaajat esimiesten kannustamana.

Omat esimieheni ovat toivoneet vain osallistumistani yhteisiin asiakasvastaava tilaisuuksiin ja tuomaan niistä terveiset.

Toisten puolesta en osaa vastata, vaatetusosalalla varmaan jollain mittarilla mitaten tosi huonosti.

Muutamien kohdalla hyvin, osalla vähän resurssia ja/tai halua toimia ko. tehtävässä

Ne ovat joillakin aloilla alkamassa toteutumaan, eli hyvällä alulla -> toisilla ei vielä alullakaan

Pitäisi olla paremmin tiedossa eri alojen osaamiset ja niiden hyödynnettävyys

Jos ei ole aikaa niin ei mitenkään

Hyvin ottaen huomioon lyhyen toiminta-ajan ja vähäiset resurssit.

En tiedä tarkasti mitä asetetut tavoitteet ovat.

Edellisestä kohdat 1,2 ja 4, olen aloittanut omassa työssäni. Myös kumppanuuksista puhuminen on alkanut.

Tavoitteet ovat olleet tähän saakka (ennen TTS:n julkaisua) yleisellä tasolla, mutta oikeita asioita olen tehnyt, joskin tulokset ovat säällittäviä.

Varmaan ylitetty

## Miten asetettuja tavoitteita mitataan ja seurataan?

Saadut lisä- ja täydennyskoulutukset & tutkinnonsuorittajien määrät.

- ei minun tiedossani, ehkä ei mitenkään.

Alat arvioivat omien asiakkuusvastaaviensa osalta

Ei mitenkään, ainakaan systemaattisesti.

???

ei tietoo

En tiedä onko asetettu taloudellisia tai asiakaskontaktien määrään liittyviä mittareita.

Alat määrittävät mittarit, jota meillä ei ole vielä tehty, koska mitattavat asiat on annettu vasta nyt.

Mutta euroja ja kontakteja lasketaan. Todellisuudessa eurot ratkaisee, mutta pitkän tähtäimen työtä tehdään pitkäjänteisesti, eikä esim. tunnettuuden lisääminen näy ihan heti euroina.

??

## Miten asiakasvastaava toimintaamme kehitetään?

Kaikilla olisi selkeät pelisäännöt ja yhteiset toimintatavat.

Kuunnellaan asiakkaiden mielipiteitä.

Keskitetään isompi vastuu muutamalle, lisäksi laaja toimijajoukko, joille myös kuuluu asiakkuustyö (sehän kuuluu kaikille)

Tällä jo nyt alkaneella hyvällä draivilla, yhteen hiileen puhaltamisella, organisoinnilla, sinnikkyydellä....

Täsmä koulutuksella ja henkilö valinnoilla

Koko henkilökunnan on tunnettava tämä toimintamalli ja mitä hyötyä siitä on heille + talolle.

(ks. heikkoudet)

Nyt loppui aika:)

Ehkä karsimalla määrää ja kouluttamalla jäljelle jääviä, sekä varmistamalla riittävä resurssi

toimintaan.

## Minkälaisia heikkouksia näet nykyisessä asiakkuusvastaavatoiminnassa?

Meidän alalla ei ehkä samanlainen toimintaperiaate kuin jollain alalla, jolla on suurempaa teollisuutta ja tarvetta koulutukselle. En itse ole ehkä osannut oivaltaa asiakkuusvastaavatoiminnan ydintä omaan alaani(?)

Emme tunne tarpeeksi toistemme osaamispotentialia. Ollaan liian nurkkakuntaisia

Liikaa toimijoita, osalla ei halua ja/tai resurssia riittävästi, myös myyntiosaamisen taso vaihtelee

Asiakkuudet ja niiden hallinta

Asiakaspalveluosaaminen

Myynti ja markkinointi

Tuotteistaminen...

Osalla ei minkään näköistä kokemusta myynistä, tullaan ja luullaan että titteli tekee mestari. Ehkäpä henkilö valinnat olisi pitänyt hoitaa toisin.

Muu henkilökunta ei vielä tunne toimintaa, joten tiedottamista ja asiakkuusvastaavien jalkautumista tarvitaan.

Liian vähäisten resurssien vuoksi toiminta ei tuo aidosti muutosta.

Verkon oltava nykyistä vahvempi.

Selkeämmät mittarit/tavoitteet.

1. Tavoitteet vielä epäselvät

2. Työnkuva vielä epäselvä

3. Asiakkuusvastaavastrategia vielä epäselvä

4. Alojen välinen yhteistyö vasta alullaan, mutta siinä on valtava mahdollisuuksia

5. Aloilla tuudittaudutaan, että kyllä asiakkuusvastaava hoitaa

6. Osalla asiakkuusvastaavia ei ole riittävästi resurssia hoitaa työtä annettuihin tavoitteisiin nähden

7. Työ on haasteellista ja vie voimia, tarvitaan yhteistä työnhajausta, joko virallista tai epävirallista

8. Näin pioneerivaiheessa kysyy voimia jaksaa punnertaa tätä työtä epävarmoissa olosuhteissa.

9. Jos emme saa mallia toimimaan, loppuu koko asiakkuusvastaatoiminta

Mutta nämä ovat nyt näitä alkuaikojen juttuja, mutta me tehdään tästä tosihyvä toiminta ja vedetään kaikki omien alojen toimijat mukaan niin, että meillä on voimaa tarttua kaikkiin heikkouksiin ja kääntää ne vahvuudeksi jollakin aikavälillä!!!!

Osa asiakkuusvastaavista toimii hyvin passiivisesti, samoin joillain koulutusaloilla toiminta nähdään vähäpätöisenä.

## Miten asiakkuuden hoito tulisi vastuuttaa?

Aloille ja siellä alan osaajille

Selkeä vastuuhenkilö, joka organisoii asiakkuusvastaavatoimintaa

Jaetut vastualueet

Avainasiakkaat, kumppanuudet jne.

Edellisen vastauksen mukaan eli muutamalle keskeiselle toimijalle isompi vastuu

Yksi asiakkuusvastaava per yritys. Jos asiakasyritys on suuri (esim. Peeässä), yksi asiakkuusvastaava per asiakasyrityksen yksikkö.

Yhteydenottojen kirjaaminen CRM-järjestelmään, myös nuorisosteella.

Ton hommanhan pitäisi olla jokaiselle kuuluva ei pelkästään jollekin nimetylle Tähän ei mielestäni pidä rakentaa "yhtä oikeaa"- järjestelmää, vaan kunnioitettava eri alojen

"perinteitä", varsinkin jos ne toimivat

### Mitä tietoja asiakkuusvastaavilla tulisi olla käytettävissä?

- asiakkuusvastaava lista, jossa näkyy yhteystiedot ja asiat, joista hän vastaa

- erilaisten koulutusten rahoitusmuodot ja mahdollisuudet (itse ainakin olen pihalla niistä, milloin saa jotain tukia ja milloin ei)

Viittaan tässä liitteeseen "Osaamisvaatimukset asiakkuusvastaaville", jonka laitan suoraan Arto Kärkkäiselle. Ne on käyty monesti läpi, en ala niitä uudelleen kirjoittamaan...

Koko Sakkyn toiminnasta perustiedot, omasta alasta tarkemmat, ennakoititietoa Alojen koulutustarjontaa ja opettajien osaaminen ja resurssit

Tarjouspyynnöt.

Jätetyt, saadut ja häviytyt tarjoukset.

Yhteydenotot yrityksiin.

Mahdollisuudet alojen väliseen yhteistyöhön.

Asiakasrekisteri jossa nimetty kuka hoitaa ja mitäkin. Ei oo kiva käydä jossakin jos samassa paikassa on joku käynyt jo saman asian takia tunti sitten

Miten eri sidosryhmiin olemme olleet yhteydessä, kuka on tehnyt mitäkin, kenen vastuulla mikäkin yritys on, mitä on kunkin kanssa sovittu,

### Mitä työkaluja asiakkuusvastaavilla tulisi olla käytössä?

Asiakkuuden hallintajärjestelmä CRM. riittävästi käyttöoikeuksia ihmisillä siihen että nähdään kuka on kontaktoinut. JOUSTAVA HA HELPPOKÄTTÖINEN

Viittaan asiakkuusvastaavien työkalupakki -sisältöihin

Mahdollisuus joustavasti toimia yllättävissäkin tilanteissa omatoimisesti, kuitenkin niin, että jokainen vastaa tekemisistään ja on velvollinen raportoimaan toimintaan.

Konkreettisia työkaluja: läppäri nettiyhteydellä, kännykkä, käyntikortit jne. myyjän varusteet.

Ehdottomasti riittävät resurssit työn hoitamiseen! Suuri osa asiakkuusvastaavista ei ole saanut yhtään tuntia tähän tehtävään, joten ei varmaankaan kannata odottaa mullistavia tuloksia..

## CRM

Tieto rahoitusvaihtoehdoista

Markkinointimateriaalia

Selkeät ohjeistukset talon sisällä (mm. kuka hoitaa allekirjoitukset, missä neukkari-tilat, voiko tehdä matkalaskut oman auton käytöstä, voiko tarjota kahvia/ruokaa asiakkaalle...ihan käytännön ohjeistusta)

Toimiva CRM-järjestelmä

### Kuvaile omien asiakkaittesi yhteistyöhön liittyvät toimintaperiaatteet?

Yrityskäynnit, asiakkaiden tuominen alallemme

- Suhteen ylläpito  
- Työssäoppimispaikat (kaksi opiskelijaani saanut jopa vakipaikan työssäoppimisen seurauksena)

- Arvioijatoimintaan liittyvät asiat  
- Koulutustemme mainostaminen

Henkilökohtainen asiakaspalvelu, luottamuksellisuus, toimitusvarmuus, kohtuullinen nopeus,

laadukkuus eli priimaa toimitetaan.

1. Joko minä tai asiakas kontaktoi ensimmäisellä kerralla, jolloin kartoitamme jatko-toimet ja yleensä sovimme tapaamisen.

2. Tapaamisessa kartoitamme asiakkaan tarpeen, jonka jälkeen sovimme etenemisen. Yleensä sovimme koulutusrunгон ehdotuksen tekemisestä.

3. Teen koulutusrungoehdotuksen, jonka laitan asiakkaalle kommentoitavaksi.

4. Hiomme asiakkaan kanssa koulutusrunгон heidän tarpeitaan vastaavaksi 1- tarvittavalla määrällä kontakteja, sähköpostitse ja puhelimitse.

5. Teemme tarjouksen ja jos asiakas hyväksyy, jos ei hyväksy, sovin milloin on sopivaa olla jälleen yhteydessä?

6. teemme sopimuksen

7. Toteutamme, keräämme palautteen

8.käymme läpi mahdollisen palautteen

9. sovin milloin olla jälleen yhteydessä

10. kontaktoin välillä muutenkin kysymällä kuulumisia, joulutervehdys, Kalpan peli, joulukonsertti, yms.

11. kontaktoin, kun sovittu aika tulee eteen.

Pyrin luomaan helposti lähestyttävän ja tuttavallisen suhteen asiakkaan kanssa.

-Säännöllinen yhteyden pitäminen myös vapaa-ajalla. Kysellään, käydään, tutustutaan jne. eli normaali kaupankäyntiä.

Luottamus ja henkilökohtaisten suhteiden hyödyntäminen



## Missä tilanteessa olemme kolmen - viiden vuoden päästä?

Jos saadaan rauhassa kehittää toimintaa, niin tunnemme toisemme ja osaamme hyödyntää

toistemme osaamista ja asiakasverkostoa

Toivon mukaan jo hyvin organisoidussa "asiakkuuksien hoitojärjestelmässä" / systeemissä, jossa tehdään tavoitteet esim. 3 v välein ja seurataan niiden toteutumista, kehitetään toimintaa positiivisella draivilla

Nopeat syövät hitaat

1. Aikuiskoulutusstrategia on tehty ja sitä toteutetaan
2. Asiakkuusvastaavatoimintamalli on selkeä ja sitä toteutetaan
3. Tavoitteet ovat selkeät ja niille on selkeät mittarit
4. Tulokset ovat luettavissa ja analysoitavissa
5. Toimintaa on kehitetty
6. Asiakkuusvastaavatoiminta tunnetaan omassa organisaatiossa, ja tiedetään jopa ketä he ovat.
7. Asiakkuusvastaavatoiminta on hankkinut paikkansa organisaatiossa ja sen tehokkuus tunnustetaan.
8. CRM- on olemassa, segmentointi on pitkällä, CRM:ää käytetään aktiivisesti
9. Asiakkuusvastaavat tukevat toisiaan ja yhteistyön voima on nähtävissä
10. Olemme saaneet uusia asiakkuuksia, kumppanuussopimuksia
11. Olemme vahvistuneet osaamisessamme ja jaksamme ottaa uusia haasteita vastaan.
12. yhteistyömme on aktiivista ja jokainen asiakkuusvastaava on sitoutunut omaan työhönsä tuntien oman työnkuvansa sekä tavoitteet:)

Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) otettu käyttöön.

Asiakkuusvastaavilla selkeät työnkuvat ja tavoitteet/mittarit toiminnalleen.

Asiakkuusvastaavilla entistä merkittävämpi rooli taloudellisen tuloksen tekemisessä.

Nuoriaste osaa jo tuoda kentältä tulleet viestit asiakkuusvastaaville.

Melkoisella todennäköisyydellä samassa tilassa. Ei hommat tällä lailla kehity, varsinkaan jos ei anneta resursseja eikä istuteta oikeita ihmisiä oikeille paikoille. Tällä hetkellä luomme vain titteleitä niitä kaipaaville.

JAA maailma on mahdollisuuksia täynnä. Toivottavasti pystymme hyödyntämään ne

organisaatiossamme.