



Ollila Hanna

## ASIAKASPALVELUPROSESSIN PARANTAMINEN

Case AEL

**ASIAKASPALVELUPROSESSIN PARANTAMINEN**  
Case AEL

Hanna Ollila  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu



## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Tekijä(t): Hanna Ollila

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalveluprosessin parantaminen

Työn ohjaaja(t): Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 80 + 2 liitesivua

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on koulutusorganisaatio AEL. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja mallintaa kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessia raportoinnin ja dokumentaation osalta toimittaessa yhteistyössä ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa sekä luoda raportoinnin ja dokumentaation vuosikello. Parannetun prosessin tarkoituksena on yhtenäistää AEL:n asiakaspalveluprosessia ja luoda säännömukaisuutta markkinointiin. Aihe on AEL:ssä ajankohtainen, sillä organisaatiossa raportoinnin ja dokumentaation prosessia ei oltu kuvattu riittäväällä tarkkuudella.

Tietoperusta tässä opinnäytetyössä perustuu prosesseja sekä palvelujen laatuun ja palvelujen laadun ongelmakohtia käsittelevään kirjallisuuteen sekä Opetushallituksen julkaisuihin, jotka käsittelevät oppisopimuskoulutusta.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen kyselytutkimus, jolla kartoitettiin oppisopimustoimistojen mielipiteitä raportoinnin ja dokumentaation tärkeydestä ja ajoituksesta. Kyselylomakkeella haettiin myös uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön.

Tuloksena tässä työssä on esitetty parannettu prosessi sekä vuosikello raportoinnin ja dokumentaation osalta sekä vuosikello oppisopimustoimistoihin kohdennettavan markkinoinnin osalta. Opinnäytetyön tuloksena löytyi palvelun laadun ongelmakohtia, mutta myös uusia yhteistyömahdollisuuksia oppisopimustoimistojen sekä AEL:n väliseen yhteistyöhön. Parannettu prosessi sekä vuosikellot ovat otettavissa käyttöön ja uusien yhteistyömahdollisuuksien evaluointi sekä asiakaspalvelun laadun ongelmakohtiin puuttuminen aloitetaan opinnäytetyön valmistuttua.

---

Asiasanat: asiakaspalvelu, palvelun laatu, prosessi, kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Hanna Ollila

Title of thesis: Improve of customer service process – Case AEL

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013      Number of pages: 80

---

## ABSTRACT

The commissioner of this thesis was educational organization AEL. The main task of this thesis was to improve and to model customer service process for reporting and documentation of operating in collaboration with external apprentices agencies. The aim was also to create a schedule for reporting and documentation. The improved process is intended to unify the AEL's customer service process and to create the regularity of marketing. The subject is in AEL topical, as an organization, reporting and documentation process had not been described with sufficient accuracy.

The theoretical background of this thesis is based on the processes and the quality of services and quality of service problems and has been applied in the literature. Information on apprenticeship training has been applied in various publications of the Finnish National Board of Education.

This study is a qualitative case study. The research method was a qualitative survey research, which surveyed the opinions of apprenticeship agencies importance and timing of reporting and documentation. The questionnaire was also sought new opportunities for co-operation.

The result of this thesis is an improved process and schedule for reporting and documentation. Marketing actions allocated to apprenticeship agencies is also defined. As a result of this thesis problems in the area of quality services was found, but on the other hand, new opportunities for co-operation was found also. An improved process and the schedules can be taken into use. Work with customer service quality issues begins when thesis is completed. Opportunities for deeper co-operation with apprenticeship will be also evaluated when thesis is completed.

---

Keywords: customer service, service quality, process, process development

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Kehittämistehtävän tausta ja lähtökohdat.....	7
1.2 Tavoitteet ja rajaukset .....	7
1.3 Metodologia ja tutkimusmenetelmä.....	8
2 TOIMEKSIANTAJAN JA OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ESITTELY .....	11
2.1 AEL – Action Experience Learning.....	11
2.2 AEL:n painopistealueet ja visio .....	12
2.3 AEL:n ydinosamisaalueet.....	13
2.4 AEL:n brändi .....	15
2.5 AEL:n strategia, toiminnot ja prosessit .....	15
2.6 Oppisopimuskoulutus.....	17
2.7 Oppisopimuskoulutuksen sisältö .....	18
2.8 Oppisopimuskoulutuksen dokumentaatio.....	20
3 PALVELUT JA PALVELUN LAATU.....	23
3.1 Palvelun laadun määritelmä.....	23
3.2 Palveluiden ominaispiirteet .....	25
3.3 Palvelujen laatu.....	26
3.4 Strateginen laatujohtaminen ja palvelujen laadun johtaminen .....	27
3.5 Kuiluanalyysi .....	28
3.5.1 Kuilu 1: Johdon näkemyksen kuilu.....	29
3.5.2 Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu .....	29
3.5.3 Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu.....	30
3.5.4 Kuilu 4: Markkinaviestinnän kuilu .....	30
3.5.5 Kuilu 5: Koetun palvelun laadun kuilu .....	30
4 PROSESSIT JA BENCHMARKING .....	32
4.1. Prosessin määrittely.....	32
4.2 Prosessinomistaja.....	33
4.3 Prosessijohtaminen.....	33
4.4 Prosessijohtamisen koulukunnat.....	34

4.5	Prosessin suorituskyky.....	36
4.6	Prosessin jatkuva parantaminen .....	40
4.7	Prosessien kuvaus ja mallinnus .....	41
4.8	Prosessien kehittämismalli .....	43
4.9	Benchmarking .....	44
5	OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS .....	48
5.1	Tutkimuksen eteneminen .....	48
5.2	Tutkimuskysymykset .....	49
5.3	Tutkimukseen osallistujat .....	50
5.4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	50
6	TULOKSET .....	53
6.1	Koulutuksista tiedottaminen .....	53
6.2	Hakeutumisvaiheen tuki .....	54
6.3	Seuranta ja raportointi .....	56
6.4	Opiskelijan motivointi .....	58
6.5	Työelämäyhteistyö .....	60
6.6	Koulutuksen järjestäjän palaute .....	61
6.7	Asiakaspalveluprosessi.....	63
6.7.1	Nykytilan kartoitus.....	63
6.7.2	Asiakaspalveluprosessin malli .....	63
6.7.3	Vuosikello .....	67
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	70
7.1	Johtopäätökset.....	70
7.2	Luotettavuuden arviointi .....	75
7.3	Oman työn arviointi .....	77
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET .....	82
	LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE .....	82
	LIITE 2: ASIAKASPALVELUPROSESSI.....	84

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämistehtävän tausta ja lähtökohdat

Kehittämistehtävän ajankohtaisuus tulee ilmi koulutuspalveluiden kovasta kilpailusta Oulun talousalueella sekä oppisopimuspaikkojen radikaalista vähentymisestä koko Suomen mittakaavassa. Pelkkä koulutustarjonta ei enää riitä oppilaitoksen kilpailuvaltiksi, vaan asiakasta on pystyttävä palvelemaan tehokkaasti ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaen. Asiakkaan kokema laatu ei käsitä pelkästään itse palvelun kuluttamista tapahtumaa, vaan asiakas kokee laadun kokonaisvaltaisesti palvelun sujuvuutena. Tällöin on tärkeää, että palveluntarjoajan kaikki prosessit, ydin- ja tukiprosessit ovat tehokkaita ja toimivia.

Kehittämisen lähtökohdat kumpuavat koulutusorganisaatio AEL:n halusta palvella asiakkaitaan hyvin. Kohdeyritykselle on tärkeää löytää toimiva malli ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa tehtävään yhteistyöhön ja opiskelijoiden opintojen seurantaan, dokumentoimiseen ja raportointiin. AEL:lle on tärkeää myös löytää uusia yhteistyökanavia valitussa asiakassegmentissä.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistehtävän tavoitteena on parantaa ja mallintaa kohdeyritys AEL:n asiakaspalveluprosessia raportoinnin ja dokumentaation osalta. AEL on tekniikan lisäkoulutusta tarjoava koulutuslaitos, jota ylläpitää Ammattienedistämislaitos. Tämän parannetun prosessin mukaan toimitaan aina ulkoisen oppisopimustoimiston opiskelijan ollessa kohdeyrityksessä opiskelijana. Prosessiin liitetään myös vuosikello, jolloin kohdeyrityksen henkilökunnalle on selkeää milloin ja millaisen raportin ulkoinen oppisopimustoimisto opiskelijastaan tarvitsee. Prosessi ja vuosikello tullaan liittämään kohdeyrityksen laatujärjestelmään.

Asiakaspalveluprosessista rajataan pois kohdeyrityksen oman kiintiön oppisopimukset, vaikka samanlainen raportointikäytäntö koskee myös omia oppisopimusopiskelijoita.

### 1.3 Metodologia ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai organisaation halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy niin käytännön ongelmien ratkaisua kuin uusien ideoiden, käytäntöjen tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2010, 19.)

Metodologia on oppi niistä tavoista, joilla voi saavuttaa tutkimuksen tavoitteet (Vilkka, 2005, 181). Metodologiset valinnat ovat tutkimuksen kannalta hyvin tärkeitä, sillä ne määrittävät käytettävät menetelmät. Ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat keskeisiä. Ontologinen kysymys koskee todellisuuskäsitettä ja todellisuuden luonnetta. Epistemologia puolestaan on tieto-oppia, joka käsittelee tiedon muodostamista sekä tietämisen alkuperää ja luonnetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 121).

Ontologialtaan tämä opinnäytetyö on realistinen. Työssäni se tarkoittaa sitä, että prosessi on olemassa juuri sellaisena kuin se on mallinnettu. Kaikki ymmärtävät prosessin samalla tavalla.

Opinnäytetyön tekijän osallistuminen tässä työssä on objektiivinen, sillä tieto tulee tekijän ulkopuolelta. Toimintaa ohjaavat lait ja määräykset sekä asiantuntijoilta saadut ohjeet. Käytäntö ohjaa tätä työtä enemmän kuin teoria, sillä tavoitteena on aikaansaada todellinen, toimiva prosessi.

Opinnäytetyön tavoitteena on käytännön tulokseen tähtäävä hanke, joten suuntautuminen on kriittis-realistinen. Tässä suuntautumisessa opinnäytetyön tekijä on toiminnan kehittäjä ja tiedon prosessoija. Kriittis-realistinen suuntautuminen antaa mahdollisuuden käyttää monia menetelmiä tavoitteen saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, sillä tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kohdeyrityksen tilanne ja ratkaista siellä oleva ongelma. Tapaustutkimus on hyvin tyypillinen strategia liiketoimintatieteissä ja lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditioissa. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa nykyaikajassa tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa varsinaisen tutkimuksen kohteita on vähän, eli tärkeämpää on saada

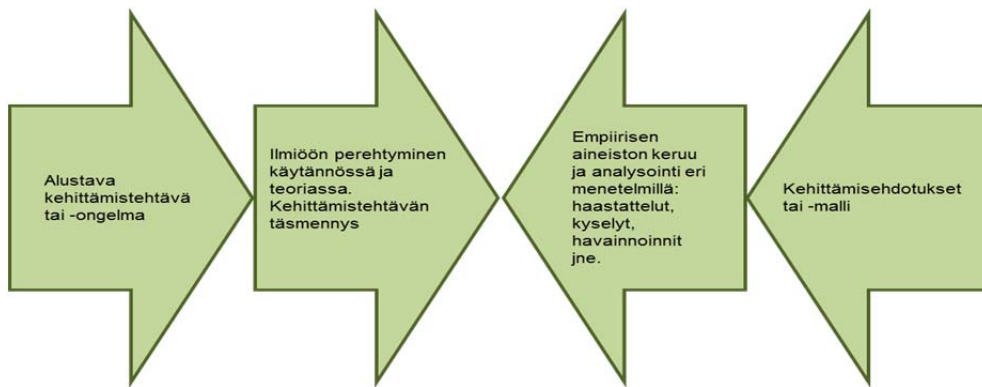


selville pienestä joukosta paljon kuin suuresta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa kysymyksenä on kuinka jokin tapahtuu eikä niinkään se, kuinka yleistä jokin on. Tutkimuksen kohteena on tapaus, case, ja se voi olla esimerkiksi yrityksen osa tai prosessi. (Ojasalo ym. 2010, 52–53).

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi hyvin silloin, kun tarkoituksena on halu ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimus soveltuu hyvin epätyypillisten prosessien tutkimiseen, kuten tässä tutkimuksessa kohteena on organisaatiossa oleva, parannettava prosessi. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on valita tutkimuksen kohde käytännön tarpeen perusteella sekä työelämän kehittämistyössä työlle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo, ym. 2010, 53).

Tyypillistä tapaustutkimukselle on, että käytettävät menetelmät ovat monimuotoisia ja monenlaisia menetelmiä käyttämällä tutkittavasta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen kuva. Niin määrälliset kuin laadullisetkin menetelmät sekä niiden yhdistelmät soveltuvat tapaustutkimukseen. Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisessa tilanteessa. (Ojasalo, ym. 2010, 55).

Tapaustutkimus lähtee yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, josta tutkijalla on jo jonkin verran aiempaa tietoa. Kehittämistehtävä lähtee liikkeelle alustavasta kehittämissuhteen määrittelystä. Aiheeseen ja kirjallisuuteen tutustuttuaan tutkijalla voi useinkin alustava aihe muuttua sen ollessa toissijainen uuden kehittämiskohteen noustessa voimakkaammin esille. Tämä on hyvin luonnollinen osa kehittämissuhteita, sillä vasta aiheeseen ja kirjallisuuteen tutustuttuaan tutkija saa selville mikä todellinen kehittämisen kohde on. Kuviossa 1 on tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen havainnollistettu. (Ojasalo, ym. 54).



KUVIO 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 54.)

Menetelmänä tässä kehittämistyössä käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, sillä tavoitteena on antaa tutkimusongelmaan vastaukseksi selkeä prosessi ja vuosikello. Tarkoituksena on, että tutkimuksessa luotua prosessia tullaan jatkossa käyttämään ongelman ratkaisemiseksi. Koska ratkaisun tulee olla uudenlainen, teoreettisesti perusteltu sekä uudenlaista tietoa liiketoimintaan tuova prosessi, konstrukttiivinen tutkimusote on perusteltu. Uusi prosessi ja dokumentaation vuosikello liitetään kohdeyrityksen laatujärjestelmään ja otetaan käyttöön heti. Konstruktivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on luoda täysin uusi rakenne ongelman tai epäkodan ratkaisemiseksi. Palvelujen kehityksen prosessimalli on kehitystyön tuloksena syntynyt rakenne, jota arvioidaan käytännön hyödyn perusteella (Ojasalo, ym. 2010, 65).

Tapaustutkimuksessa ja konstruktivisessa tutkimuksessa tyypillisiä menetelmiä ovat muun muassa kyselyt ja haastattelu (Ojasalo, ym. 2010, 68). Tässä opinnäytetyössä haastatellaan ulkoisia oppisopimustoimistoja ja niille lähetetään kyselylomake. Aluerajauksena on Jyväskylä - Inari -akseli.

Näkökulmana tässä opinnäytetyössä on prosessin toteuttajan näkökulma, eli AEL:n koulutussihteerin näkökulma. Kyselytutkimuksessa on kartoitettu prosessin asiakkaalle lisäarvoa tuottavat elementit.

## **2 TOIMEKSIANTAJAN JA OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN ESITTELY**

### **2.1 AEL – Action Experience Learning**

#### **AEL:n historia**

Kohdeyritys on AEL, Ammattienedistämislaitoksen nimellä 10.11.1922 perustettu koulutuslaitos. AEL:n perustehtäviin on alusta saakka kuulunut teollisuuden ja elinkeinoelämän kehittymisen tukeminen kouluttamalla työntekijöitä uusiin ammatteihin tai antamalla täydennyskoulutusta. Perustamisestaan lähtien AEL on tehnyt työtä aikuisten, jo työssä olevien henkilöiden, ammattitaidon kehittämiseksi. Tämä perustehtävä on pysynyt muuttumattomana jo yli 90 vuotta.

AEL:n taustalla on Ammattienedistämislaitossäätiö, jonka ovat perustaneet Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen yrittäjät ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Nykyään säätiöön on tullut mukaan muita elinkeinoelämän sekä julkishallinnon toimijoita.




AEL:n koulutus on pystynyt joustamaan ja aina vastaamaan työelämän ajan-kohtaisiin koulutustarpeisiin. AEL on kehittynyt työelämän muutosten mukana.

#### **AEL tänään**

AEL on työelämälähtöinen koulutuslaitos. Vahva perinne näkyy yli 70 näyttötutkinnon järjestämisoikeutena. AEL:n tehtävänä on kehittää suomalaista työntekijää kasvamaan uusiin haasteisiin sekä myös yrityksiä löytämään uusia vahvuuksia ja uusinta tietoa omalta alaltaan. Vahvuuksina AEL:llä ovat räätälöinti sekä työelämässä toimivat asiantuntijat, jotka ovat halukkaita viemään omaa alaansa eteenpäin. Monipuolisuus näkyy AEL:n toiminnassa useina koulutusaloina sekä jatkuvana kehittämisenä, mutta myös jatkuvana kehittymisenä. AEL:n palvelupakettiin kuuluvat koulutukset, yrityskohtaiset valmennukset, konsultoinnit sekä eri alojen seminaarit.

## 2.2 AEL:n painopistealueet ja visio

AEL:n painopistealueina ovat yksilön taitojen kehittäminen, ryhmän tekemisen kehittäminen sekä koko yrityksen toiminnan kehittäminen. Yrityksen kannalta on tärkeää, että yksittäisen työntekijän ammattitaito on vaadittavalla tasolla, ryhmän työskentely sujuu saumattomasti sekä organisaatio itsessään on löytänyt oman ydinosaamisensa. Asiakasyrityksen strategisen johtamisen kehittäminen ja sitä kautta kustannushyödyn saavuttaminen on kehitysohjelmien päätavoite. Kuviossa 2 ovat AEL:n painopistealueet.

Kehityskohde		Ratkaisu
Yrityksen tuottavuus ja kilpailukyky		Kehitysohjelmat ja konsultointi
Henkilöstöryhmän osaaminen		Yrityskohtaiset kurssit, seminaarit ja tutkinnot
Yksilön osaaminen		Avoimet kurssit, seminaarit ja tutkinnot

KUVIO 2. AEL:n painopistealueet (AEL, hakupäivä 5.3.2013)

Vuonna 2012 AEL:n koulutukseen osallistui yli 33 000 opiskelijaa noin 2 200 järjestetyssä koulutustilaisuudessa. Asiantuntijaverkoston kuului 2 000 ulkopuolista asiantuntijaa ja omia ammattilaisia AEL:ssä oli yli 200. Liikevaihto vuonna 2012 oli noin 20 miljoonaa euroa. AEL:n toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella sekä Oulussa.

”Olemme johtava henkilöstön kehittämisen kumppani ja tekniikan lisäkouluttaja **Action Experience Learning**” on AEL:n visio (AEL vuosikertomus 2012).

Visio, eli tulevaisuudenkuva on olla Suomessa ja kansainvälisesti tunnustettu asiantuntijaorganisaatio, joka on niin yritysten kuin yksittäisten yksilöiden apuna

kehittymisessä tulevaisuuden haasteisiin. AEL:n visioon kiteytetty Action, Experience, Learning eli toiminta, kokemus sekä oppiminen kuvaavat vahvaa perimää, huipputason asiantuntijaverkostoa sekä jatkuvaa uuden oppimista. (Brändikirja, AEL, 2013).

### **2.3 AEL:n ydinosaamisalueet**

AEL:n ydinosaamisalueita ovat asiakkaan liiketoiminnan, prosessien sekä johtamisjärjestelmän tunteminen, opetus- ja valmennusosaaminen sekä vuorovaikutteiset työtavat ja vahva asiantuntijuus osaamisalueella. Liiketoiminnassa AEL keskittyy näihin ydinosaamisalueisiin. Toimintaympäristöä seurataan, arvioidaan ja johdetaan eri mittareiden tuottaman datan valossa jatkuvasti. (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti.)

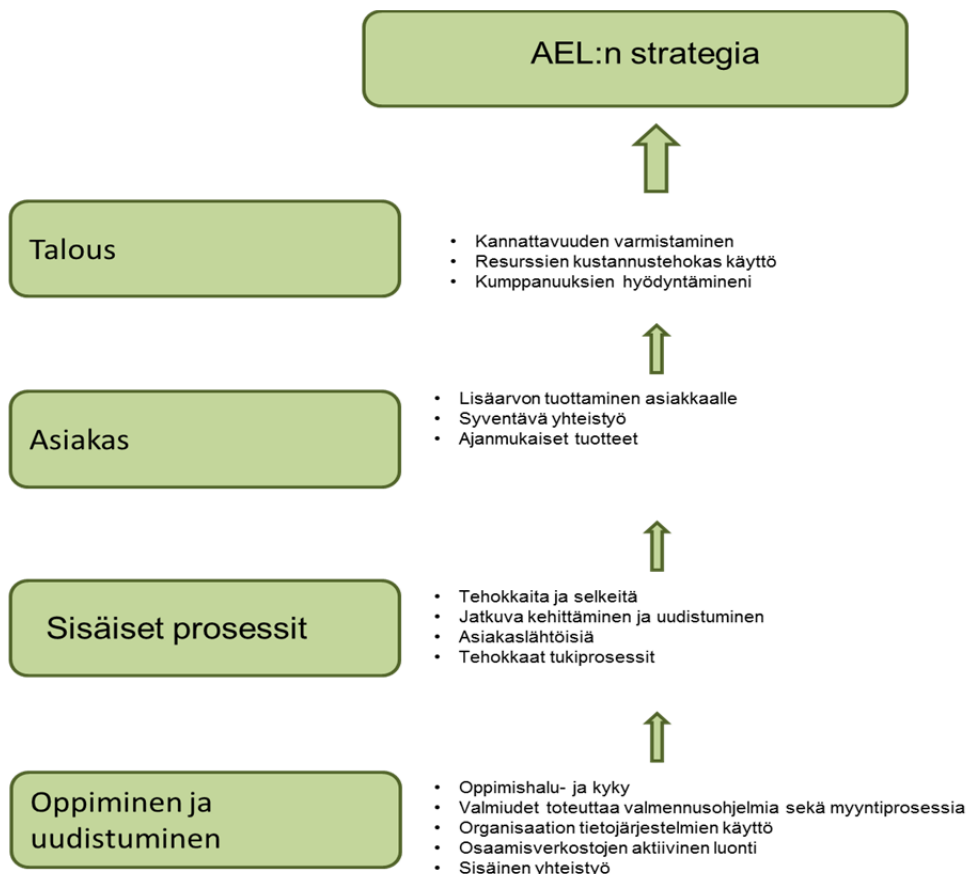
AEL:n strateginen kivijalka on jakautunut neljään tarkastelunäkökulmaan; talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Tasapainoisen toiminnan edellytykset ovat yhteistyöhalu sekä -kyky ja oikeanlainen asenne. Henkilöstöllä on oltava oppimishalu ja -kyky, sillä yksilön valmiuksien kehittäminen myös organisaation sisällä on strategian perustana. Henkilöstöllä tulee olla valmiuksia toteuttaa valmennusohjelmia, myyntiprosessia sekä organisaation tietojärjestelmien käyttö on hallittava. Osaamisverkostojen aktiivinen luominen sekä sisäisen tiedon hyödyntäminen ryhmien välisenä yhteistyönä on oppimisen ja uudistumisen strategista pohjaa. Työyhteisön hyvinvointi luo perustaa strategian onnistumiseen. (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti.)

Sisäisten prosessien on oltava tehokkaita, selkeitä sekä asiakaslähtöisiä. Tämä luo perustaa jatkuvaan kehittämiseen ja uudistumiseen. Prosessien kulku on saatettava henkilöstölle tiedoksi, jotta toiminta on asiakkaalle joustavaa, asiakasläheistä ja kehittäminen on mahdollista. Määrätietoisella toiminnan suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla strategisesti tärkeät sisäiset prosessit ovat tehokkaita ja tulevat yhä tehokkaammiksi. Prosessien kokonaisarkkitehtuurin tulee olla toimiva ja päällekkäisyydet tulee karsia. (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti.)

Asiakasnäkökulmaan sisäiset prosessit luovat vahvan pohjan. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on elinehto. Asiakasorganisaation johdon asettamien ta-

voitteiden toteutuminen sekä laadukkaasti toteutetut hankkeet luovat asiakas-suhteelle jatkuvuutta ja lisäävät asiakastytyvyyttä. Asiakkaan - ja myös AEL:n asiantuntijoiden - menestyminen ovat osa AEL:n kriittisistä menestystekijöistä. Tuloksekkaasti läpiviedyt hankkeet lisäävät AEL:n tunnettuutta, vahvistavat imagoa sekä lisäävät kysyntää. Myös yhteistyön laajentaminen ja syventäminen asiakasorganisaation kanssa ovat mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Vahvat referenssit osaltaan vaikuttavat uusien asiakkaiden hankintaan positiivisesti. (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti.)

Talouden kehittymistä seurataan ja johdetaan erilaisin taloudellisin mittarein. Toiminnan jatkuvuuden ja jatkuvan kehityksen varmistava kannattavuus on pyrittävä säilyttämään hyvänä. (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti.)



*KUVIO 3. AEL:n ydinosaaminen (Juntunen, 22.4.2013, sähköpostiviesti)*

## **2.4 AEL:n brändi**

AEL:llä on vahva brändi. AEL:n brändi tuo julki sen mistä organisaatio on lähtöisin, missä se on nyt ja mihin se on menossa. AEL:n brändi myös määrittelee mihin suuntaan mielikuvia AEL:stä halutaan ohjata. Brändin tarkoituksena on rakentaa AEL:lle entistä vahvempi, selkeämpi sekä entistä erottuvampi identiteetti.

Brändin avulla yritys pyrkii ymmärtämään asiakasta. Brändi on yksilöity tuote tai palvelu, jolla on jokin piirre, jonka avulla se pystytään erottamaan vastaavista tuotteista tai palveluista. Brändin luomisessa keskeisiä asioita ovat nimi, ominaisuuksista, suorituskyvystä tai persoonallisuudesta viestivät väittämät tai symbolit. Keskeisellä sijalla menestyksekkäässä brändissä on hyvä tuote tai palvelu, jonka luominen, suunnittelu ja markkinointi ovat pitkäaikaisen työn tulosta. Vahvalla brändillä on voimakas asiakasuskollisuus ja asiakas määrittelee brändin lopullisen arvon, sillä brändi on asiakkaan usko siihen, mitä yritys edustaa. (Kotler, P. & Keller, K. 2009, 275-282).

AEL:n brändi on lupaus sekä asiakkaille että sidosryhmille. Brändi antaa lupauksen siitä, että AEL auttaa asiakastaan menestymään tuomalla lisäarvoa asiakkaan toimintaan. AEL:n brändi lupaa lisäksi toimia tulosta tuottavalla tavalla, yhdessä, oppien ja kehittäen. Ympäristön huomioon ottaminen kaikessa toiminnassa on myös AEL:n brändin lupaus. (Brändikirja, AEL, 2013)

AEL:n brändin lupaus pohjautuu organisaation arvoihin sekä sen vaiherikkaaseen historiaan. Tehokkaat koulutukset, huippuammattilaiset sekä vahva toimialaosaaminen ovat osaltaan lunastamassa tuota lupaus. (Brändikirja, AEL, 2013.)

## **2.5 AEL:n strategia, toiminnot ja prosessit**

Organisaation toiminta-ajatus, arvot sekä brändi antavat pohjan strategiselle suunnittelulle ja luo strategialle kivijalan. Oheisesta kuvioista 4 käy ilmi, miten AEL:n strategia on rakentunut näiden elementtien päälle tavoittelemaan visiota.



KUVIO 4. AEL:n strategian rakentuminen (Juntunen, 22.4.2013, sähköposti)

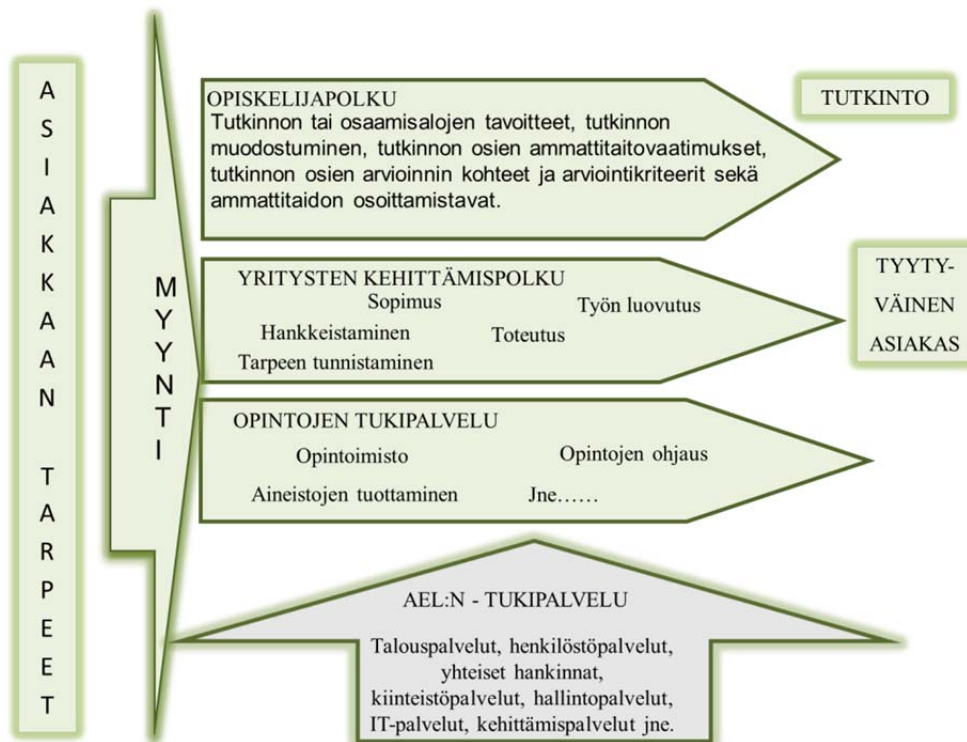
AEL:n toiminnot ovat jaettu ydintoimintoihin, ydintoimintoja tukeviin toimintoihin sekä tukitoimintoihin. Ydintoimintona AEL:ssä ovat kouluttaminen tai koulutuksen järjestäminen. Kouluttaminen tarkoittaa, että AEL:n oma henkilökunta kouluttaa opiskelijoita. Koulutuksen järjestäminen tarkoittaa asiantuntijaverkoston hyödyntämistä, eli ulkopuolinen asiantuntija kouluttaa opiskelijoita.

Ydintoimintoja tukevat toiminnot mahdollistavat ydintoimintojen onnistumisen. Ydintoimintoja tukevat toiminnot AEL:ssä ovat mm. opintotoimisto, joka ohjaa opiskelijaa sekä oma digipaino, joka tuottaa koulutusmateriaalin.

Tukitoiminnot puolestaan kattavat kaiken muun organisaatiossa tapahtuvan toiminnan, joka osaltaan tukee ydintoimintojen onnistumista. Tukitoimintoja ovat mm. talous- ja henkilöstöhallinto.



Kuviossa 5 on esitelty AEL:n ydin- ja tukiprosessit.



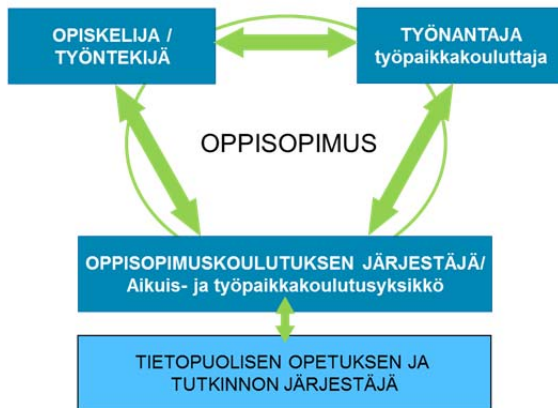
KUVIO 5. AEL:n prosessit. (Juntunen, 22.4.2013, sähköposti)

Kuviossa 5 näkyy selkeästi, että prosessin alkupäässä ja loppupäässä on asiakas, eli prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Myynti kattaa kaikki organisaation prosessit. AEL:n ydinprosesseja ovat opiskelijapolku sekä yritysten kehittämispolku. Ydinprosesseja tukeva prosessi on opintojen tukipalvelut sekä koko organisaatiota palveleva tukiprosessi on AEL:n tukipalvelut.

## 2.6 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutus on yhteistyötä, jonka osapuolina ovat opiskelija, työnantaja, oppilaitos sekä oppisopimuskeskus. Opiskelijan tehtävänä oppisopimuskoulutuksessa on oppia työssä sekä arvioida oppimaansa. Työnantajan tehtävänä on suunnitella sekä arvioida opiskelijan oppimista, opastaa, ohjata ja perehdyttää opiskelijaa työpaikalla. Oppisopimuskeskus neuvoo sekä ohjaa oppisopimusoasioissa, organisoi, rahoittaa ja kehittää oppisopimuskoulutusta. Oppilaitoksen tehtävänä on järjestää tietuopoliset opinnot sekä organisoida tutkinnonsuo-

ritukset. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013). Kuvio 6 havainnollistaa oppisopimuskoulutukseen liittyvien osapuolien tehtävät.



*KUVIO 6. Oppisopimuskoulutuksen osapuolien tehtävät (Aliranta, 18.4.2013, sähköposti )*

## 2.7 Oppisopimuskoulutuksen sisältö

Oppisopimuskoulutus on tehokas tapa edistää niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin osaamista, sillä pääosa oppimisesta tapahtuu omalla työpaikalla. Oppisopimuskoulutus räätälöidään opiskelijan ja työpaikan tarpeisiin, jotta lopputulos on laadukas ja palvelee asiakkaan tarpeita. Oppisopimuskoulutuksessa noudatetaan Opetushallituksen vahvistamia tutkinnon perusteita, vaikka koulutusta räätälöidäänkin suoraan asiakasorganisaation tarpeisiin. Oppisopimuskoulutuksella voi opiskella lähes kaikkiin ammatillisiin tutkintoihin ja koulutusmuoto on soveltuva niin 15 vuotta täyttäneille nuorille kuin aikuisillekin. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013).

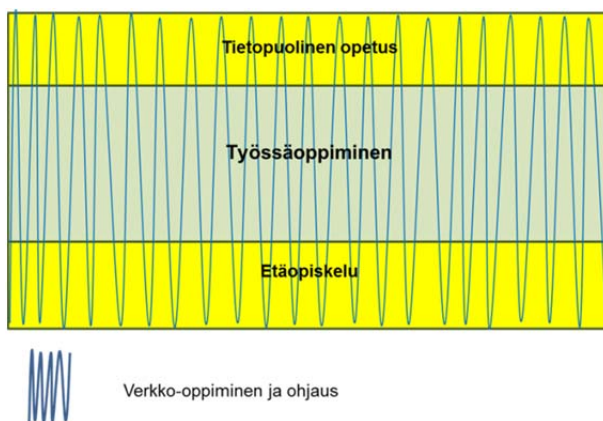
Oppisopimus perustuu aina työsopimukseen ja oppisopimusopiskeluun soveltuvaan työpaikkaan, jossa opiskelija pääsee tekemään monipuolisesti työtä vastuullisen työpaikkakouluttajan alaisuudessa. Työnantajan ja opiskelijan välille solmitaan määräaikainen työsopimus, mutta mikäli opiskelija on jo työsuhhteessa työnantajaan, oppisopimus ei muuta työsuhdetta määräaikaiseksi. Oppisopimuksen ollessa työsopimus, työnantaja maksaa opiskelijalle palkkaa. Lomat ja eläke kertyvät työehtosopimuksen mukaisesti ja opiskelijalla on mahdollisuus liittyä ammattiliittoon. Työsopimukseen kuuluu ammattiin kouluttaminen työpai-

kalla ja oppisopimukseen liitetään henkilökohtainen opiskeluohjelma, joka on laadittu Opetushallituksen vahvistamien tutkinnon perusteiden puitteissa. Oppisopimuskoulutukseen tehty työsopimus tähtää ammattitaidon lisäämiseen sekä tutkinnon suorittamiseen työnteon lisäksi. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013).

Oppisopimuskoulutuksella on mahdollista opiskella pääasiassa näyttötutkintoina suoritettaviin ammatillisiin perustutkintoihin, ammatti- tai erikoisammattitutkintoihin. Oppisopimuskoulutus soveltuu myös ei-tutkintotavoitteiseen lisäkoulutukseen, eli ammatilliseen lisäkoulutukseen. Myös yrittäjät sekä viranhaltijat voivat kouluttautua oppisopimuskoulutuksella, mutta heille on määritelty omat säädöksensä. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013).

Oppisopimuskoulutuksessa noin 70 – 80 prosenttia koulutuksesta tapahtuu työpaikalla, jossa koulutuksesta huolehtii vastuullinen työpaikkakouluttaja. Työpaikkakouluttajana toimii joko työnantaja itse tai työpaikalla työssä oleva kokenut ja pätevä työntekijä. Työpaikalla annettavaa koulutusta täydennetään oppilaitoksen antamalla tietopuolisella koulutuksella, joka on n. 20 prosenttia opinnoista. (AEL intranet, hakupäivä 18.5.2013).

Alla oleva kuvio 7 selkiyttää oppisopimuskoulutuksen opiskelun muodostumista.



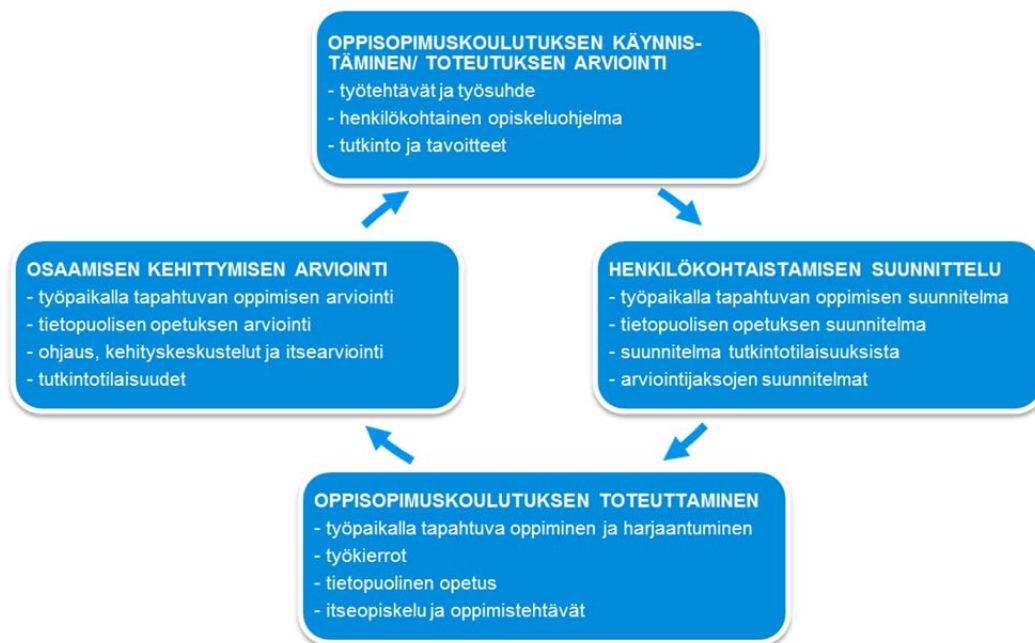
KUVIO 7. Oppisopimuskoulutuksen opiskelun muodostuminen (AEL intranet, hakupäivä 18.5.2013).

## 2.8 Oppisopimuskoulutuksen dokumentaatio

Opiskelujen alkuvaiheessa opiskelijan tuleva opiskelupolku henkilökohtaistetaan. Oppisopimuskoulutuksessa tavoitteena on, että jo osattua ei tarvitse opiskella uudestaan. Henkilökohtaistamisessa tutkitaan opiskelijan tausta, olemassa oleva osaaminen, mahdolliset opiskelun esteet sekä muut opiskeluun vaikuttavat tekijät. Opiskelujen alkuvaiheessa opiskelijalle tehdään henkilökohtainen opetussuunnitelma, HOPS. Henkilökohtaisen opetussuunnitelman teosta vastaa koulutuksen järjestäjä, eli oppisopimustoimisto. Koska Opetushallituksen vahvistamat tutkinnon perusteet luovat raamit henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon, on koulutuksen järjestäjän ymmärrettävä syvällisesti tutkintojen perusteet. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013).

Opintojen edetessä opiskelijalle tehdään henkilökohtaistamisasiakirja sekä suunnitelma tutkinnon suorituksiin. Näissä asiakirjoissa määritellään koulutuksen sisältö sekä kesto aikaisemman osaamisen perusteella. Henkilökohtaistamisasiakirjassa kuvataan konkreettiset tilanteet, joissa opiskelija tekee tutkinnon suoritukset, joissa osaaminen todennetaan. Tutkintotilaisuudet arvioidaan aina kolmikantaisesti, mukana ovat oppilaitoksen edustaja, työelämän edustaja sekä työpaikan edustaja. Opiskelija arvioi itse osaamistaan ja itsearviointilla on suuri merkitys tutkinnon suorittamisen kannalta. Tutkintotilaisuuksia pidetään pääsääntöisesti todellisissa työkohteissa opiskelijan työpaikalla. Henkilökohtaistamisasiakirjan teosta vastaa koulutuksen toteuttaja, eli oppilaitos. (AEL intranet, hakupäivä 18.5.2013).

Kuviossa 8 on kuvattu henkilökohtaistaminen oppisopimuskoulutuksessa.



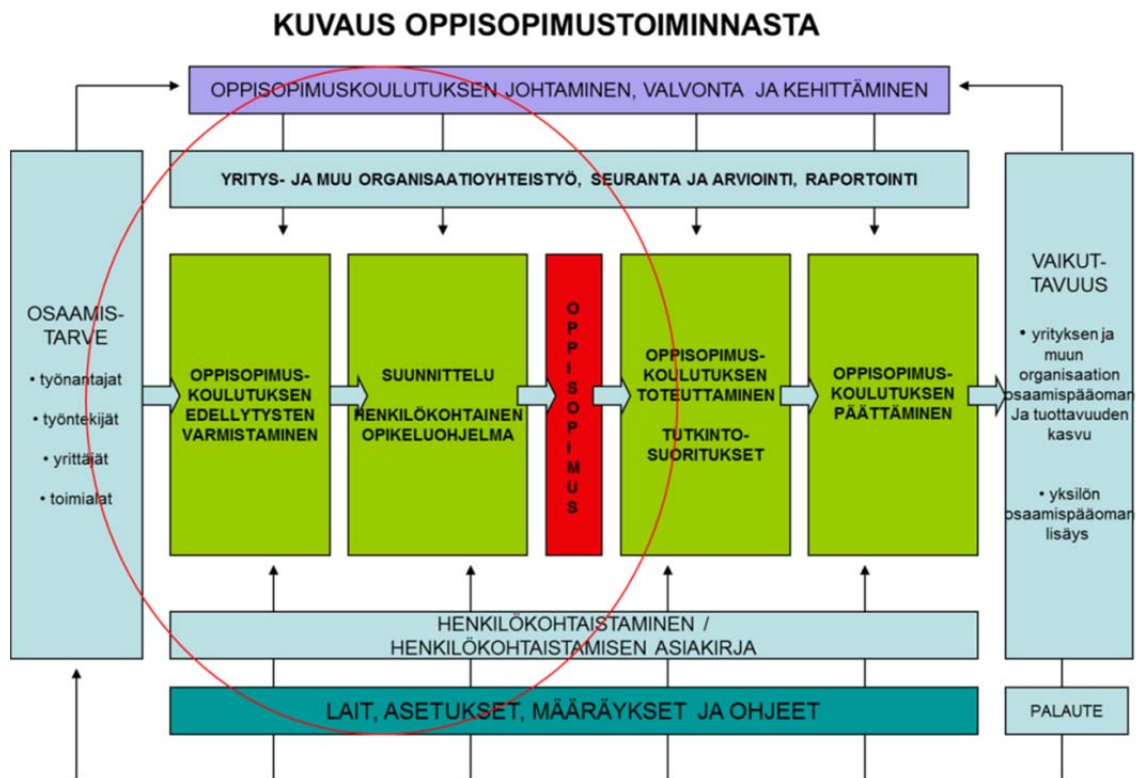
*KUVIO 8. Henkilökohtaistaminen oppisopimuskoulutuksessa (Aliranta, 18.4.2013, sähköposti )*

Henkilökohtaistamisasiakirja siis muodostuu monesta osasta. Pohjana koko henkilökohtaistamisasiakirjaan on hakeutumisvaiheen lomake, jossa on eritelty aiemman osaamisen tunnistaminen dokumentteineen ja ohjauskeskusteluineen. Tästä hakeutumisvaiheen lomakkeesta tehdään johtopäätökset suhteessa tutkinnon perusteisiin, eli määritellään mikä opiskelijan osaamistaso on ja mitä aihealueita hänen tarvitsee vielä opiskella.

Johtopäätöksien perusteella tehdään esitys tutkinnonosan (tai -osien) tunnustamisesta tutkintotoimikunnalle ja mukaan liitetään luotettavat selvitykset, esimerkiksi todistukset tutkinnonosien suorittamisesta. Mikäli aikaisempaa osaamista ei ole osoittaa esimerkiksi todistuksin, tehdään opiskelijalle suunnitelma tutkinnonosan suorittamisesta. Tämän suunnitelman perusteella opiskelija käy teoriaopetuksen sekä tekee tutkinnonsuoritukset. Tutkinnonsuoritukset arvioidaan ja hyväksytyt suoritukset toimitetaan tutkintotoimikunnalle yhdessä henkilökohtaistamisasiakirjan yhteenvedon kanssa. Tutkintotoimikunta myöntää ja

allekirjoittaa opiskelijalle tutkintotodistuksen. (www.oph.fi, hakupäivä 26.4.2013).

Kuviossa 9 on havainnollistettu oppisopimustoiminnan kuvaus.



KUVIO 9. Oppisopimustoiminnan kuvaus (Kyllönen, 30.5.2013, sähköposti)

## 3 PALVELUT JA PALVELUN LAATU

### 3.1 Palvelun laadun määritelmä

Yrityksen keskeinen menestystekijä on laatu. Tulevaisuudessa - ja jo nykyään - laatu tulee integroitumaan kaikkeen toimintaan, sillä tuotteiden ja palveluiden laadun lisäksi huomio tulee kiinnittymään koko toiminnan laatuun. Laadukas toiminta ei ole vain teollisuusyritysten asia, vaan se on myös palveluyritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden asia. (Lecklin, 2006, 9.)

Asiakkaan odotukset, vaatimukset sekä tarpeet ovat niitä ulottuvuuksia, joihin laatua verrataan. On yleisesti hyväksyttävää todeta, että palvelu on laadukasta silloin, kun asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluun. Kuitenkaan yrityksen virheettömät tuotteet tai palvelut eivät takaa korkeaa laatua, vaan arvioijana on aina ulkopuolinen arviomies, asiakas. (sama, 18.)

Laadun määritelmään on aina kuulunut läheisesti mielikuva virheettömyydestä ja asioiden kerralla oikein tekemisestä. Tämä ei kuitenkaan anna oikeaa kokonaiskuvaa laadusta, sillä laadukas toiminta on lisäksi oikeiden asioiden tekemistä kustannustehokkaasti. Ylilaatu ja asiakkaan odotukset ylittävä laatu ovat eri asioita. Ylilaatua ovat ne ominaisuudet, joista asiakas ei ole valmis maksamaan lisää. Asiakkaan odotukset ylittävä laatu puolestaan houkuttelee asiakasta maksamaan tuotteesta tai palvelusta lisää ja antaa yritykselle kilpailuedun. (sama, 20.)

Laatuun on liitetty useita tunnusmerkkejä sekä ominaisuuksia tarkastelunäkökulmien mukaan. Lecklin (2006,19) kertoo Paul Lillrankin esittävän laadulle kuusi erilaista ominaisuutta, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia vaan päinvastoin, ne ovat toisiaan täydentäviä ominaisuuksia.

Perinteinen laadunvalvonta tukeutuu valmistuslaadun näkökulmaan, jossa keskitytään valmistusprosessiin ja varmistetaan, että tuote valmistetaan määräysten mukaan. Tuotelaatu puolestaan korostaa suunnittelun tärkeyttä laadun määrittämisessä (sama, 20-21.)

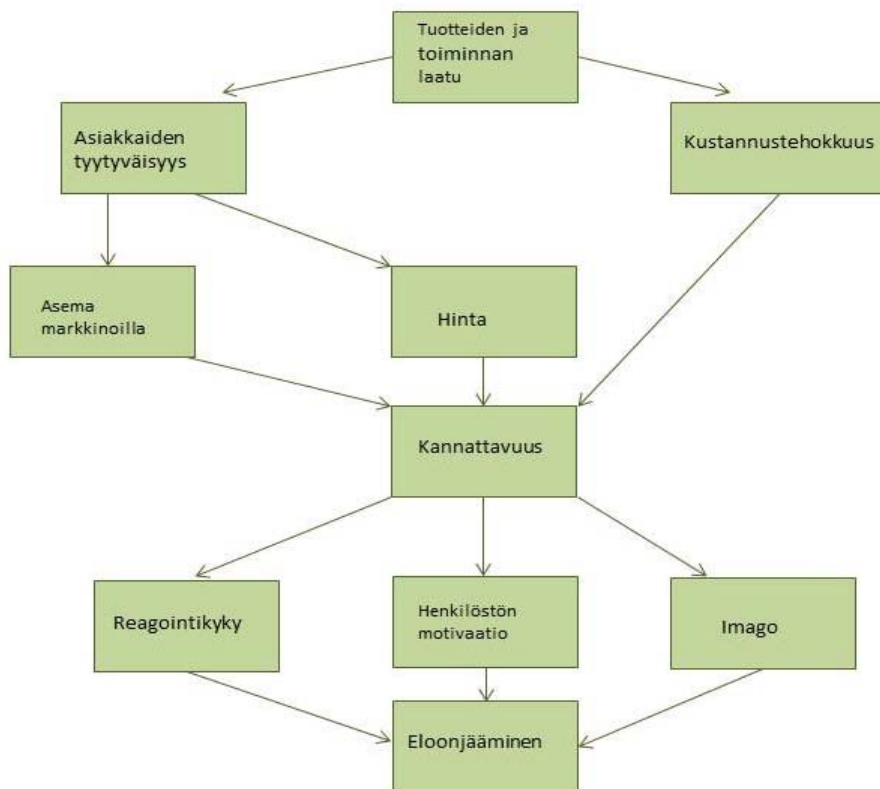
Arvolaadussa Lillrankin mukaan korkein arvo annetaan sille tuotteelle, jolla on paras kustannus-hyötysuhde, eli sijoitettu pääoma saa parhaan mahdollisen tuoton. Asiakaslaadun Lillrank määrittelee asiakkaiden tarpeet tyydyttävän laadun olevan hyvää laatua. Lillrank määrittelee laatua myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Ympäristölaatu ottaa huomioon tuotteen elinkaaren ja resurssien käytön suunnittelusta aina tuotteen hävittämiseen asti (Lecklin, 2006, 21.)

Hyvän laadun voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen sekä katteeseen positiivisesti, sillä laatu luo kustannustehokkuutta toimintoihin (sama, 26). Yrityksen kehittäessä prosessejaan kaikki turhat toiminnot sekä päällekkäiset työvaiheet eliminoidaan.

Asiakastyytyväisyys paranee myös tuotteiden tai palveluiden hyvän laadun ansiosta, mikä vahvistaa yrityksen asemaa markkinoilla. Asiakastyytyväisyyden ollessa hyvä, tuotteiden tai palveluiden ollessa hyviä, yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa hinnoitteluun ja myydä tuotteita tai palveluita paremmalla katteella (sama, 26.)

Yrityksen kannattavuuteen hyvällä laadulla on myös suoria vaikutuksia. Hyväksi koettu laatu antaa yritykselle selkeää kilpailuetua, jonka on todettu vaikuttavan niin yrityksen ketteryyteen kuin henkilöstön tyytyväisyyteenkin. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa yritystä eloonjäämiskamppailussa sekä turvaa työpaikkoja (sama, 27.). Kuvio 10 visualisoi hyvän laadun kokonaisvaikutukset Lecklinin mukaan.





KUVIO 10. Laadun merkitys (Lecklin, 2006, 25).

### 3.2 Palveluiden ominaispiirteet

Palvelun määrittelyminen on haastavaa, sillä palvelu on hyvin monitahoinen ilmiö ja vaikeasti selitettävissä. Merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Grönroos (2000, 53) löytää palveluille neljä peruspiirrettä, jotka vaikuttavat samanaikaisesti. Palvelut ovat aineettomia, tekoja tai tekojen sarjoja, tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin.

Laadunvalvonta ja markkinointi ovat hyvin haasteellista palveluista puhuttaessa. Palvelujen aineettoman luonteen vuoksi asiakkaan on hyvin vaikea arvioida palvelua. Laadunvalvonnalle ja myös markkinoinnille omat haasteensa asettavat teot, tai tekojen sarjat, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tällöinhän laatua ei voi verrata mihinkään ennalta tuotettuun laatuun, jota olisi mahdollista valvoa etukäteen ennen myyntiä ja kulutusta. Tästä syystä laadun-

valvonnan ja markkinoinnin tulee tapahtua samanaikaisesti tuottamisen ja kuluksen kanssa.

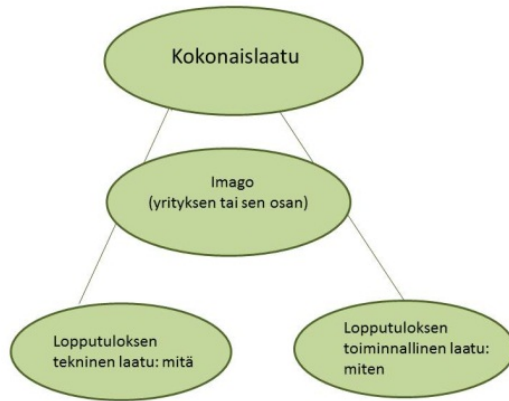
Neljäs peruspiirre palveluiden määrittämisessä kertoo, että asiakas on tuotantoressurssi, eikä pelkän palvelun vastaanottaja. Tämänkään takia palveluja ei voi varastoida. (Grönroos, 2000, 54.)

Heterogeenisyys liittyy palvelun peruspiirteisiin, sillä tuotanto- ja jakeluprosessissa vaikuttavat ihmiset, organisaation henkilökunta, asiakkaat tai molemmat. Yhdelle asiakkaalle tuotettu palvelu ei ole koskaan samanlaista kuin toiselle asiakkaalle tuotettu palvelu, sillä sosiaalinen suhde on aina erilainen, vaikka kaikki muu olisi samanlaista. Tämä palveluiden heterogeenisyys aikaansaa ongelman palvelujen johtamiselle: kuinka pitää tuotetun ja tarjotun palvelujen koettu laatu tasaisena. (Grönroos, 2001, 83–84.)

### **3.3 Palvelujen laatu**

Miten koetaan laatu, kun puhutaan palveluista? Käsitteellä on monta erilaista tulkintaa ja monta eri tulkitsijaa. Pääsääntöisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä kuitenkin niin, että palveluntarjoajan toiminta on mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa (Lecklin, 2006, 18). ”Hyvä” tai ”paras” laatu ei siis ole tärkeää, vaan asiakkaan tarpeisiin nähden oikea laatu (Hannus, 2003, 143). Grönroos (2001, 99) kiteyttää ajatuksen palvelun laadusta laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan.

Grönroos (2000, 64) erottaa asiakkaan kokemasta laadusta kaksi ulottuvuutta, teknisen eli lopputulosulottuvuuden ja toiminnallisen, eli prosessitulottuvuuden. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutustilanteessa yritykseltä. Palveluntuotantoprosessin tekninen laatu jää asiakkaalle kun vuorovaikutustilanne on ohi. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös yrityksen tai sen osan imago. Mikäli asiakas mieltää palveluntarjoajan myönteiseksi, pienet virheet ehkä annetaan paremmin anteeksi kuin silloin, jos mielikuva yrityksestä on alun perinkin negatiivinen. ”Imagoa voidaan pitää laadun suodattimena” toteaa Grönroos (2000, 64). Kuviossa 11 on havainnollistettu kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta.



Kuva 11. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos, 2000, 65)

### 3.4 Strateginen laatujohtaminen ja palvelujen laadun johtaminen

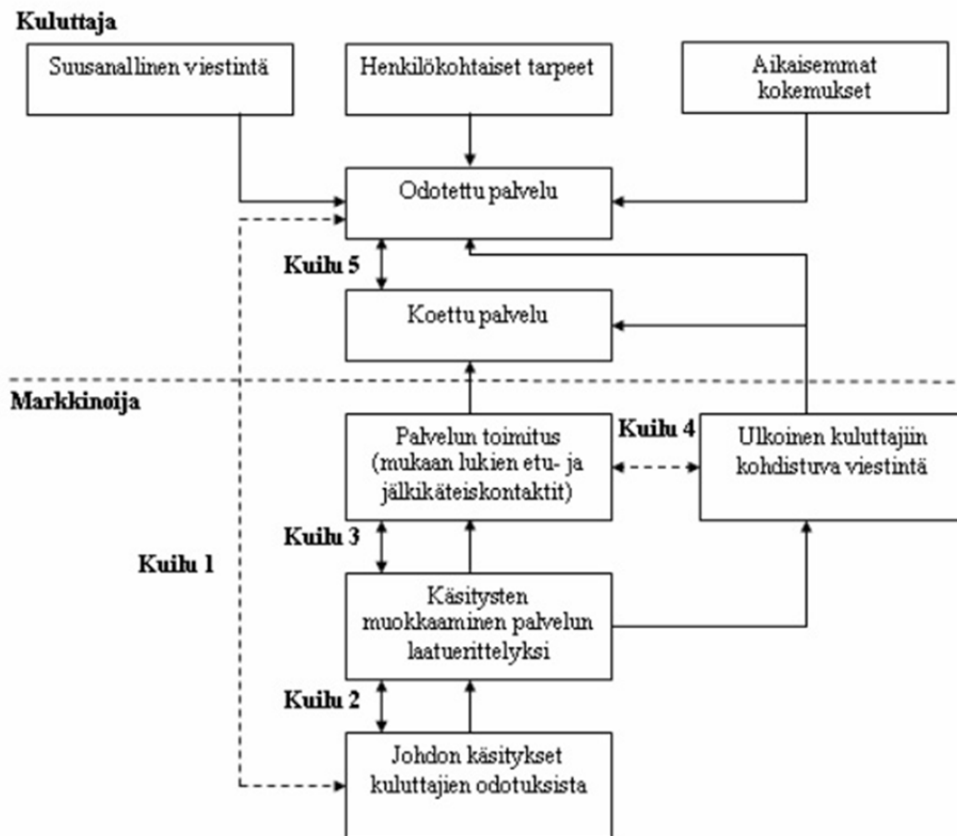
Organisaation arvot, visio, missio sekä strategia muodostavat toimintaa ohjavan loogisen kokonaisuuden, joka on käytännön ohjenuorana organisaation toiminnassa (Lecklin, 2006, 67). Perusajatus laatujohtamisessa on, että laatua johtamalla sekä varmistamalla yritys tulee pärjäämään paremmin. Laadun kehittämisellä puolestaan tavoitellaan kustannussäästöjä sekä kilpailuetua. Laadun johtaminen on siis laadun varmistamista, eli laadun hallintaa sekä laadun kehittämistä. (Viitala & Jylhä, 2006, 280.)

Organisaatiossa tulee olla yhtenäinen käsitys siitä, mistä laatu syntyy ja millaista laatua tavoitellaan. Laatu tulee tietoisesti määritellä ja jonka aikaansaamisesta organisaatiolla on yhteinen sopimus toiminnan pelisäännöistä, (sama, 281). Grönroos (2006, 143) on määritellyt mahdollisia laatukokemuksia neljä: liian huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu. Laatutasoa määriteltäessä hyväksyttävä taso tulisi aina olla vaatimuksena, mutta tavoitteena hyvä laatu. Liian hyvä laatu on asiakkaan tarpeet ja odotukset ylittävää laatua ja tuotantokustannukset ovat yleensä sen mukaiset.

### 3.5 Kuiluanalyysi

Laatuongelmien taustalla on Grönroosin (2000, 100) mukaan huono suunnittelu tai peräti suunnittelemattomuus. Mikäli asiakkaan ja palvelun tarjoavan organisaation mielipiteet palveluista sekä niiden toimivuudesta ovat täysin erilaisia, odotetun palvelun ja koetun palvelun välille on syntynyt kuilu. Olipa syy missä tahansa, asiakkaan kokeman palvelun laatu heikkenee.

Grönroos (2006, 146) esittelee kuviossa 12 Berryn ja kollegoiden kuilu-analyysimallin, joka on kehitetty laatuongelmien lähteiden analysointiin sekä palvelun laadun parantamiskeinojen löytämiseen.



KUVIO 12. Kuiluanalyysi-malli (Grönroos, 2000, 146)

Asiakas kokee laadun kaksi osatekijää toiminnallisen laadun – palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin, sekä teknisen laadun – prosessin seurauksena oleva

teknisen ratkaisun lopputuloksen. Tästä mallista on nähtävissä, kuinka palvelun laatu muodostuu.

Asiakkaan odottama palvelu riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista, suusanallisesta viestinnästä sekä hänen henkilökohtaisista tarpeistaan. Tähän odotettuun laatuun vaikuttavat myös organisaation markkinointitoimenpiteet. Koettu palvelun laatu puolestaan syntyy organisaation sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista määrittelevät palvelun laatuvaatimukset, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. (Grönroos, 2000, 146.)

Tämän mallin perusrakenne selvittää mitä toimenpiteitä on harkittava, kun analysoidaan ja suunnitellaan palvelun laatua. Tätä mallia voi pitää myös työkaluna, josta voi löytää mahdollisia laadun ongelmakohtia, eli laatukuiluja. (sama, 146.)

### **3.5.1 Kuilu 1: Johdon näkemyksen kuilu**

Tämä ensimmäinen kuilu merkitsee sitä, että johdon laatuodotukset ovat puutteelliset. Organisaation johto saa joko puutteellista tai peräti väärää tietoa organisaation sisältä, analyysit tehty huonosti tai ei ollenkaan tai tietoja tulkitaan virheellisesti. Nämä ongelmat eivät yleensä johdu osaamisen puutteesta, vaan väärin tulkitusta informaatiosta.

Parannuskeinoina kuilun 1 ongelmiin on sisäisen tiedonkulun parantaminen, analyysien ja informaation syvälinen ymmärtäminen sekä sisäisen tiedonkulun tehostaminen. Tutkimustoiminnan parantaminen on oleellista, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet havaitaan ja tiedostetaan oikein. (Grönroos, 2001, 126.)

### **3.5.2 Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu**

Toinen kuilu merkitsee, että palvelun laatuvaatimukset ja johdon laatuodotusnäkemykset eivät ole yhdenmukaisia. Syitä tähän kuiluun ovat virheet suunnittelussa tai riittämättömät suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johtaminen, epäselvä tavoiteasettelu sekä ylimmän johdon riittämätön tuki palvelun laadun suunnitteluun. (Grönroos, 2001, 147.)

Parannuskeinona Grönroos (2001, 147-148) pitää johdon sekä palvelun toimittajien sitoutumista palvelun laatuun. Tavoitteet ja vaatimukset tulisi määrittää yhteistyössä liian jäykkää tavoitteiden asettamista sekä suunnitteluprosessia välttämällä.

### **3.5.3 Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu**

Kolmannen kuilun kohdalla laatuvaatimukset jäävät täyttämättä. Kuilun syytä on johdon ja työnjohdon toiminta, työntekijöiden näkemykset sekä tekniikan ja operatiivisten järjestelmien tuen puute. (Grönroos, 2001, 147).

Parannuskeinoksi tarjotaan jälleen sisäisen markkinoinnin ja viestinnän tehostamista, henkilöstön koulutusta niin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen kuin strategian aiheuttamiin rajoituksiin sekä käytössä olevan tekniikan ja järjestelmien tuntemiseen. (sama, 147-148.)

### **3.5.4 Kuilu 4: Markkinaviestinnän kuilu**

Neljännessä kuilussa ulkoinen markkinointiviestintä ei ole johdonmukaista toimitetun palvelun kanssa. Syinä tähän Grönroosin (2001, 151) mukaan on markkinoinnin suunnittelussa unohtunut palvelutuotanto, puutteellinen markkinoinnin ja tuotannon koordinointi, vaatimusten laiminlyönti sekä liioittelu.

Parannuskeinoina on markkinaviestinnän suunnittelun ja toteutuksen tehostaminen. Suuret kampanjat tulisi suunnitella yhdessä palvelun tuotantoon sekä palvelun toimitukseen osallistuvien henkilöiden kanssa (sama 2001, 152).

### **3.5.5 Kuilu 5: Koetun palvelun laadun kuilu**

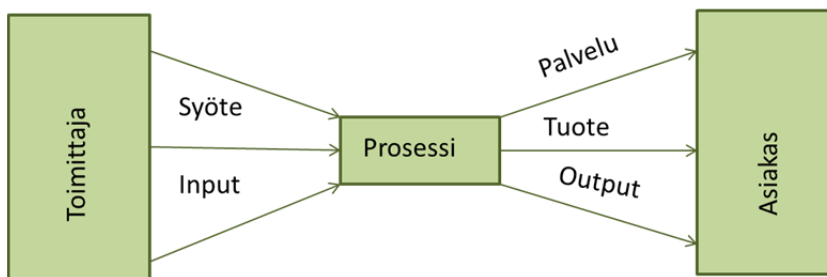
Viides kuilu on riippuvainen muista prosessin kuiluista. Tämä kuilu merkitsee, että asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen hänen odottamansa palvelun kanssa. Seurauksia koetun palvelun laadun kuilusta ovat huono laatu ja laadulliset ongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon ja näistä aiheutuva liiketoiminnan menetys. (Grönroos, 2001, 152.)

Kuiluanalyysi on hyvin suoraviivainen tapa löytää epäjohtonmukaisuuksia palvelun toimittajan sekä palvelun kuluttajan käsitysten välillä. Kuilut antavat loogisen perustan strategioiden ja taktiikoiden määrittämiselle, joilla taataan odotusten ja kokemusten johdonmukaisuus. Näillä keinoin asiakastytyvyyden ja myönteisen laatuarvion todennäköisyys kasvaa. (Grönroos, 2001, 152).

## 4 PROSESSIT JA BENCHMARKING

### 4.1. Prosessin määrittely

”Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka” kiteyttää Laamanen (2007, 37). ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi” määrittelee liiketoimintaprosessin Laamanen (2007, 19). Kuviossa 13 on kuvattu Laamasen näkemys liiketoimintaprosessista.



KUVIO 13. Liiketoimintaprosessi (Laamanen, 2007, 20).

Hannuksen (2003, 41) mukaan liiketoimintaprosessin olennaisia tekijöitä ovat asiakas, organisatoristen rajojen riippumattomuus sekä suorituskyvyn arviointi asiakkaan näkökulmasta. Prosessilla on aina asiakas, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen, mutta jolle prosessin lopputulos on tarkoitettu. Prosessit ovat riippumattomia organisaatorakenteista ja voivat toimia jopa organisaatorajojen yli. Olipa asiakas sisäinen tai ulkoinen, prosessin suorituskykyä tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta (Hannus, 2003, 41.)

Leckling (2006, 123-124) puolestaan määrittelee prosessin toimintoketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset asiakkaalle tuotoksi. Prosessin tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Prosessia voidaan määritellä ja mitata, koska se on toistuva sarja tehtäviä. Prosessia ohjataan laatuvaatimuksin, joita tuotosten tai suoritteiden tulee noudattaa.



Prosesseja luokitellaan ydin- tai tukiprosesseiksi. Ydinprosesseina pidetään sellaisia prosesseja, joista syntyy yrityksen jalostusarvo ja joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen (Laamanen, 2007, 144). Ydinprosessien avulla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan tuotteiksi tai palveluiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat mm. tuotekehitys, tuotanto sekä asiakaspalvelu. Ydinprosesseja on yrityksistä riippuen löydettävissä 3-10 (Lecklin, 2006, 129-130.)

Tukiprosesseina pidetään prosesseja, jotka luovat edellytykset yrityksen tehokkaalle toiminnalle (Laamanen, 2007, 56) ja ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka eivät näy asiakkaalle (Lecklin, 2006, 144). Näistä prosesseista yrityksen tulee löytää avainprosessit (Laamanen, 2007, 54).

Avainprosessit ovat Lecklin (2006, 130) mukaan liitettävissä organisaation menestekijöihin ja ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja. Ydinprosessit ovat myös ensisijaisia kehittämiskohteita, sillä yrityksen menestys on kiinni avainprosessien tehokkuudesta. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja taikka niiden osaprosesseja.

## **4.2 Prosessinomistaja**

Yrityksen ydinprosesseille määritellään aina prosessinomistaja. Prosessinomistajuus onkin prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen uusi rooli. Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa prosessinomistajaa voitaisiin verrata osastonjohtajaan. Prosessinomistaja vastaa koko prosessin suorituskyvystä sekä nimeää osaprosesseille omistajat. Prosessinomistajan vastuulla on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, ongelmien ratkaiseminen, oikeiden mittareiden valinta ja seuranta sekä mahdolliset prosessin muutos- tai kehitystarpeiden tunnistaminen ja toteuttaminen (Lecklin, 2006, 130-131.)

## **4.3 Prosessijohtaminen**

Prosessijohtamisella tarkoitetaan koko organisaation toimintatapaa jossa organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Prosessit ylittävät funktionaalisen organisaation osastorajat, joten jokaisella prosessilla tulee olla omistaja. Puhtaimmillaan prosesseina johdettu yritys luopuu funktionaalisesta organisaatiosta ja yri-

tyksen toimintaa määrittelevät prosessit, eivät osastot. Yrityksen johdossa on tällöin pelkkiä prosessinomistajia ja koko yrityksen toiminta nähdään hierarkkisen prosessirakennelmana, prosessiverkkona. Prosessiverkko on yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus, joka tukee yrityksen menestystekijöitä. Prosessit mietitään tarkkaan ja hahmotetaan tarkkaan ja ne linkitetään kiinteästi toisiinsa. Puhdas prosessijohtaminen on käytännössä hankala toteuttaa, eikä se sovellu kaikille toimialoille. Käytännössä yritykset ovatkin säilyttäneet ainakin osittain funktionaalisen organisaation, mutta laatineet osastoja läpileikkaavia prosesseja (Lecklin, 2006, 126-129).

#### **4.4 Prosessijohtamisen koulukunnat**

##### **Laatujohdaminen – TQM**

Prosessijohtamisen koulukunnista vanhin on laatujohdamisen koulukunta, Total Quality Management, TQM. Se on lähtöisin Japanista, jossa suuri vaikuttaja Kaoru Ishikawa lanseerasi prosessikeskeiset käsitteet jo 1950-luvulla. Laatujohdamisessa toiminnan keskipisteessä on laatu, jonka aina arvioi asiakas. Ei riitä, että tuotteen tai palvelun laatu itsessään on hyvä, myös mm. toimitusvarmuus, toimitusaika ja asiakaspalvelu vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Korkea laatu siis edellyttää muutakin kuin korkeaa laatua asiakasrajapinnassa: asiakkaalle arvoa tuottavat vaiheet prosessissa ovat tärkeitä ja jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa osaltaan asiakastyytyvyyteen. Kuten jo aiemmassa, laatua käsitellessä kappaleessa on todettu, laadun kehittäminen näkyy mm. kustannustehokkuuden lisääntymisenä ja läpimenoaikojen lyhentymisenä. Nämä ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja jopa ratkaisevia asioita. Laatujohdamisessa tavoitteena on kehittää prosessit tehokkaiksi ja poistaa kaikki ylimääräinen työ ja prosessin epäkohdat. Laatujohdamisessa laatu on rakennettu sisään prosesseihin ja lähtökohtana on koko toimintaketjun laadun varmistus. (Hannus, 2003, 131-152.)

Laatujohdamista ohjataan pääasiassa erilaisilla standardeilla. Laatustandardit ovat laatujärjestelmille asetettuja suoritusvaatimuksia jotka ovat syntyneet yhteisesti sovituista laadulle asetettavista vaatimuksista. Standardoimalla vaatimukset sekä kehittämisen ja valvonnan antamista puolueettomalle, ulkopuoli-

selle taholle, varmistetaan prosessien toimiminen yhdenmukaisesti sekä loogisesti. Laatustandardit eivät suoraan kerro miten asiat tulee tehdä ja dokumentoida, mutta ne edellyttävät, että laatu järjestelmät toimivat loogisesti ja standardeissa painotetut asiat on otettu huomioon. Monilla toimialoilla merkittäväksi yleisstandardiksi on noussut ISO9001 – laatustandardi. (Lecklin, 2006, 308 - 309.)

### **Aikaan perustuva johtaminen – TBM**

Aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management) on prosessilähtöinen toiminnan kehittämisen lähestymistapa, jossa kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä on aika. Ydinprosessien tarkastelu asiakaslähtöisesti ja toimintojen analysointi niiden tuottaman jalostusarvon perusteella on lähtökohtana. Läpimenoaikojen radikaali parantaminen ja hukkan, eli tuottamattoman ajan, vähentäminen ovat tavoitteena. Aikaan perustuva kilpailu korvaa yhä useammin perinteiset kilpailustrategiat, sillä tavoitteena on minimoida tuotannon ja jakelun läpimenoajat sekä uusien palvelujen tai innovaatioiden markkinoille nopeasti tuottaminen. Aikaan perustuva johtaminen painottaa kilpailukyvyyn edellytyksenä olevan kyvykkyyden radikaalisti vähentää uusien tuotteiden kehittämissuorituksen kokonaisaikaa. Uudet, innovatiiviset toimintamallit perustuvat prosessijohtamiseen, eli tiimityöskentelyyn sekä rinnakkaisuuteen. (Hannus, 2003, 153-162.)

### **Toimintojohtaminen – ABM**

Toimintojohtaminen (Activity Based Management) on operatiivisen johtamisen sekä toiminnan kehittämisen lähestymistapa ja työkalu, joka on kehittynyt perinteisen kustannuslaskennan puutteiden korjaamiseksi. Tavoitteena toimintojohtamisessa on prosessijohtamisen periaatteiden mukaisesti alhaisten kustannusten lisäksi korkea asiakastyytyväisyys, toiminnan laatu ja toimitusväsymättömyys sekä lyhyet läpäisyajat. Toimintojohtamisen avainkäsite on toiminto, joka koostuu tehtävistä. Toiminnot jaetaan arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Arvoa tuottaviin toimintoihin panostetaan ja niitä kehitetään, arvoa tuottamattomat toiminnot eliminoidaan. Arvon määrittelee asiakas, mistä hän on valmis maksamaan. Toimintolaskenta kohdistaa resursseihin sitoutuneet kustannukset todellisen käytön mukaan toiminnolle. Toimintojohtamisen tavoitteet

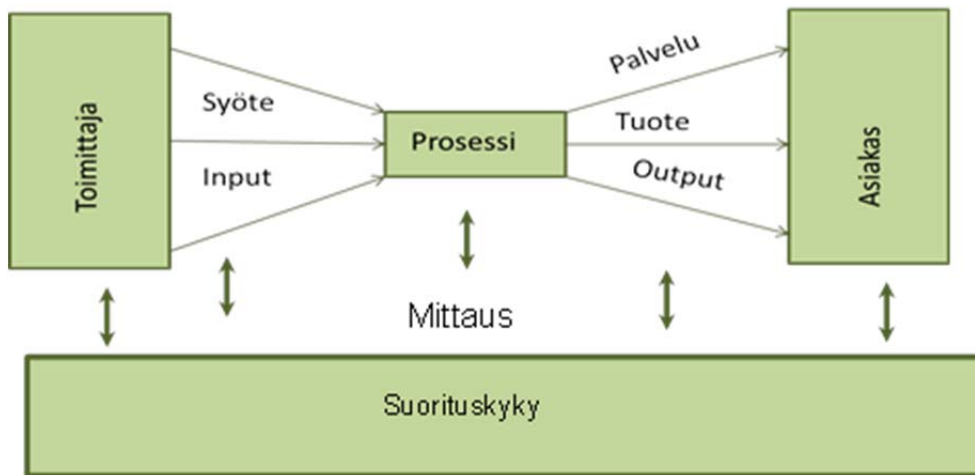
na on parantaa yleiskustannusten kohdistettavuutta niin, että se mahdollistaa kustannusrakenteen kehittämisen (Hannus, 2003, 193 -207 ja Laamanen 1998, 12.)

### **Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu – BPR**

Liiketoimintasuunnittelun uudistamisen (Business Process Redesign, Business Process re-engineering) johtoajatuksena on liiketoimintaprosessien uudelleenajattelu ja radikaali uudelleen suunnittelu dramaattisten parannusten aikaansaamiseksi. Prosessi-innovaatioita on saavutettava kriittisissä, ajankohtaisissa tuottavuuden mittareissa, kuten kustannuksissa, palvelussa laadussa ja nopeudessa. Toimintaprosessien uudistaminen merkitsee päällekkäisten toimintojen poistamista ja radikaalisti uudenlaisen toimintatavan luomista. Uudelleensuunnittelu ja prosessilähtöiset tietojärjestelmät kattavat tehokkaimmillaan myös ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja toimittajien toimintoja. (Hannus, 2003, 222-228.)

#### **4.5 Prosessin suorituskyky**

”Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia” tiivistää Laamanen (2007, 152). Suorituskykyä voidaan mitata koko organisaation tai sen yksittäisten prosessien osalta. Prosessin suorituskyky voi liittyä niin asiakkaisiin, tuotteisiin (output) syötteisiin (input), toimintoihin, resursseihin kuin toimittajiinkin ja suorituskykyä voidaan jäsentää usein tavoin. Tärkeää on kuitenkin se, että suorituskyky ei tarkoita pelkästään taloudellista näkökulmaa, vaan kaikki yrityksessä tapahtuvat olennaiset asiat ovat yhteydessä suorituskykyyn. Kuviossa 14 on havainnollistettu Laamasen ajatus prosessin suorituskyvystä.



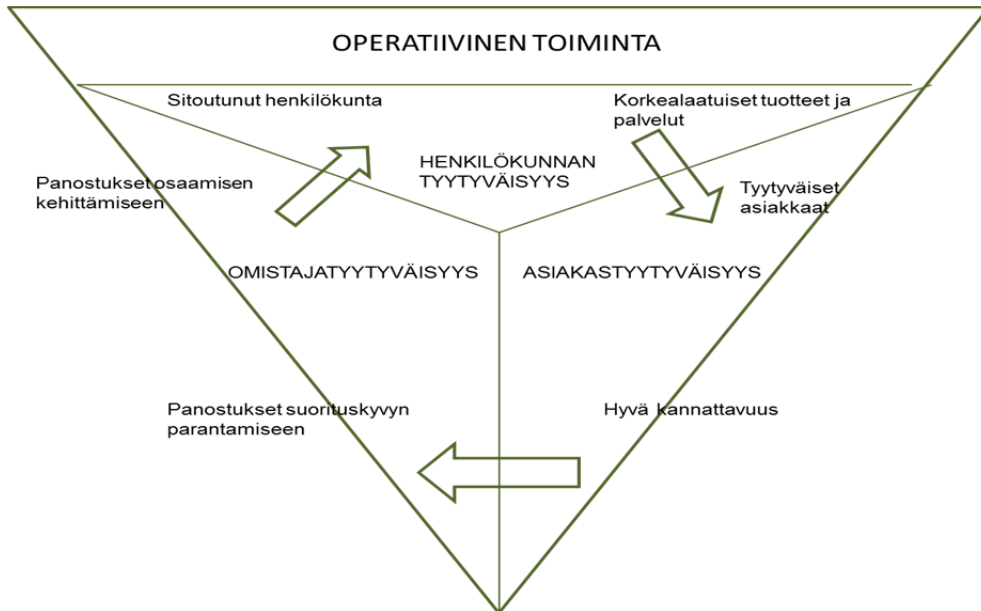
KUVIO 14. Prosessin suorituskyky (Laamanen, 2007, 20).

Yrityksen suorituskyvyn seurannan tulee olla jatkuvaa, sillä poikkeamatilanteissa on ryhdyttävä toimenpiteisiin halutun tason saavuttamiseksi. Kilpailijoiden toiminta ja asiakastarpeiden muuttuminen vaikuttavat suoraan yrityksen suorituskykyyn. Muuttuvissa tilanteissa tiedon täytyy kulkea johtamisjärjestelmään nopeasti, että tilanteisiin voidaan reagoida. On huomioitavaa, että suorituskyvyn mittaamiseen kuuluu myös prosessin parantamisnäkökulmat. (Lecklin, 2006, 63, 188.)

Jokainen yritys määrittelee, mitkä ovat juuri sen yrityksen menestystekijät, eli mitä ja miten prosesseja tulee mitata, sillä mittaaminen liittyy olennaisena osana prosessin hallintaan. Menestystekijää kutsutaan myös suoritustekijäksi, jolloin sillä on suora välitön vaikutus prosessin suorituskykyyn. Yrityksen arvoista, visiosta sekä missiosta juonnetut strategiset prosessimittarit asetetaan avainprosesseihin. Prosessihierarkian alimmalle tasolle on myös asettava mittarit, sillä tukiprosesseja johdetaan mittareiden avulla. Suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut muodostavat organisaation mittausjärjestelmän. (Lecklin, 2006, 151 -152.)

Menestynyttä yritystä yleensä mitataan kannattavuudella ja tehokkuudella, eli omistajamittareilla. Nykyään on kuitenkin ymmärretty, että hyvä kannattavuus on seuraus asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten täyttymisestä. (Hannus, 2003, 72.) Kuviossa 15 Hannus (2003, 72) on kuvannut suorituskyvyn paranta-

misen hyvän kierteen, jossa asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten täyttyminen on kuvattu.



KUVIO 15. Suorituskyvyn parantamisen "hyvä kierre" (Hannus, 2003, 72)

Liiketoiminnan avainalueet jäsennetään kriittisiksi menestystekijöiksi ja yrityksen johdon huomion tulisi keskittyä näihin tekijöihin. Kriittisissä menestystekijöissä onnistuminen on välttämätöntä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähtökohtana on yrityksen missio, eli toiminta-ajatus, olemassaolon syy.

PROPER-suoritusmittaristoon kuuluu neljä geneeristä kriittistä menestystekijää; asiakkaan saama arvo, yrittäjyys, osaaminen sekä kannattavuus. Kaikkiin näihin menestystekijöihin voidaan luoda erilaisia mittareita, joilla mitataan onnistumista näillä osa-alueilla. Näiden lisäksi organisaatioissa on tunnistettavissa tilannekohtaisia kriittisiä menestystekijöitä. Näiden kriittisten menestystekijöiden mittareiden sekä liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta voidaan luoda tehokas raportointijärjestelmä. Kaplan ja Norton ovat luoneet tasapainotetun tulokortin. Tässä mallissa mittareita asetetaan sekä menneisyyttä kuvaaviin taloudellisiin tuloksiin ja tulevia kyvykkyyksiä osoittaviin menestystekijöihin. Tasapainotetun tulokortin lähtökohtia ovat organisaation visio ja strategia. (Hannus, 2003, 83-

84, Lecklin, 2006, 65-68). Kuviossa 16 havainnollistetaan tasapainotetun tuloskortin perusmalli.



KUVIO 16. Tasapainotetun tuloskortin perusmalli (Lecklin, 2006, 68).

Tuloskorttiin valitaan strategioiden toteutumisen kannalta keskeisiä tekijöitä 15-25 kappaletta. Näille tekijöille asetetaan tavoitteet sekä kehitetään mittarit ja annetaan tavoitearvot sekä määritellään millä tavoin ja kuinka usein tekijöitä seurataan. (Lecklin, O. 2006, 68.)

Johdon talousmittareista tyypillisimpiä ovat liikevaihtoon, pääoman tuottavuuteen katetuottoon, maksuvalmiuteen sekä vakavaraisuuteen liittyvät mittarit. Asiakasnäkökulmaan liittyviä strategisia vaikutustekijöitä voisivat olla asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, uusien asiakkaiden saaminen, asiakkaiden pysyvyys sekä markkinaosuus. Oppiminen ja kasvu – alueen vaikutustekijöitä ovat mm. henkilöstön kyvykkyys, osaaminen ja moraalit, käytettävien systemien ja menetelmien tehokkuus sekä organisaatioin tavoitteiden yhdenmukaisuus ja organisaation oppimiskyky. Avainprosessien vaikutustekijät painottuvat kriittisiin menestystekijöihin. Huomio mittaamisessa tulisi suunnata tulevaisuuteen ja tulevaisuuden kilpailukyyn varmistamiseen, kuten innovointi- ja tuotekehitysprosesseihin. (Lecklin, 2006, 68-69.)

Tasapainotetun tulokortin luominen ja käyttöönottoaminen on itsessään jo oppimisprosessi ja voi vaatia pitkänkin ajan ennen kuin strategian kannalta kriittiset menetystekijät ja mittarit on tunnistettu. Parhaimmillaan hyvin tehty tasapainotettu tulokortti toimii strategisena johtamisjärjestelmänä. Tämä kuitenkin vaatii, että valitut vaikutustekijät ovat yhteensopivia ja riippuvaisia toisistaan. Vaikutustekijöiden ja mittariston ollessa tasapainossa, tulokortti auttaa näkemään ja mittaamaan juuri oikeat ja keskeiset asiat organisaation strategioiden ja toiminnan kehittämisessä sekä menestyksen saavuttamisessa. (Lecklin, 2006, 69-71.)

#### **4.6 Prosessin jatkuva parantaminen**

Suorituskyvyn mittaamisella tähdätään jatkuvaan parantamiseen sekä toimintaympäristön muutoksiin reagoimiseen. Prosesseja tulee jatkuvasti parantaa, radikaalisti uudelleen suunnitella tai koko liiketoiminta uudelleen määritellä, että yritys säilyisi kilpailukykyisenä. Hannuksen mukaan toimintaympäristössä tapahtuva hidaskäyttö tai ennakoitavissa oleva muutos aiheuttaa prosessien jatkuvaa parannusta. Koko henkilökunta on aktiivisesti sitoutunut prosessien jatkuvaan parantamiseen. Jatkuvan parantamisen lähestymistapa perustuu vaiheittaiseen, loppumattomaan uudistamiseen. Uudistaminen keskittyy pieniin asioihin ja toimenpiteille asetetaan yhä vaativampia suorituskykytavoitteita. Toimenpiteet kohdistuvat yleensä yrityksen aliprosesseihin eikä olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen kyseenalaistaminen ole lähtökohtana. (Hannus, 2003, 100–101.)

Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu nopea muutos, yrityksen ylin johto on pakotettu ydinprosessien radikaaliin uudelleensuunnitteluun. Liiketoiminnan ydinprosessien radikaali uudelleensuunnittelu tarkoittaa koko liiketoiminnan järjestyksen uudelleen ajattelua. Tavoitteena on aloittaa toiminta ”puhtaalta pöydältä” ja kyseenalaistaa kaikki olemassa olevat rakenteet, toiminnot ja toimintatavat. Uudelleensuunnittelun tarkoituksena on löytää aivan uudenlaisia, radikaalisti tehokkaampia ja yksinkertaisempia toimintamalleja. (Hannus, 2003, 102.)

Yrityksen kyseenalaistaessa yhden tai useamman liikeidean elementeistään, puhutaan koko liiketoiminnan uudelleenmäärittämisestä. Lähes poikkeuksetta liike-



toiminnan uudelleenmäärittely liittyy hyvin tietointensiivisille aloille ja johtaa tieto- ja viestintäteknikan hyväksikäyttöön. Käytännössä se tarkoittaa painopisteen siirtämistä järjestelmätuotteisiin ja palveluihin. Edelläkävijöinä liiketoiminnan uudelleensuunnittelussa ovat olleet pankit ja vakuutusyhtiöt. Uusi teknologia antaa mahdollisuuden täysin uudentyyppisiin organisaatio- ja yhteistyörakenteisiin. (Hannus, 2003, 102-103.)

#### **4.7 Prosessien kuvaus ja mallinnus**

Prosessien kuvauksen tarkoituksena on mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessien kuvaus on organisaation viestinnän väline. (Laamanen, 2007, 75.)

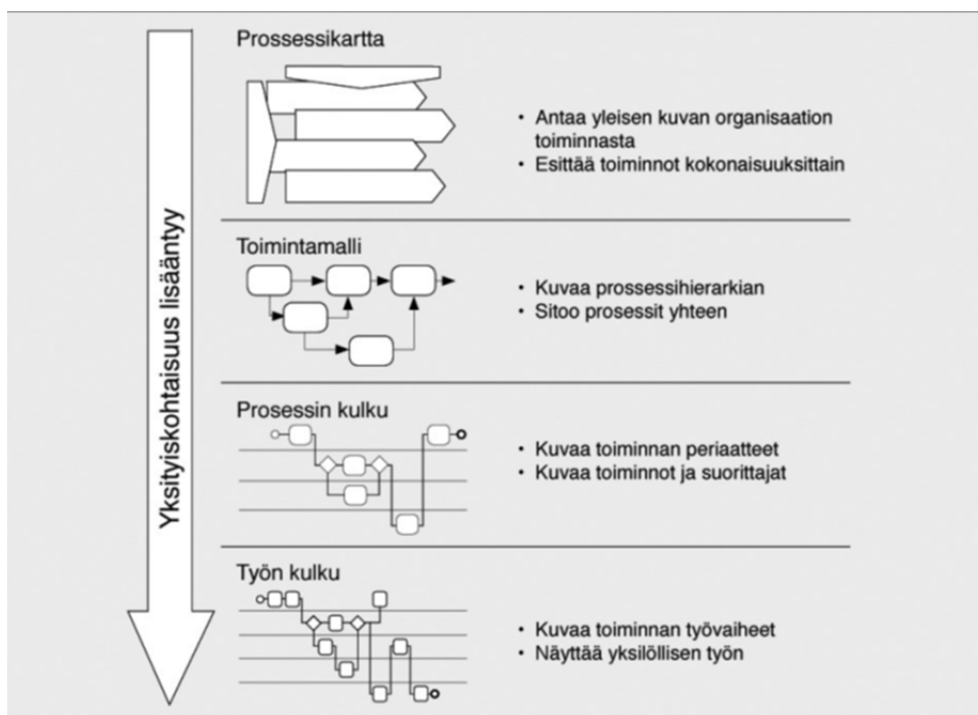
Kuvauksen tulee sisältää prosessin oleelliset tekijät ja hyvin kuvattua prosessista voidaan nähdä prosessien kannalta kriittiset tekijät. Tärkeää myös on esittää asioiden välisiä riippuvuuksia prosessien kuvauksen avulla. Hyvin kuvattu prosessi auttaa ymmärtämään niin kokonaisuuksia kuin omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa ja edistää prosessissa olevien henkilöiden yhteistyötä. (Laamanen, 2007, 76.) Tällöin ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden paremmin, mikä vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa sekä parantaa yhteistyötä koko organisaation tasolla. Onnistuneessa mallinnuksessa asiakasnäkökulma näkyy siten, että asiakas kokee saavansa parempaa palvelua. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on halukas käyttämään tuotteita tai palveluita myös uudelleen. Asiakkaan tarpeet tulevat myös paremmin ymmärretyksi, kun prosessit ovat hyvin kuvattuja. Tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja toiminnan tehostaminen ovat seurausta toimivista prosesseista. (Laamanen, 2009, 11.)

Prosessien kuvauksessa olennaista on se, että prosessin toimintalogiikka tulee selväksi. Liian tarkasta kuvaamisesta seuraa epäselvyyttä, sillä aliprosessien määrä kasvaa liian suureksi. Liian suurpiirteisestä kuvaamisesta taas ei löydy kriittisiä toimintoja, jotka kuitenkin ovat avainasemassa prosessien kuvaamisessa. Prosessissa tulisi aina näkyä asiakassuuntautuneisuus, eli prosessin alkaa ja päättyy asiakas. Toinen asia, mikä prosessissa tulisi näkyä, on jatkuva parantaminen. Jatkuva parantaminen ja oppiminen näkyvät siten, että prosessi

alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Laamasen (2007, 53) mukaan näin toimimalla edistetään ennakointia ja oppimista organisaatiossa.

Prosessien kuvauksessa on ratkaistava kuvaustavan rakenne, millä tasolla ja miten tarkasti toimintoa kuvataan. Laamasen (2007, 81) mukaan kuvauksesta tulee selvitä toiminnan logiikka. Prosesseihin liittyy monia tehtäviä ja niitä kaikkia ei kannata kuvata prosessikaavioon, sillä liian tarkka kuvaaminen aiheuttaa epäselvyyttä loogisuuden sijaan.

Julkishallinnon tarpeisiin on laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS 152, mutta se on muutettavissa ja käytettävissä myös yritysmaailmaan. Tämän mallin mukaan prosessit kuvataan neljällä eri tasolla ja tasojen yksityiskohtaisuus vaihtelee. JHS 152 mallin mukaisia tasoja ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku sekä työn kulku. Prosesseja on mahdollista kuvata vain yhdellä tasolla tai kaikille neljällä tasolla, tarkoituksesta riippuen. Kuviossa 17 on esitelty prosessien kuvauksen eri tasot JHS 152 mallin mukaan.



KUVIO 17. Prosessien kuvaustasot (JHS, 2002, hakupäivä 24.4.2013)

Prosessikarttaa kuvaa taso 1. Prosessikartta kuvaa organisaation toimintaa esittelemällä toiminnot kokonaisuuksittain. Prosessikartan funktio on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Prosessien välisiä liittyimiä ja riippuvuuksia ei kuvata prosessikartassa, vaan tärkeimmät prosessit, pelkistetty organisaatio sekä toimintaympäristö ovat prosessikartan kuvauksen kohteita. (JHS, 2002, hakupäivä 24.4.2013.)

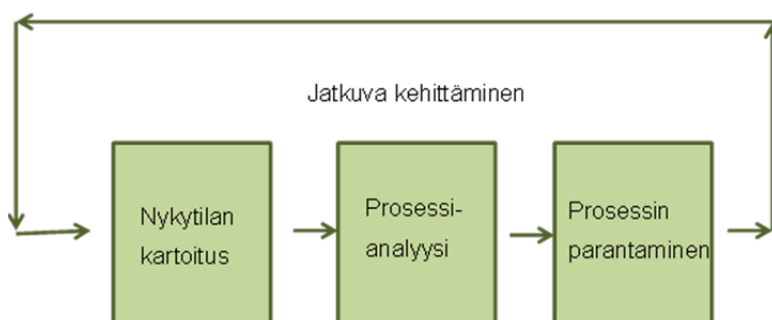
Toimintamallissa kuvataan organisaation prosessihierarkia, eli prosessien jakautumista osaprosesseiksi. Toimintamallissa on määritelty prosessin omistajat, tavoitearvot sekä mittarit. Tällä tasolla on kuvattuna lisäksi prosessien väliset riippuvuudet, vuorovaikutussuhteet ja rajapinnat muuhun toimintaympäristöön. Toimintamallikuvaus muodostuu toimintamallikaaviosta ja täydentävistä dokumenteista. (JHS, 2002 hakupäivä 24.4.2013.)

Laamanen (2007, 80) suosittelee prosessikaavion laatimista niin, että toimijoiden roolit kirjataan vasempaan laitaan ja tehtäväsarja etenee vasemmalta oikealle. Näin muodostuu mielikuva prosessien horisontaalisesta etenemisestä. Asiakas tulee ottaa mukaan jo alkuvaiheessa, että asiakasnäkökulma säilyy ja prosessilla on asiakas. (Laamanen, K. 2007, 80).

Työn kulku -tasolla, eli tasolla 4, kuvataan yksilöllinen työn kulku sekä lisäksi sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet.

#### 4.8 Prosessien kehittämismalli

Toiminnan kehittäminen yrityksissä tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuotoksena yrityksen suoritteet, eli tuotteet ja palvelut, syntyvät. Lecklin (2006, 134) on luonut kolmivaiheisen kehittämismallin, kuvio 18.



KUVIO 18. Prosessin kehittäminen (Lecklin, 2006, 134)

Prosessin nykytilan kartoitus selvittää tämänhetkisen tilanteen ja luo pohjan prosessien kehittämiseksi. Prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi ovat kartoitusvaiheen tärkeimmät tehtävät. Kartoitusvaiheessa valitaan kehitettävät prosessit. (Lecklin, 2006, 134.)

Prosessissa olevat ongelmat selvitetään ja ratkaistaan prosessianalyysissa. Laatukustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen sekä erilaisten kehittämismenetelmien arviointi liittyvät myös tähän prosessianalyysin vaiheeseen. (sama, 135.)

Prosessin parantaminen alkaa, kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu. Parannussuunnitelman saatua hyväksynnän ja uudistunut prosessi otetaan käyttöön. (sama, 135.)

Laatutyöhön kuuluu olennaisena osana jatkuva kehittäminen. Prosessin toimivuutta ja suorituskykyä arvioidaan jatkuvasti ja tarpeen mukaan kehitystyö aloitetaan alusta (Lecklin, O. 2006, 135.)

Hannus (2003, 121) kuvaa organisatorisen muutoksen kolmivaiheisena prosessina:

- Organisaatio havahtuu sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuvaan muutostarpeeseen ja vanhat toimintamallit eivät enää palvele tarkoitustaan.
- Organisaatiossa luodaan visio tulevaisuuden tavoitteellisesta tilasta, määritellään tarvittavat toimenpiteet ja toteutetaan ne.
- Organisaatio vakiinnuttaa uudet käytännöt osaksi normaalia toimintaa.

#### **4.9 Benchmarking**

”Pyrkimys olla parhaiten paras” – sanonta kuvaa benchmarkingia hyvin. Benchmarkingissa lähdetään liikkeelle oman tai jonkin toisen toimialan parhaiden toimintamallien ja käytäntöjen tunnistamisesta. Kun alan parhaat käytännöt on tunnistettu, niistä tehdään oman toiminnan kehittämisen tavoitteita ja vertailukohteita. Benchmarkingissa on kyseessä syvälinen organisatorisen oppimisen prosessi, vaikka joskus benchmarkingia pidetään kopioimisena tai matkimi-

senä. Benchmarkingin avulla on mahdollista saada arvokkaita uusia toimintatapoja sekä ideoita, samalla kun vanhat, tehottomat toimintatavat poistuvat. (Hannus, 2003, 91-92.)

Benchmarking on menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada vastauksia kysymyksiin: ”Olemmeko riittävän hyviä?” ”Miten hyviä voisimme olla?”. Laamasen (2007, 217) mukaan suorituskyky ei ole absoluuttinen hyvyyden mittari, sillä kaikki on kiinni vertailukohteista. Ratkaisevimman vertailun organisaatiosta tekee viimekädessä asiakas.

Benchmarking-lähestymistapaa voi soveltaa tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin, mutta suurimmat hyödyt saavutetaan ydinprosessien uudistamisessa (Hannus 2003, 93). Laamanen (2007, 218) puolestaan löytää vielä strategian yhdeksi benchmarkingin kohteeksi. Vertailukohteeksi tulee valita tarkasteltavien prosessien osalta yksi tai muutama huippuluokan organisaatio. Hannuksen (2003, 93) mukaan useista ydinprosesseista koostuvan kokonaistoimintamallin uudistamista haetaan benchmarkingin keinoin, on vertailukohteiden oltava eri alueelta. Laamasen (2007, 217) mukaan liiketoiminnan suurimmat mahdollisuudet tai pahimmat uhat eivät suinkaan tule kilpailijoilta, vaan ne tulevat oman alan ulkopuolelta. Joustavuus, asiakastyytyväisyys ja tehokkuuden parantuminen tulisivat olla niitä prosessin suoritustekijöitä, joita parannetaan benchmarkingin avulla. (Hannus, 2003, 93.).

Benchmarking voidaan Lecklinin (2007, 161) mukaan jakaa kolmeen ryhmään ja Hannus (2003, 93) lisää vielä yhden ryhmän:

- Sisäiseen benchmarkingiin (Lecklin)
- Ulkoiseen benchmarkingiin (Lecklin)
- Toiminnalliseen benchmarkingiin (Lecklin)
- Geneerinen benchmarking (Hannus)

Sisäistä benchmarkingia voidaan käyttää niin julkisissa organisaatioissa kuin yritysmaailmassa, tavoitteena on oppia organisaation parhaista yksiköistä. Kynnys sisäisen benchmarking-toiminnan aloittamiseen on hyvin matala ja sisäistä benchmarkingia suositellaankin koko benchmarking-prosessin käynnistämiseen. Sisäisessä benchmarkingissa organisaation eri yksiköitä voidaan verrata

toisiinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta ja kustannuksia voidaan verrata ja analysoida parhaiden käytäntöjen löytämiseksi sekä asiakaspalautetta ja tyytyväisyysmittauksia tutkimalla voidaan löytää organisaation sisältä parhaimmat käytännöt. (Lecklin 2006, 161.)

Ulkopuolinen benchmarking tarkoittaa vertailua saman alan yritysten ja kilpailijoiden kesken. Tällöin organisaatio vertaa omia käytäntöjään toimialan parhaisiin ratkaisuihin, pyrkimyksenään löytää ne kohdat, joissa toiminta on kilpailijoita heikompaa. Heikkojen kohtien löydyttyä organisaatio voi kohdistaa kehittämistyötä oikeille osa-alueille. Kilpailijoiden kesken kahdenvälinen benchmarking voi kuitenkin olla hyvin haastavaa liikesalaisuuksien paljastumisen pelon vuoksi. Suomessa mm. Laatukeskuksen Benchmarking-jaosto kehittää monenkeskistä vertailutoimintaa, jossa organisaatioiden anonymiteetti säilyy ja omat parhaat käytännöt on helpompi jakaa muiden kesken. Toki kilpailijoidenkin kesken löytyy benchmarkingia, mutta silloin useasti puhutaan rajoitetusta benchmarking-toiminnasta. (Lecklin, 2006, 162.)

Toiminnallisella benchmarkingilla Lecklin (2006, 162) laajentaa näkökulmaa toimialan ulkopuolelle, eli parasta prosessikäytäntöä etsitään oman toimialueen ulkopuolelta. Vertailukohteeksi haetaan organisaatio, joka hoitaa kehitettävän kohteen parhaiten. Mikäli prosessejaan kehitettävän organisaation tavoitetaso on asetettu korkealle, toiminnallinen benchmarking olisi suotavaa. Tietoa parhaista käytännöistä ja hyvin toimivista organisaatioista levittää mm. laukupalkintoinstituutiot. Hannus (2003, 93) puolestaan määrittelee toiminnallisen benchmarkingin samantyyppisten ydinprosessien vertailua samantyyppisen toimialan huipputyöryksen ydinprosesseihin.

Geneerisessä benchmarkingissa samankaltaisia ydinprosesseja verrataan täysin eri toimialan parhaisiin käytäntöihin (Hannus, 2003, 93). Benchmarkingin tavoitteet löytyvät prosessien suorituskyvyn parantamisesta sekä organisaation tavoitteiden korkeammasta asettelusta. Paremmat toimintatavat, oikea tavoitetaso, uusien ideoiden löytäminen, ennakkoluulojen poistaminen sekä parhaiden käytäntöjen oppiminen ovat benchmarkingin parasta antia (Lecklin, 2006, 163). Benchmarking on prosessi, joka etenee kuvion 19 mukaan:



Kuvio 19. Benchmarking prosessi (Laamanen, 2007, 220)

Hannuksen (2003, 97) mukaan benchmarking prosessista on yhtä monta kuvaa kuin on tutkijaa, mutta olennaista prosessissa on neljä avainkysymystä:

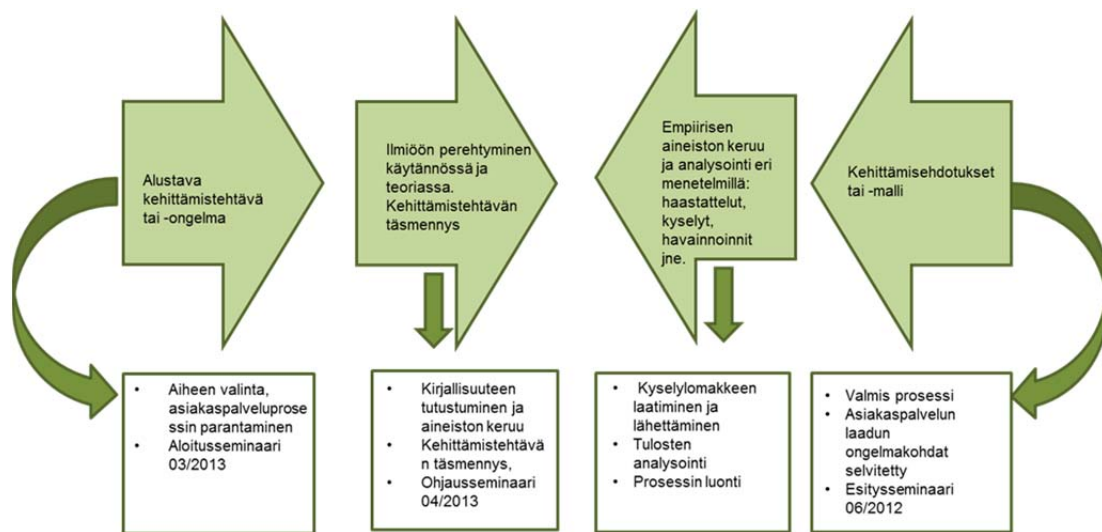
1. Mitä analysoidaan?
2. Ketä analysoidaan?
3. Mikä on meidän suorituskyky ja toimintatapa?
4. Mikä on heidän suorituskyky ja toimintatapa?

Haasteita benchmarking prosessissa on paljon ja mikäli prosessi itsessään nähdään ratkaisuna, benchmarking ei tule onnistumaan. Prosessi pitää nähdä nimenomaan kehityksen ja oppimisen lähtökohtana ja tulosten perusteella käynnistetään erillinen kehitysprojekti, joka toteutetaan. Benchmarking-prosessissa saatetaan jakaa hyvinkin luottamuksellisia tietoja yritysten välillä, joten benchmarking-toiminnalle on määritelty eettiset periaatteet.

## 5 OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin maaliskuussa 2013. Kuviossa 20 on havainnollistettu miten työ eteni.



KUVIO 20. Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin maaliskuussa 2013, kun työn aihe varmistui. Aihe hyväksyttiin ja aloitusseminaari pidettiin maaliskuussa. Aloitusseminaarin jälkeen alkoi syvälinen tutustuminen kirjallisuuteen, oppisopimusprosessiin sekä AEL:n prosesseihin.

Aineistonkeruun ja aineistoon tutustumisen jälkeen alkoi teoreettisen tietoperustan kirjoittaminen. Ohjausseminaari pidettiin huhtikuun lopussa ja jonka jälkeen vuorossa oli kysymyslomakkeen laatiminen ja lähettäminen valituille oppisopimustoimistoille. Analysointivaiheessa saatujen tulosten perusteella opinnäytetyön aihe laajeni prosessin parantamisesta palvelun laatuun sekä sen ongelma-kohtiin.



Kesäkuussa 2013 oli esitysseminaari, jossa esitettiin parannettu asiakaspalveluprosessi sekä vuosikello. Asiakaspalvelun laatuongelmat, kuilut, esiteltiin myös esitysseminaarissa sekä parannusehdotuksia ongelmakohtiin.

## 5.2 Tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta tietoperustasta sekä empiirisestä tutkimusosasta. Teoriaosiossa on käyty läpi asiakaspalvelun ja laadun teorioita sekä yleistä teoriaa prosesseista, prosessien tarkoituksesta sekä kehittämisestä. Benchmarking on myös otettu mukaan teoriaosioon, sillä tavoitteena oli ottaa oppia oppisopimustoimintojen käytännöistä muiden koulutuksia toteuttavien oppilaitosten kanssa. Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena oli luoda asiakaspalveluprosessi sekä toiminnan vuosikello, kun asiakkaana on ulkoinen oppisopimustoimisto.

Empiriaosan tavoitteena oli löytää uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön AEL:n sekä ulkoisten oppisopimustoimistojen välillä. Johtoajatuksena tässä opinnäytetyössä oli oppisopimusopiskelijan opintojen edistymisestä raportointi koulutuksen järjestäjälle sekä maksajalle, eli ulkoiselle oppisopimustoimistolle.

Tapaustutkimus on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tyyppi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, 1997, 155) ja tässä työssä muotoutuminen näkyy ajattelun avartumisena sekä aiheen laajentumisena. Alkuperäinen tavoite työlle oli luoda asiakaspalveluprosessi, sillä nykyisellään prosessia ei ole mallinnettu. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomattiin, että aiempi tapa toimia on aiheuttanut ongelmia asiakassuhteeseen. Tästä johtuen myös asiakassuhteen ongelmakohtat, eli ”kuilut” otettiin huomioon kysymyslomaketta laadittaessa.

Tutkimusongelmat tässä opinnäytetyössä muotoutuivat seuraavanlaisiksi:

- Asiakaspalveluprosessin sekä vuosikellon luominen
- Keinoja yhteistyön syventämiseen
- Asiakassuhteen laatuongelmien löytäminen valitussa asiakassegmentissä.

### **5.3 Tutkimukseen osallistujat**

Tutkimuksen perusjoukko muodostui oppisopimustoimistoista, joilla on tai on ollut opiskelijoita AEL Oulun toimipisteessä. Perusjoukon tiedot kerättiin AEL:n opiskelijahallinnointiohjelmasta. Perusjoukkoon kuului 36 eri oppisopimustoimiston edustajaa akselilla Jyväskylä – Inari. Perusjoukosta ei tehty otantaa, sillä perusjoukko on kooltaan pieni sekä kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt ovat olleet yhteydessä AEL Oulun toimipisteeseen. Kokonaistutkimus oli tästä syystä tässä työssä oleellinen.

Vastaajat olivat oppisopimustoimistojen oppisopimusjohtajia sekä oppisopimuskoordinaattoreita. Muutama koulutussihteri valikoitui perusjoukkoon, koska heidän kanssaan on tehty aktiivista yhteistyötä voimassaolevien oppisopimusopiskelijoiden osalta. Kysely lähti 36 yhteyshenkilölle. Yksi vastaaja ilmoitti vaihtaneensa työnkuvaa, eikä enää työskentele oppisopimusasioiden parissa. Sähköpostitse lähetetty kyselylomakkeen linkki ei tavoittanut 2 vastaanottajaa. Vastausaikaa kyselylle annettiin yksi viikko ja viimeisenä vastauspäivänä laitettiin vielä muistutus kyselystä. Kyselyyn vastasi yhteensä 23 henkilöä, joten vastausprosentti oli 69.7 %, jota voidaan pitää hyvänä.

### **5.4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus, jossa kyselylomake edustaa laadullista tutkimusta. Tarkoituksena oli kerätä yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta ja tavoitteena ilmiön kuvailu (Hirsjärvi, 1997, 125). Konstruktiivinen tutkimusote on nähtävissä tässä työssä uudenlaisen prosessin luomisena, kuten konstruktiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena.

Kyselylomakkeella lähdettiin hakemaan asiakaspalvelun kipukohtia, asiakkaalle lisäarvoa tuottavia elementtejä sekä oppisopimustoimistolle toimitettavan dokumentaation aikataulutusta.

Kyselylomake tehtiin ZEF-arviointikoneen kyselyllä. Kysymyslomakkeen sisältö määriteltiin yhdessä aluepäällikön kanssa palaverissa 29.4.2013. Kyselylomakkeen teemaksi nousivat AEL:lle tärkeät asiat liittyen dokumentoinnin sekä rapor-

toinnin aikataulutukseen. Pääpaino kyselylomakkeessa oli nimenomaan raportoinnin tärkeydessä sekä aikataulutuksessa. Muita AEL:tä kiinnostavia aihealueita olivat koulutustarjonnasta tiedottamisen keinot ja kanavat, erilaiset syvät yhteistyömahdollisuudet muun muassa hakeutumisvaiheen tukemisessa, opiskelijan motivoimisessa sekä työssäoppimisen ohjauksessa. Vastaajilta kysyttiin lisäksi tuntevatko he tarvetta antaa säännöllistä palautetta AEL:lle. Kysymyslomaketta testattiin ennen lähettämistä kahdella henkilöllä sekä ohjausseminaarissa 30.4.2013 lomakkeesta keskusteltiin ja sitä kommentoitiin. Aloitusseminaarin jälkeen lomaketta vielä tarkennettiin ja uudelleen ryhmiteltiin. Kysymyslomakkeen malli on kuvattu liitteessä 1.

Kysymyslomake on jaettu kuuteen osa-alueeseen, jossa jokaiseen osaan kuului väittämä sekä avoin kysymys tai mahdollisuus kommenttiin. Osa-alueet olivat:

1. Koulutuksista tiedottaminen
2. Hakeutumisvaiheen tuki
3. Seuranta ja raportointi
4. Opiskelijan motivointi
5. Työelämäyhteistyö ja
6. Koulutuksen järjestäjän palaute.

Kysymyslomaketta laadittaessa huomioon on otettu tietoperustaa, jota tässä opinnäytetyössä on käytetty. Kysymyslomake ei sisältänyt taustakysymyksiä, joten vastaajien sukupuolta tai organisaatiota ei pystytä erottelemaan.

Kysymyksessä vastaaja sijoittaa vastauksensa nelikenttään, jonka dimensiot olivat tärkeä – ei tärkeä sekä samaa mieltä – eri mieltä, kuten kuviossa 21 on havainnollistettu.

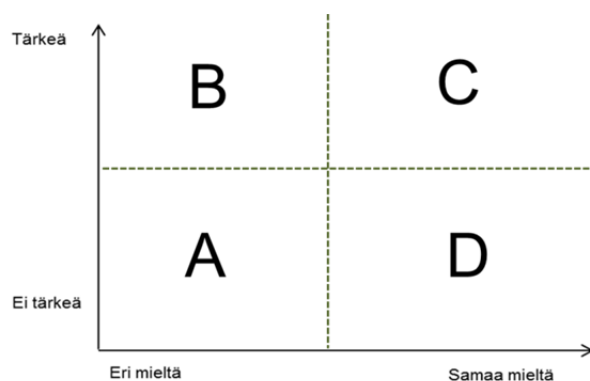


KUVIO 21. Nelikentän dimensiot (ZEF arviointikoneen kyselylomake)

Avoimissa vastauksissa oli joko esitetty johdatteleva avoin kysymys tai jätetty tila vapaalle kommentille. Vastajia kehoitettiin antamaan sanallista palautetta.

Lomake oli web-pohjainen ja lomakkeen Internet-osoite lähetettiin vastaajille sähköpostitse 16.5.2013. Vastausaikaa annettiin viikko, 23.5.2012 saakka. Viimeisenä vastauspäivänä vielä muistutettiin tutkimuksesta ja vastauksia saatiin lisää 2 kappaletta.

Tuloksia analysoitaessa lomake jaettiin neljään lohkokoon ja havainne kuvissa näkyy vastausjakauma eli pistepilviraportti. Tämä tarkoittaa, että jokainen yksittäinen vastaus löytyy nelikentästä, lohkotus esitetty kuviossa 22. Tulosten analysoinnissa kerrotaan, kuinka paljon vastauksia kuhunkin lohkokoon saatiin.



KUVIO 22. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetyn nelikentän lohkotus

## 6 TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään kysymyslomakkeen väittämät kohta kohdalta läpi. Vastausjakauma esitetään pistepilviraporttina, jossa jokainen vastaus on omana pisteenään nelikentässä. Avoimista vastauksista julkaistaan vain muutamia, sillä osan niistä voidaan katsoa kuuluvan liikesalaisuuden piiriin.

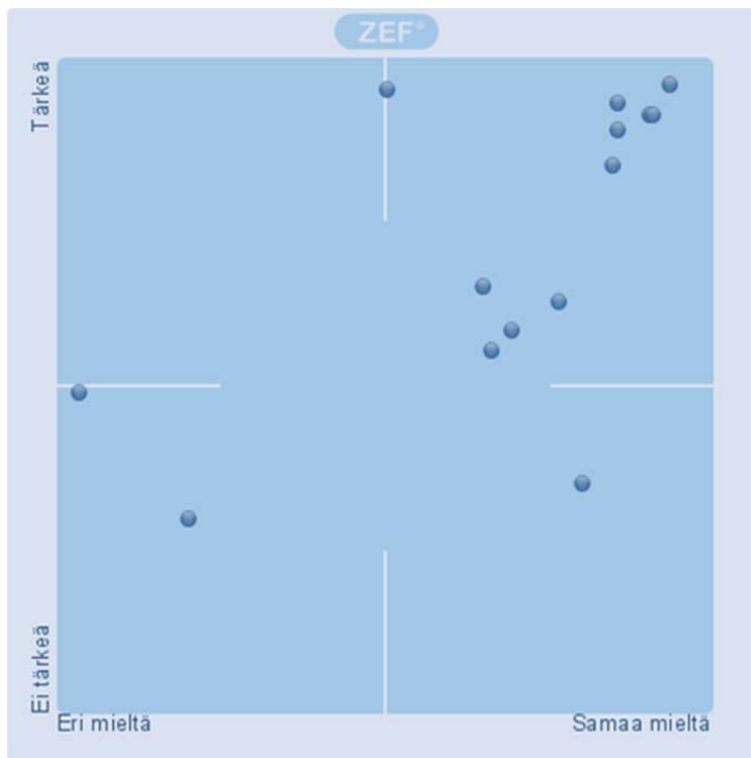
### 6.1 Koulutuksista tiedottaminen

Alkavista koulutuksistamme tiedottaminen sekä AEL:n koulutusten tunnettujen lisääminen ovat meille tärkeitä asioita. Väittämä 1:

#### **Haluamme vastaanottaa tietoa alkavista koulutuksistanne.**

Vastauksia väittämään yksi saatiin 13 kpl. Suurin osa vastauksista, 77 % eli 10 kappaletta sijoittui kenttään C (samaa mieltä, tärkeä). 2 vastausta, 15 %, sijoittui kenttään B ja vähiten vastauksia tuli D kenttään, 1 vastaus, 8 % (samaa mieltä, ei tärkeä). Kenttä B (eri mieltä, tärkeä) ei saanut yhtään vastausta.

Pistepilviraportissa (kuvio 23) näkyy, että hajontaa vastausten suhteen on olemassa jopa lohkon C sisällä. Vastauksista on nähtävissä kaksi ryhmää lohkossa C ja neljä erillistä yksittäistä vastausta. Toinen ryhmistä painottuu lohkon C yläkulmaan, joten he olivat samaa mieltä ja pitivät asiaa tärkeänä. Toinen ryhmä oli myös lohkon C sisällä, mutta lähellä nelikentän keskustaa, joten hekin olivat väittämästä samaa mieltä, mutta eivät pitäneet asiaa niin tärkeänä kuin toinen ryhmä. Erilliset vastukset hajaantuivat pitkin nelikenttää ja kaksi vastaajaa eivät olleet samaa mieltä eivätkä pitäneet asiaa tärkeänä. Yksi vastaaja oli samaa mieltä, mutta ei pitänyt asiaa tärkeänä. Yhden vastaajan suhtautuminen oli neutraali, mutta hänen mielestään asia oli tärkeä.



*KUVIO 23. Koulutuksista tiedottaminen, vastausjakauma*

Avoimien vastausten perusteella tärkein tiedotuskanava on sähköposti sekä kotisivujen ajantasainen koulutusinformaatio. Esitepostitusta halusi vain yksi vastaajista ja yhdessä vastauksessa mainittiin sosiaalinen media markkinointikanavana.

AEL:n kannalta tärkeimmäksi nousi tieto siitä, että suurin osa vastaajista ovat halukkaita vastaanottaa tietoa AEL:n avoimista koulutuksista.

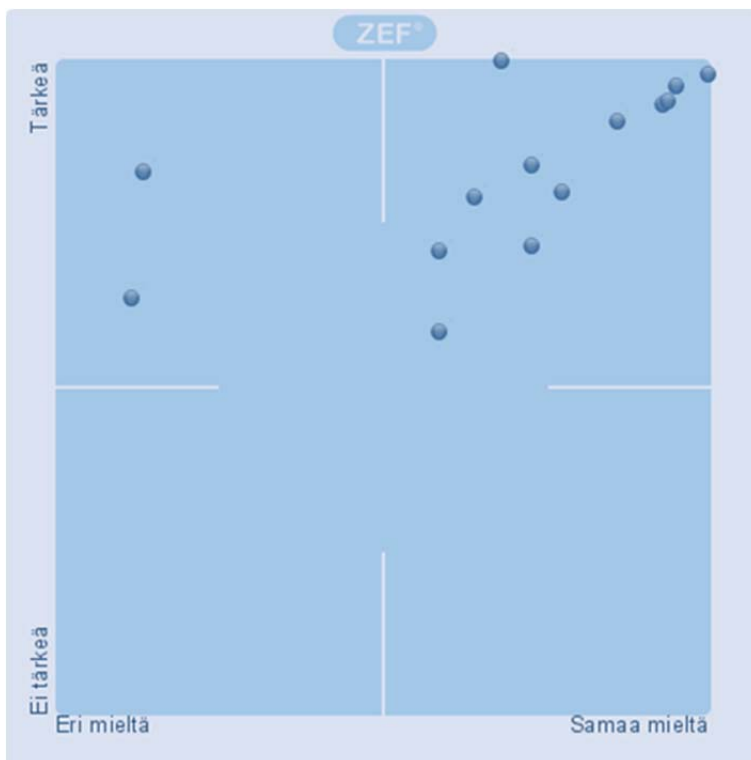
## **6.2 Hakeutumisvaiheen tuki**

Koulutuksen järjestäjän velvollisuutena on tehdä opiskelijasta henkilökohtainen opetussuunnitelma. Henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekeminen vaatii tietoa tutkinnon perusteista syvällisellä tasolla. Asiantuntijamme ovat käytettävissä henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon tarvittaessa. Väittämä 2:

**Tarvitsemme koulutusasiantuntijoidenne apua henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon.**

Vastauksia väittämään kaksi saatiin 14 kappaletta. Vastaukset jakautuivat lohkoon C (samaa mieltä, tärkeä) 12 kappaletta, eli 86 % sekä lohkoon B (eri mieltä, tärkeä) 2 kappaletta, eli 14 %. Lohkot A ja D jäivät ilman vastauksia.

Pistepilviraportissa kuviossa 24 on nähtävissä, että vastausten hajonta kokonaisuutena on hyvin pientä, mutta suurta lohkon C sisällä. Vastaajista viisi oli samaa mieltä ja piti asiaa tärkeänä, neljä vastaajaa oli melko samaa mieltä ja piti asiaa tärkeänä. Kahdella vastaajalla suhtautuminen oli neutraali, mutta asiaa pidettiin melko tärkeänä. Vastaajista kaksi oli eri mieltä, mutta piti asiaa tärkeänä.



KUVIO 24. Hakeutumisvaiheen tuki, vastausjakauma

Avoimien vastausten perusteella yhteistyö jo koulutuksen alussa vahvistaa koulutuksen onnistumista. Yksi vastaaja ilmoitti tuen tarpeen olevan alakohtainen asia, joillakin aloilla substanssiosaamista löytyy itseltä, joltakin toiselta alalta ei löydy. Eräs vastaaja ilmoitti, että heidän organisaatiossaan oppisopimusvasta-

vat tekevät henkilökohtaisen opetussuunnitelman aina tutkintovastaavan kanssa.

Henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon vastausten perusteella kaivataan apua ja avun saantia pidetään tärkeänä.

### **6.3 Seuranta ja raportointi**

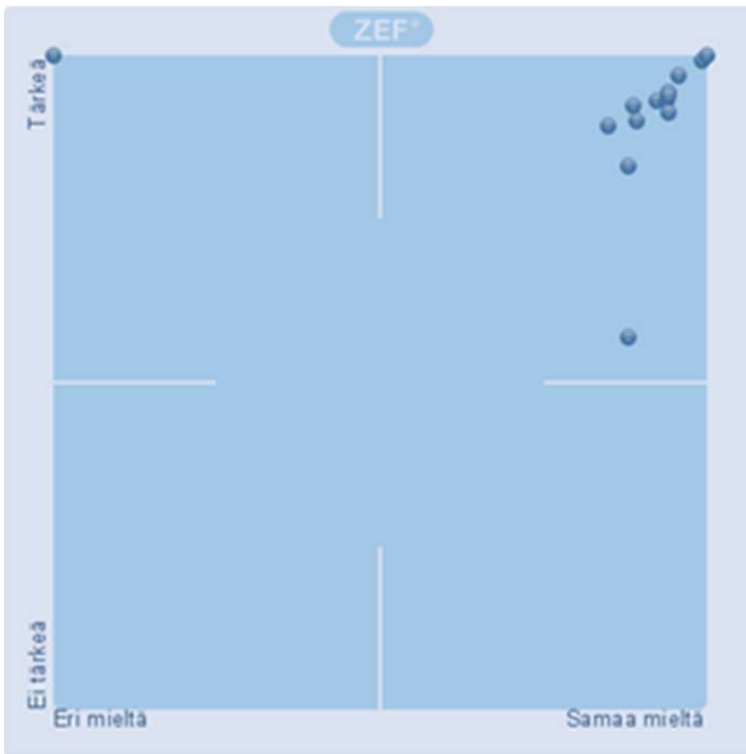
Opiskelijan opintojen seuranta ja raportointi ovat oleellinen osa työtämme. Haluammekin luoda järjestelmällisen prosessin, jotta kaikki tarvittavat lomakkeet tulevat toimitetuiksi ajallaan. Väittämä 3:

**Tarvitsemme raportointia oppisopimusopiskelijamme opintojen etenemisestä, läsnäolosta sekä suoritteista.**

Väittämään kolme vastauksia saatiin 12 kpl. Lohkoon C (samaa mieltä, tärkeä,) kohdistui suurin osa vastauksista, 11 kappaletta eli 94 % ja lohkoon B (eri mieltä, tärkeä) kohdistui yksi vastaus ja sen prosentuaalinen osuus on 6 %.

Pistepilviraportista kuviossa 25 on selkeästi havaittavissa, miten tärkeänä asiana raportointi koetaan oppisopimustoimistojen keskuudessa. Lohkon C sisällä hajonta oli hyvin pientä. Kymmenen vastaajaa ilmoitti olevansa samaa mieltä ja pitävänsä asiaa tärkeänä, yksi oli samaa mieltä, mutta asian tärkeys ei ollut niin vahva kuin kymmenellä muulla vastaajalla. Yksi vastaus oli muista vastauksista poikkeava, täysin eri mieltä, mutta asia oli vastaajan mielestä tärkeä.





*KUVIO 25. Seuranta ja raportointi, vastausjakauma*

Avoimissa vastauksissa tuli esiin, että raportointia kaivataan noin 3-4 kertaa vuodessa. Lähiopetuspäivien poissaoloista vastaajat tarvitsevat ilmoituksen kahden päivän poissaolon jälkeen. Jokaisesta tutkinnonsuorituksesta tulee ilmoittaa oppisopimustoimistoon, samoin kuin tutkinto- tai osatutkintotodistuksesta tulee laittaa kopio oppisopimustoimistoon. Eräs vastaaja kiteytti asian avoimessa vastauksessaan: ” - Eteneminen ja suoritukset tulisi tarkistaa läsnäolon yhteydessä, raportointia, jos on jotain erikoista. "Läsnäololista" laskun liitteenä. Ilmoitus meille jos opiskelija on ollut ilmoittamatta poissa kaksi perättäistä lähipäivää.”.

Tähän väittämään kulminoituu koko opinnäytetyö. Raportointi on välttämätöntä, jo lain ja asetusten puitteissa. Raportoinnin prosessi on saatava sujuvaksi ja toimivaksi.

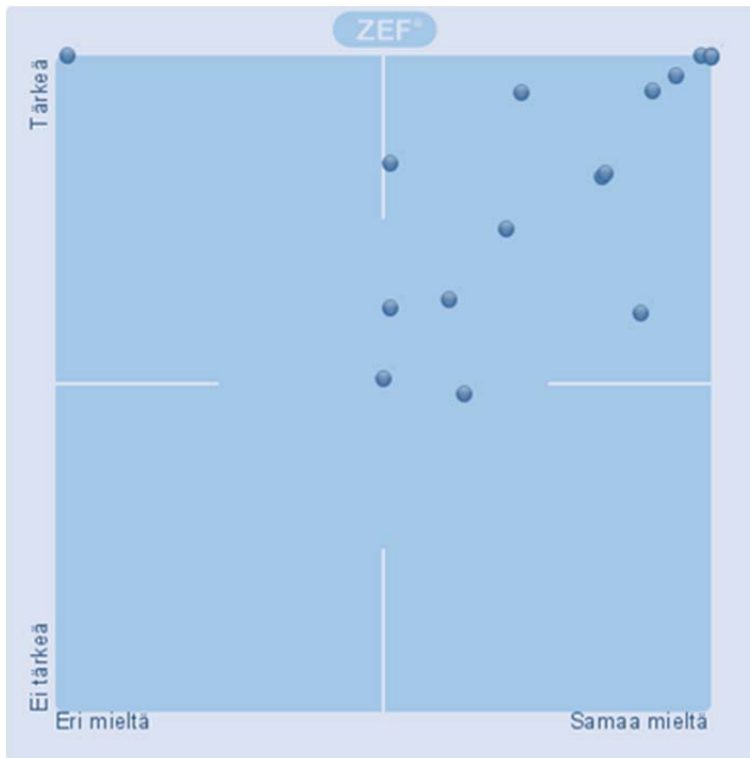
## 6.4 Opiskelijan motivointi

Tutkinnon suorittaminen on koulutuksen tarkoitus. Opiskelijoita on kuitenkin erilaisia ja joskus tulee eteen tilanteita, että opiskelijan motivaatiotaso laskee. Opiskelijoiden motivoimiseksi meillä on monia keinoja. Väittämä 4

### **Tunnettu tarvitsevamme apua opiskelijan motivointiin tutkinnon loppuun suorittamiseksi.**

Vastauksia väittämään neljä saatiin 15 kpl. Vastauksista 80 %, eli 12 kappaletta sijoittui lohkon C (tärkeä, samaa mieltä). 2 vastausta, 13 % sijoittui lohkon D (ei tärkeä, samaa mieltä) ja 1 vastaus, 7 % sijoittui lohkon B (tärkeä, eri mieltä).

Pistepilvitaulukko kuviossa 26 osoittaa, että suurin osa vastaajista tunsivat tarvitsevansa apua opiskelijan motivoimisessa opintojen loppuun saattamiseksi. Lohkon C (samaa mieltä – tärkeä) hajonta kuitenkin oli suurta. Neljä vastaajaa ilmoitti asian olevan hyvin tärkeä ja he olivat täysin samaa mieltä. Kahdeksan muuta vastausta lohkon C hajaantui lohkon sisälle ollen samaa mieltä ja asiaa pidettiin melko tärkeänä. Vastauksista kaksi oli hiukan eri mieltä, mutta asiaa pidettiin tärkeänä. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä palvelun tarpeesta, mutta piti kuitenkin asiaa tärkeänä.



KUVIO 26. Opiskelijan motivointi, vastausjakauma

Avoimissa vastauksissa korostui yhteistyön merkitys oppisopimustoimiston sekä oppilaitoksen välillä opiskelijan motivoimiseksi. Erään vastaajan kommentti: ”Mielestäni sanana motivointi on huono ts. suorittajan ulkopuolelta joku tietoisesti pyrkii vaikuttamaan suorittajaan.” Mielestäni olisi tärkeä saada pysymään sisäinen aktiviteetti korkealla. No, teillä on siihen keinonne. Miehet käyttäytyvät usein siten, että heille tutkinto ei ole tärkeä, osaaminen kyllä. Naiset haluavat aina dokumentin ja ovat halukkaita tekemään paljonkin kirjallisia tuotoksia.”.

Tämä vastaus tarkoittaa AEL:n kannalta sitä, että entistä syvempi, opiskelija-kohtainen yhteistyö oppisopimustoimisten kanssa on haluttua. Opiskelijan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten opiskelijoiden opintoihin ja menestymiseen kiinnitetään enemmän huomiota ja opiskelijaa motivoidaan jatkamaan opintoja.

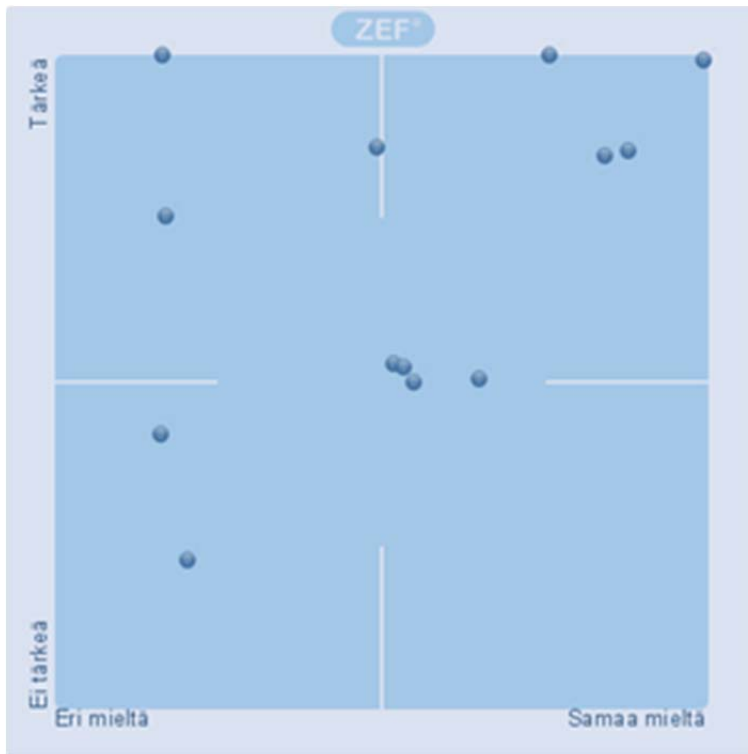
## 6.5 Työelämäyhteistyö

Työelämäyhteistyö on oppisopimuskoulutuksen perusta. Koetteko tarvitsevanne AEL:n asiantuntijoiden apua työssäoppimisen ohjaukseen? Väittämä 5

**Meillä on tarvetta koulutuksen järjestäjän tarjoamaan työssäoppimisen ohjaukseen.**

Vastauksia väittämään viisi tuli 13 kappaletta. Vastauksista 62 %, eli 8 kappaletta sijoittui lohkoon C (tärkeä samaa mieltä). Lohkossa B (eri mieltä, tärkeä) oli vastauksista 23 %, eli 3 kappaletta. Lohkoon A (eri mieltä, ei tärkeä) sijoittui vastaajista 15 %, eli 2 kappaletta.

Pistepilviraportti kuviossa 27 osoittaa, että tässä väittämässä hajonta oli kaikista suurin. Jopa lohkojen sisällä hajonta oli huomattavaa. Lohkossa C (samaa mieltä, tärkeä) vastauksia osui samaa mieltä, hyvin tärkeä osaan lohkosta, mutta vastauksia oli myös lähellä keskipistettä, eli neutraalia. Lohkon B vastauksista on molemmista nähtävissä, että asiaa pidetään tärkeänä, mutta AEL:n apua ei tarvita työssäoppimisen ohjaukseen. Lohkossa A kaksi vastaajaa koki yhteistyön työssäoppimisen ohjauksessa tarpeettomaksi.



KUVIO 27. Työelämäyhteistyö, vastausjakauma

Varsinkin yrittäjäkoulutuksissa, jolloin opiskelijalla ei ole ohjaajaa tai mentoria, työssäoppimisen ohjaukseen kaivattaisiin lisää yhteistyötä koulutuksen toteuttajan toimesta. Toisaalta, työssäoppimisen ohjaus koettiin kustannuskysymyksenä, joten jotkut oppisopimustoimistot ovat halukkaita hoitamaan työssäoppimisen ohjauksen itse.

Avoimissa vastauksissakin hajonta näkyi selkeästi: ”Järjestämme itse työssäoppimiskoulutusta” ja toisen vastaajan kommentti ”Varsinkin yrittäjäkoulutuksissa tarvitaan apua ellei opiskelijalla ole ohjaajaa/mentoria.”.

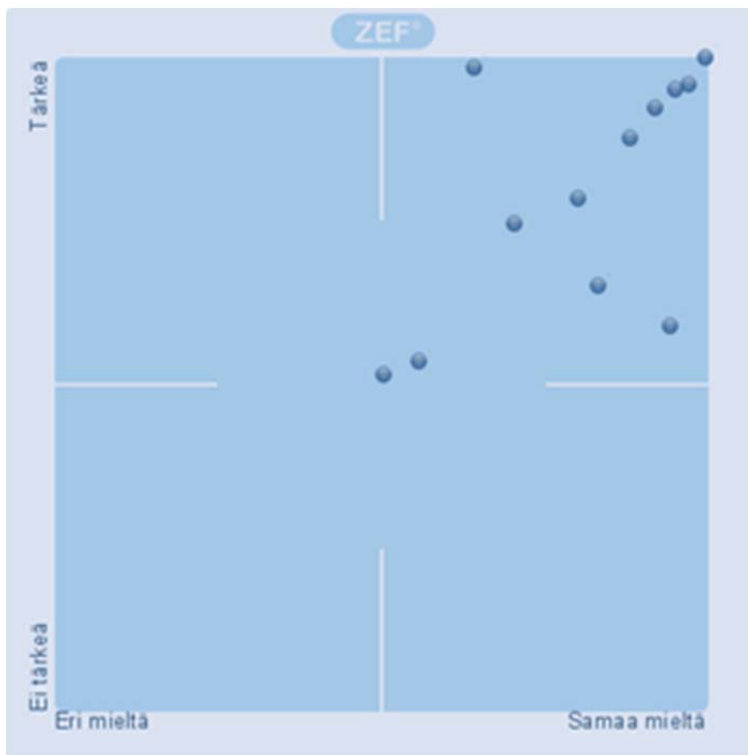
## 6.6 Koulutuksen järjestäjän palaute

Asiakaspalaute on meille kullanarvoisen tärkeää. Opiskelijoiltamme keräämme systemaattista palautetta lähijaksojen yhteydessä. Koemme kuitenkin, että oppisopimustoimistojen palaute auttaa meitä prosessimme jatkuvassa kehittämisessä. Väittämä 6:

**Haluamme antaa palautetta koulutuksen toteuttajalle.**

Viimeiseen väittämään vastauksia tuli 12 kpl. Kaikki vastaukset, 100 % sijoittuivat lohkoon C (samaa mieltä, tärkeä).

Pistepilviraportin mukaan kuviossa 28 kaikki vastaukset ovat lohkossa C (samaa mieltä, tärkeä). Lohkon sisällä hajonta oli kuitenkin suuri, osan mielestä asia on hyvin tärkeä, toisilla mielipide oli neutraalimpi



KUVIO 28. Koulutuksen järjestäjän palaute, vastaushajonta.

Avoimista vastauksista nousi esiin vastaajien tahto vastata esimerkiksi tämän kyselyn tapaiseen kyselyyn kerran vuodessa. Tärkeänä kuitenkin pidettiin henkilökohtaista yhteyttä puhelinoitoin sekä tapaamisten merkeissä. Yksi vastaajista ilmaisi tarvetta sovituille raportointikäytännöille, johon sisällytetään opiskelija, hänen työpaikkaansa sekä oppilaitosta koskevia asioita. Eräs vastaus kiteyttää kaiken oleellisen: ”Lisää yhteistyötä ja kommunikointia. Kaikki osapuolet kärsivät, jos vain solmitaan sopimus ja jätetään sitten opiskelija oman onnensa nojaan.”.

Tämä auttaa AEL:tä syventämään yhteistyötä oppisopimustoimistojen kanssa, sekä kehittämään palautejärjestelmää muutenkin kuin pelkille opiskelijoille.

## **6.7 Asiakaspalveluprosessi**

### **6.7.1 Nykytilan kartoitus**

Kohdeorganisaatiossa, AEL:ssä, ei tällä hetkellä ole prosessoitu ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Organisaatiossa tunnetaan ne lait ja määräykset, jotka oppisopimuskoulutusta ohjaavat, mutta sisäisiä prosesseja ei yhteistyöstä ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa ole kuvattu. Yhteistyötä tehdään lakien ja asetusten mukaan ja asiakkaalta tulevien toiveiden mukaan ja palvelun laatu vaihtelee oppisopimustoimistoittain.

Määrittelyjen puute aiheuttaa mm. epäselvyyttä ja puutteellisuutta koko palvelun tuotannossa sekä laadussa. Palvelun laatu ei myöskään ole mitattavissa ilman selkeitä prosesseja. Voidaan siis ajatella, että jokaista ulkoista oppisopimustoimistoa on palveltu heille räätälöidyllä tavalla. Muitakaan tukiprosesseja ei ole määritelty tarkasti, vain yleisellä tasolla. AEL:ssä on kuitenkin alkanut laajamittainen prosessien kehityshanke, jonka tarkoituksena on kaikkien prosessien nykyaikaistaminen ja uudistaminen.

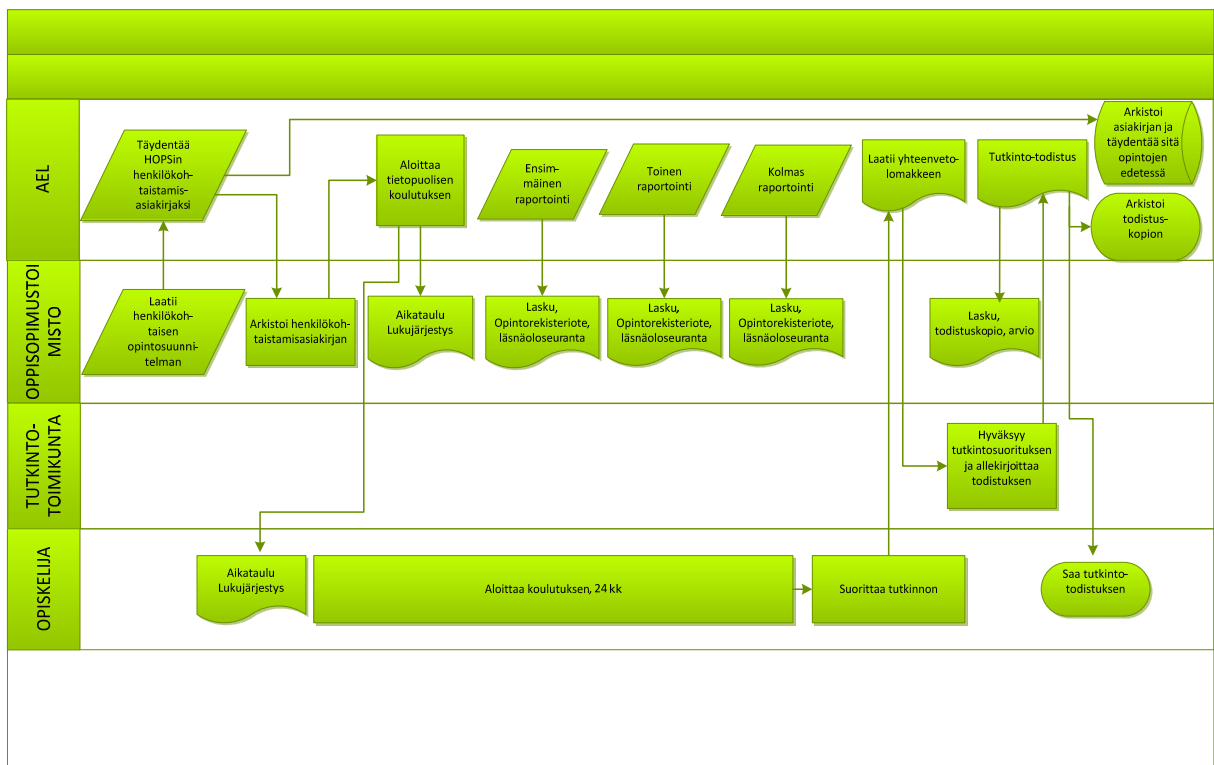
Koska prosesseja ei ole luotu, niitä ei voi myöskään mitata. Prosessien tehokkuuden mittaaminen on hyvin tärkeää, sillä mittaustulokset analysoituna kertovat, onko toiminta tehokasta ja tehdäänkö oikeita asioita oikein.

### **6.7.2 Asiakaspalveluprosessin malli**

Kuviossa 29 esitellään uusi prosessimalli asiakaspalveluun ja raportointiin ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa. Esittelyn jälkeen käydään läpi uuden prosessin toiminnan periaate. Prosessikaavio on myös kuvattuna liitteessä 2.

Prosessin omistajaksi on määritelty oppisopimustarkastaja, joka on myös AEL Oulun toimipisteen päällikkö. Laamanen (2009,127) määrittelee prosessin omistajaksi henkilön, joka on vastuussa prosessin ja käytettävien menetelmien oikeellisuudesta, prosessin kehittämisestä sekä osaamisen kartoittamisesta.

Omistajan tehtävänä on kehittää prosessia organisaation tavoitteiden mukaiseksi.



KUVIO 29. Asiakaspalveluprosessi

Prosessikaavion mukaan asiakaspalvelu ulkoisen oppisopimustoimiston kanssa alkaa oppisopimustoimiston toimittaessa AEL:lle henkilökohtaisen opintosuunnitelman, jonka oppisopimustoimisto on täyttänyt opiskelijan kanssa. AEL:ssä suunnitelma täydennetään henkilökohtaistamisasiakirjaksi, jota täydennetään koko ajan opiskelijan opintojen edetessä. Asiakirja tallennetaan opiskelijan henkilökohtaiseen kansioon, josta se on helposti löydettävissä täydentämistä varten.

Ennen koulutuksen alkua AEL toimittaa kopion henkilökohtaistamisasiakirjasta, koulutuksen aikataulutuksen sekä lukujärjestyksen oppisopimustoimistolle. Myös opiskelijalle toimitetaan koulutuksen aikataulutus sekä lukujärjestys.

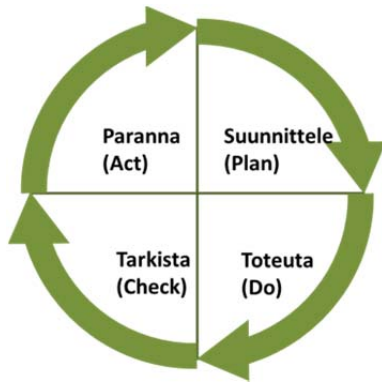
Seuraavaksi AEL käynnistää tietopuolisen koulutuksen, johon opiskelija osallistuu. Tietopuolinen opiskelu kestää noin kaksi vuotta. Ensimmäisen, noin kuuden kuukauden jakson jälkeen laskutetaan hankintasopimuksessa sovittu summa



oppisopimustoimistolta. Laskun liitteeksi lisätään opintorekisteriote sekä läsnäoloseuranta. Opintorekisteriotteesta ilmenee opiskelijan käymät opintojaksot sekä opiskelijan tulevat opintojaksot. Läsnäoloseuranta toteutetaan kirjoittamalla laskulle päivämäärät, jolloin opiskelija on ollut oppilaitoksessa opiskelemaan. Koulutus on jaettu kolmeen laskutusjaksoon, kaikki ovat pituudeltaan noin kuusi kuukautta. Kaikkien laskujen lisäksi oppisopimustoimistoon liitetään edellä mainitut dokumentit.

Noin kahdeksantoista kuukauden jälkeen opiskelija on käynyt tietuopuoliset opinnot läpi ja alkaa suorittaa tutkintoa. Hyväksytyjen tutkintosuoritusten jälkeen AEL laatii yhteenvetolomakkeen, johon merkitään opiskelijan hyväksytysti suorittamat tutkinnonosat ja tutkintoon vaadittavat pätevyystodistukset, esimerkiksi korttikopiot. Lomake toimitetaan kunkin alan tutkintotoimikuntaan. AEL esittää tutkintotoimikunnalle tutkinnonosien hyväksymistä ja tutkintotoimikunta hyväksyy tutkinnonosien suoritukset ja allekirjoittaa tutkintotodistuksen ja toimittaa sen AEL:lle. AEL toimittaa alkuperäisen todistuksen opiskelijalle ja arkistoi todistuskopion omaan järjestelmäänsä. Oppisopimustoimistolle lähetetään viimeinen lasku ja mukaan liitetään arvosanallinen arvio opiskelijan suorituksista sekä kopio tutkintotodistuksesta.

Prosessi otetaan käyttöön ensin AEL Oulun toimipisteessä, josta jalkauttamisen jälkeen prosessi otetaan käyttöön koko organisaation tasolla, jotta toiminta saadaan yhtenäiseksi. Prosessia jalkauttaessa prosessin toimintaa testataan ja yksityiskohtia viimeistellään. Prosessia tulee kehittää koko ajan, jotta se säilyy toiminnoiltaan ajantasaisena ja suorituskyvyltään tehokkaana. PDCA malli on kehitetty Demingin laatufilosofian pohjalta ja se on ehkä maailman yleisimmin käytetty malli prosessien kehittämiseen (Laamanen, 2007, 208). Kuviossa 30 on esitetty PDCA –malli.



KUVIO 30. Demingin johtamisympyrä (Lecklin, 2006, 49)

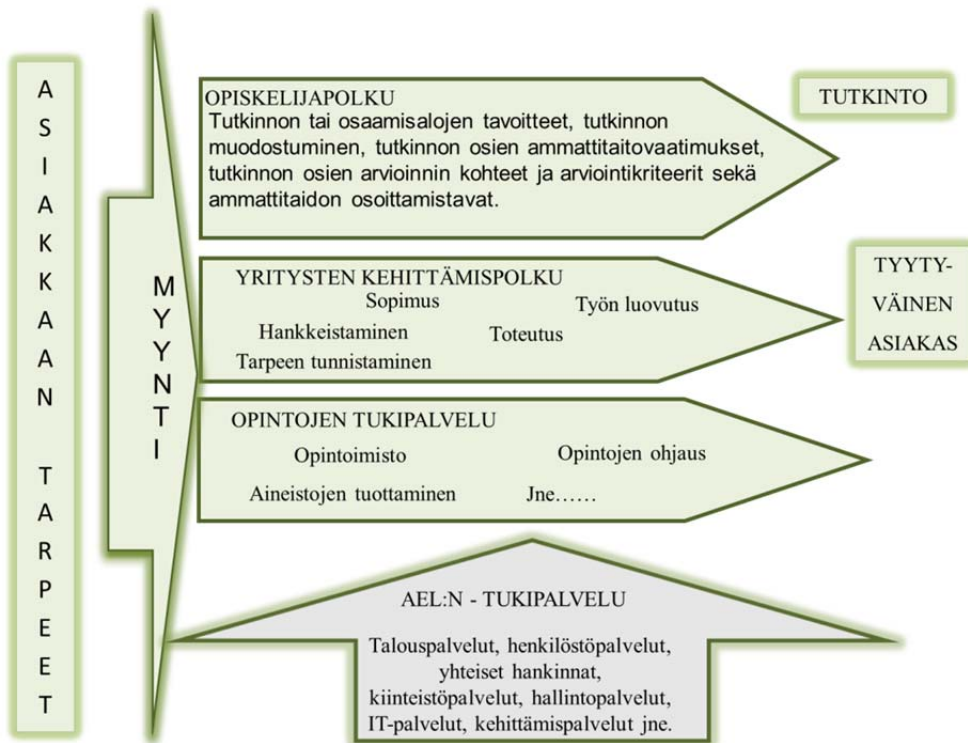
Tässä Demingin mallissa ensimmäiseksi suunnitellaan (Plan), seuraavaksi tehdään suunnitelman mukaan (Do), sen jälkeen auditoidaan ja arvioidaan toiminnan tulokset ja laatu (Check) ja lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset. Ympyrä sulkeutuu korjauksiin ja uusi kierros alkaa taas suunnittelulla. (Lecklin, 2007, 48.)

Prosessilla tulee aina olla mittarit, jotta prosessin suorituskykyä voidaan seurata. Mittarit ja tunnusluvut kuvaavat prosessien suorituskykyä, ja tuotannollisia ja taloudellisia tekijöitä, kuten esimerkiksi asiakastytyvyyttä. (Lecklin, 2007, 63.)

Asiakaspalveluprosessiin on mittareiksi määritelty koulutuksen kesto, eli seurataan, selviääkö opiskelija aloituksesta tutkintoon 24:ssä kuukaudessa. Toinen mittari on asiakaspalaute, joka tulisi teettää oppisopimustoimistolle noin 2 viikon kuluttua viimeisten dokumenttien toimituksesta. Tässä asiakaspalautekyselyssä selvitetään yhteistyön onnistumista AEL:n ja oppisopimustoimiston välillä.

Prosessia luodessa havaittiin, että oppisopimustoimistoille ei ole kohdistettu asiakaspalautte- tai asiakastytyvyytutkimuksia. Asiakaspalautteen kerääminen sekä asiakastytyvyyden mittaaminen ovat organisaation kannalta tärkeitä asioita. Asiakastytyvyytutkimus olisi hyvä lähettää oppisopimustoimistoille loppuvuodesta. Kyselyllä kartoitettaisiin AEL:lle tärkeitä asioita liittyen asiakassuhteeseen ja asiakkuuden hoitoon.

Asiakaspalveluprosessi sijoittuu AEL:n ydinprosesseja tukevaan prosessiin, eli opintojen tukipalveluihin. Opintojen tukipalvelut-prosessi on kehitetty tuottamaan lisäarvoa AEL:n ydinprosesseille, eli opiskelijapolulle sekä yritysten kehittämispolulle. AEL:n prosessit vielä kuviossa 5.

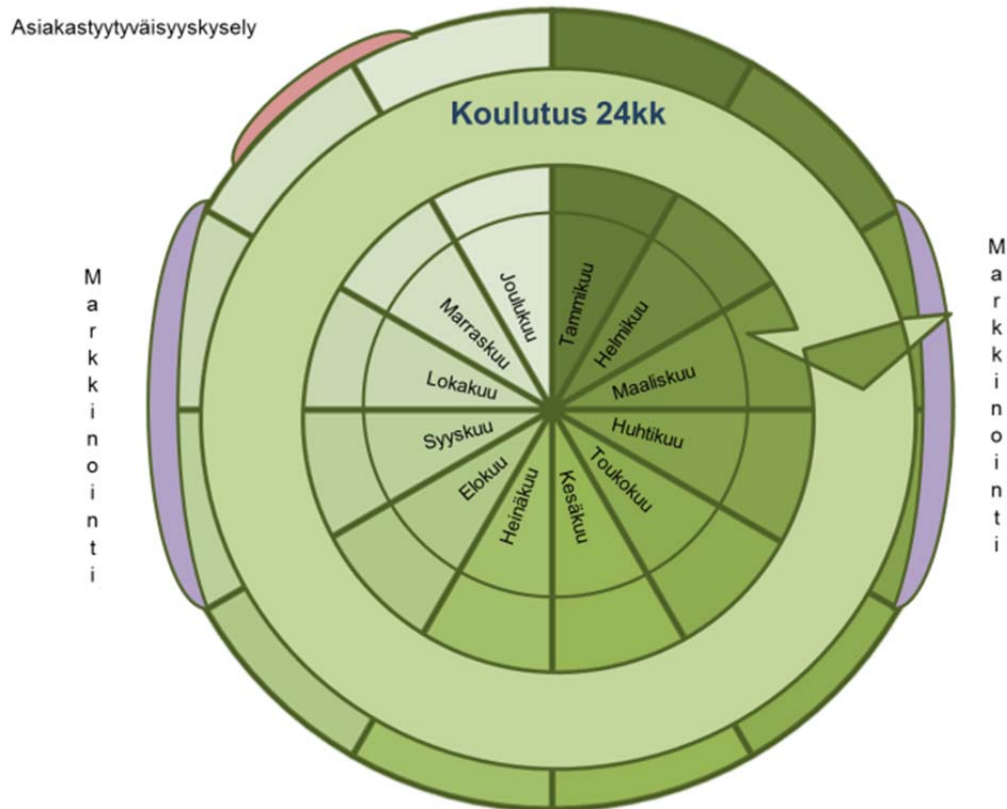


KUVIO 5. AEL:n prosessit (Juntunen, 22.4.2013, sähköposti)

### 6.7.3 Vuosikello

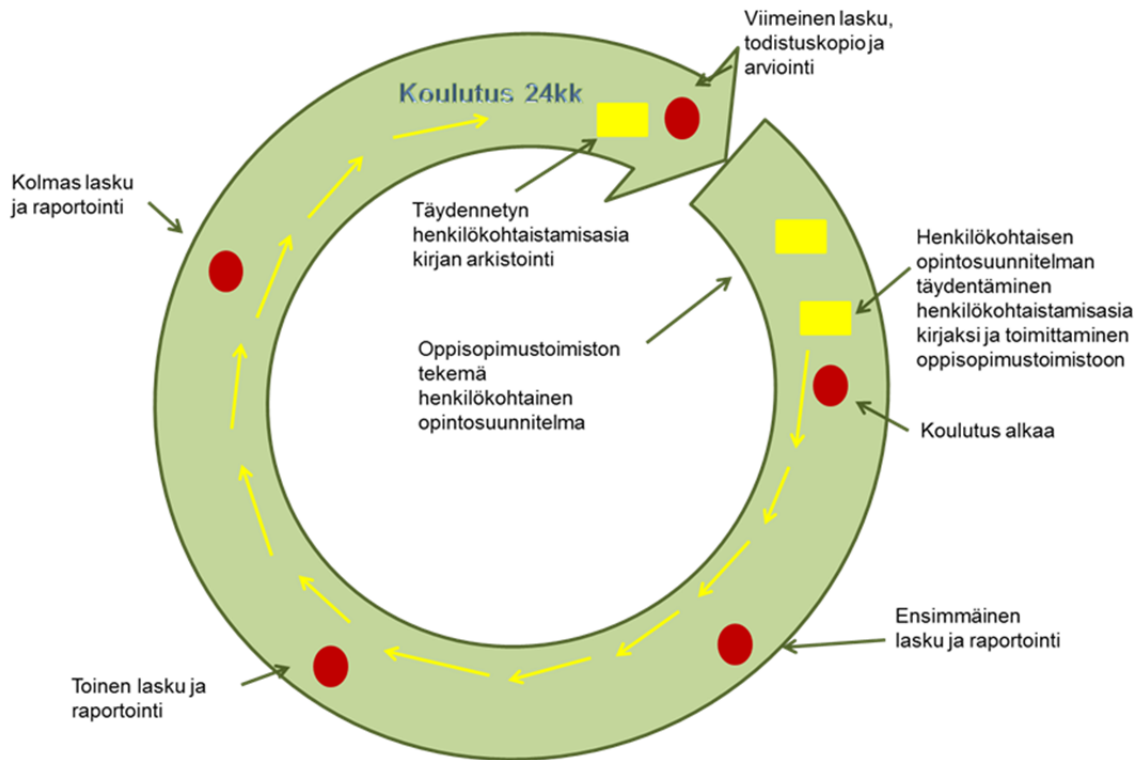
Alkuperäinen ajatus oli luoda vuosikello raportointiin ja dokumentointiin liittyen. Vuosikello oli kuitenkin mahdoton toteuttaa, sillä raportointi ja dokumentaatio ovat riippuvaisia koulutuksen kestosta eivätkä niinkään kalenterivuoden ajankohdista. Tästä syystä luotiin vuosikello, jossa on määritelty AEL:n markkinoinnin toteuttamisajankohta ja asiakastytyväisyyskyselyn ajankohta. Koko organisaation markkinointi on prosessoitu ja aikataulutettu, joten oppisopimustoimistojen asiakassegmentoinnin jälkeen niihin kohdennettu markkinointi toteutetaan muun markkinoinnin kanssa samassa aikataulussa. Asiakastytyväisyyskysely on hyvä sijoittaa loppuvuoteen ja se kohdennetaan kaikille oppiso-

pimustoimistoille, joiden kanssa AEL tekee yhteistyötä. Kuviossa 31 on hahmoteltu vuosikello, jonka perustana on kalenterivuosi ja siihen perustuvat toiminnot.



*KUVIO 31. Markkinoinnin ja asiakastytyväisyyskyselyn vuosikello*

Tämän opinnäytetyön varsinainen kehityskohde oli asiakaspalveluprosessin ja vuosikellon laatiminen oppisopimustoimistojen kanssa käytävään yhteistyöhön raportoinnin ja dokumentaation osalta. Tulokseksi laadittiin vuosikello, joka kattaa koulutuksen keston, eli 24 kuukautta ja tähän malliin on merkitty raportoinnin sekä dokumentaation tärkeimmät vaiheet. Kuvio 32 on vuosikello koulutusten dokumentointiin ja raportointiin.



KUVIO 32. Koulutusprosessi vuosikellona 24 kuukautta

Kehä kuvaa koulutusta, jonka kesto on kaksikymmentäneljä kuukautta. Keltainen neliö on henkilökohtainen opintosuunnitelma, jonka laatii oppisopimustoimisto opiskelijan kanssa ennen koulutuksen alkua. Opiskelija tulee henkilökohtaisen opintosuunnitelman kanssa koulutuksen johdantopäivään, jossa AEL:n asiantuntijan kanssa henkilökohtainen opintosuunnitelma täydennetään henkilökohtaistamisasiakirjaksi. Henkilökohtaistamisasiakirjan kopio toimitetaan oppisopimustoimistoon ennen koulutuksen alkua ja alkuperäinen asiakirja tallennetaan AEL:n opiskelijan henkilökohtaiseen kansioon. Henkilökohtaistamisasiakirjaa täydennetään opintojen edetessä. Opintojen päätyttyä valmis asiakirja tallennetaan AEL:n arkistoon.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa käytetyssä kysymyslomakkeen kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajien halukkuutta vastaanottaa tietoa AEL:ssä aloitettavista koulutuksista sekä tapaa millä vastaajat tiedon haluavat. Uusista koulutuksista tiedottaminen on vastaajien mielestä tärkeä asia. Kanavana tiedottamisen parhaana tapana koettiin sähköpostimainonta sekä Internet-sivujen ajantasainen tieto. Vain yhden vastaajan mielestä esitepostitus on parhain tapa tiedottaa alkavista koulutuksista.

Kotler (2009, 103) painottaa markkinointisuunnitelmien tekoa ennen toimintaa. Hänen mukaansa markkinointisuunnitelman tekeminen on tärkeintä koko markkinointiprosessissa. AEL:n koulutusten tiedottamisessa ja markkinoinnissa on selkeitä puutteita ja tämä aiheuttaa Berryn luoman kuiluanalyysin kuilun 4, eli markkinaviestinnän kuilun. Tämän kuilun syntyyn vaikuttavat mm. puutteellinen markkinoinnin ja tuotannon koordinointi. Parannuskeinoksi tähän kuiluun tarjotaan markkinaviestinnän suunnittelun ja toteutuksen kehittämistä (Grönroos). Koulutuspalveluiden markkinointi tulee lähteä liikkeelle segmentoiduista asiakkaista ja oppisopimustoimistot tulisi AEL:ssä segmentoida omaksi asiakasryhmäkseen, johon kohdistettu markkinointi on mm. koulutuksista tiedottamista. Internet-sivuilla tulee aina olla ajantasainen tieto sekä kattava kuvaus tarjolla olevista koulutuksista. Oppisopimustoimistoissa olisi hyvä olla myös painettuja esitteitä näkyvillä, jotta mahdolliset alan vaihtajat sekä alasta kiinnostuneet voisivat tutustua koulutukseen sekä koulutuksen toteuttajaan.

Kysymyksessä kaksi kysyttiin oppisopimustoimistojen tarvetta AEL:n asiantuntijoiden tarjoamaan tukeen henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon. Vastaajien mukaan tuki on tarpeellista ja asia koettiin hyvin tärkeänä, sillä henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekeminen on oppisopimustoimiston vastuulla. Henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekeminen vaatii kuitenkin ymmärrystä ja tietoa tutkinnon perusteista. Henkilökohtainen opetussuunnitelma on tärkeä asiakirja, sillä sen perusteella määräytyy opiskelijan tarvitsema tietopuolinen opetus, joka oppilaitoksessa annetaan. Tietopuolisen opetuksen tarve on ver-

rannollinen tutkinnon suorittamisen hintaan, joten henkilökohtaisella opetus-suunnitelmalla on suuri painoarvo koko oppisopimuskoulutuksessa.

Opinnäytetyön kannalta tärkein kysymys oli numero kolme, jolla kartoitettiin seurantaa ja raportointia. Vastaajat pitivät hyvin tärkeänä, että oppilaitos raportoi opiskelijan edistymisestä sekä opintojen etenemisestä. Poissaoloseurantaa pidettiin tärkeänä ja yli kahden päivän poissaolosta halutaan tietoa oppisopimustoimistolle. Näiden lain vaatimien sekä asiakkaiden toivomien dokumenttien toimittamisesta laaditaan tämän opinnäytetyön ydin, asiakaspalveluprosessi.

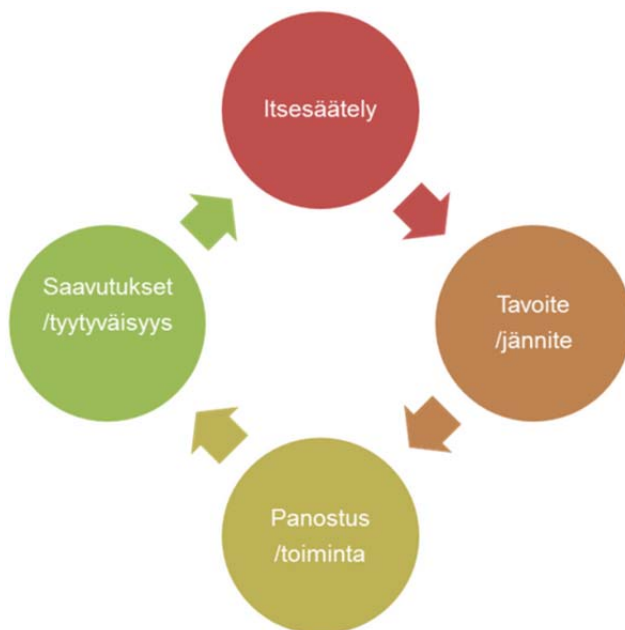
Neljäs väittämä koski opiskelijan motivointia ja oppisopimustoimistojen kaipaamaa apua siihen. Joskus opiskelijalla loppuu motivaatio ja into lopettaa koulutus kesken ja se ei ole kenenkään etu. Oppisopimustoimistot saavat oppisopimuskoulutuksen kiintiöpaikkoja - eli paikkoja, millä ne voivat toteuttaa oppisopimuskoulutusta - toteutuman perusteella. Oppilaitos saa rahoitusta kouluttaessaan oppisopimusopiskelijaa, opiskelijan organisaatio saa pätevöityneen työntekijän sekä opiskelija itse saa tutkinnon suoritettua. Kesken jääneet opinnot ovat monien tahojen resurssien suoranaista tuhlausta, joten oppisopimuksesta tulisi pitää kiinni ja toteuttaa kaikkien osapuolten taholta koulutus loppuun saakka.

Tuloksia tarkasteltaessa havaittiin vahva korrelaatio opiskelijan motivaatiossa niin opiskelijan opinnoissa menestymiseen kuin AEL:n ja oppisopimustoimiston välisen asiakassuhteen onnistumiseen. Tämän vuoksi motivaation syntyyn ja motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin on tutustuttu syvemmin.

Ihmistä ohjaa oppimaan motivaatio, joka lähtee yksilön omista lähtökohdista. Motivaatio antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita sekä pätevyyttä ja motivaatio lisää yksilön kokemaa itsesääätelyä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio varmistaa yksilön sitoutumisen tehtävään sekä auttaa ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. Sisäinen motivaatio on ihmisestä itsestään lähtevä tahto tehdä asioita ja tällöin tekeminen ja oppiminen saa suuremman arvon kuin lopputulos. Ulkoinen motivaatio on puolestaan ulkoapäin nostettuja motivaatiotekijöitä, kuten esimerkiksi raha tai muu palkkio. Ulkoisen motivaation ohjauksessa yksilö kokee lopputuloksen tärkeämmäksi kuin tekemisen ja oppimisen. Sitoutumisen ja kehitty-

sen kannalta sisäiset motivaation lähteet ovat suuremmissa roolissa kuin ulkoisen motivaation lähteet. Yksilöitä sinällään ei voi pakottaa motivoitumaan, mutta ihmisen motivoitumisen lainalaisuuksiin perehtymällä on mahdollista auttaa yksilöitä heidän motivoitumisessaan (Moilanen, R. 2001, 127).

Moilanen (2001, 127-128) on luonut toimintaketjun inhimillisen toiminnan lainalaisuuksiin, jossa tavoitteellisuus ja motivoituminen liittyvät toisiinsa. Moilasan mukaan yksilöllä on tarve säädellä itse omaa toimintaansa ja itsesäätely tapahtuu tavoitteita asettamalla. Tavoitteiden ja nykytilan välissä on jännite, joka saa aikaan yksilön panostamisen tavoitteen saavuttamiseksi. Saavutettuaan tavoitteen yksilö tuntee tyytyväisyyttä itseensä, saavutuksiinsa sekä kykyihinsä. Tyytyväisyys omaan itseen vahvistaa itsesäätelyn sekä selviytymisen tunteita ja positiivinen kehä jatkuu uusilla, entistä vahvemmillä tavoitteilla. Kuvio 33 selkiyttää toimintaketjua:



*KUVIO 33: Positiivisen tavoitteellisuuden kehä toiminnan ja kehittymisen lähteenä (Moilanen, 2001, 128).*



AEL on koulutusorganisaatio, joten yksilöiden ja organisaatioiden oppimiseen ohjaaminen ovat pedagogisen strategian kulmakiviä. Asiantuntijoilta ja kouluttajilta löytyy keinoja sisäisen motivaation löytämiseen ja tahtotilan muuttamiseen opiskelumyönteiseksi. Esimerkiksi oppimateriaalin kiinnostavuus ja innostavuus voi olla keinona sisäisen motivaation löytymiseen. Yhdessä väittämän numero viisi kanssa motivoimisesta sekä työelämäyhteistyöstä AEL voi löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia oppisopimustoimistojen kanssa ja näin syventää yhteistyötä.

Väittäjä numero viisi käsitteli työelämäyhteistyötä. Työelämäyhteistyö on oppisopimuskoulutuksen perusta, sillä n. 80 % oppimisesta tapahtuu opiskelijan omalla työpaikalla. Työpaikalla on työpaikkaohjaaja, joka ohjaa ja auttaa opiskelijaa suorittamaan oppimaansa oikeissa työtehtävissä. Tämän väittämän tarkoituksena oli selvittää, kokevatko oppisopimustoimistot tarvitsevänsä apua AEL:n asiantuntijoilta työpaikkakouluttajien ohjauksessa. Vastausten hajonta oli suurta; asia koettiin hyvin tärkeänä, varsinkin yrittäjäoppisopimuksella opiskelevien henkilöiden suhteen, sillä heillä ei ole työpaikkaohjaajaa omalla työpaikalla. Tällöin kysymys työssäoppimisen ohjauksesta on ensiarvoisen tärkeä, että opiskelija saa tarvitsemaansa koulutusta myös työtä tehdessään. Toisaalta taas työssäoppimisen ohjaus koettiin kustannuskysymyksenä. Asiantuntijoiden liikkuesssa opiskelijoiden työpaikoilla kustannuksia syntyy, mutta olisikohan AEL:llä tahtotilaa syventää yhteistyötä oppisopimustoimistojen kanssa vielä entisestään ja jättää vielä syvempää kädenjälkeä suomalaiseen näyttötutkintomaailmaan?

Asiakastyytyväisyys on jokaiselle yritykselle tärkeä asia ja AEL:lle tärkeä tieto oli se, miten asiakkaat kokevat saamansa palvelun. Opiskelijoilta kysytään jokaisen lähijakson jälkeen mielipidettä ja palautetta koulutuksen annista. Varsinaista asiakastyytyväisyyskyselyä tai palautekyselyä oppisopimustoimistoille ei ole AEL:ssä tehty, johtuneeko tämä oppisopimustoimistojen segmentoitavuudesta. Väittäjä kuusi kartoitti oppisopimustoimistojen halukkuutta palautteen antoon. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palautekysely tai asiakastyytyväisyyskysely tulisi tehdä vuosittain myös koulutuksen järjestäjälle, eli oppisopimustoimistolle.

Laamanen (2006, 105) nostaa asiakastyytyväisyyden sekä yrityksen suorituskyvyn riippuvaisiksi toisistaan. Hyvä asiakastyytyväisyys ennakoi nousevaa myyntiä, mutta laskeva asiakastyytyväisyys ennakoi laskevaa myyntiä. Asiakastyytyväisyys on todella huomionarvoinen asia ja AEL:n tulee seurata asiakaidensa tyytyväisyyttä sekä kiinnittää huomioita asioihin jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen.

Asiakaspalveluprosessin prosessikuvaus ottaa huomioon asiat, joita laki ja määräykset vaativat ja sen lisäksi huomioon on otettu asiakaskunnasta tulleita näkökulmia. Prosessi on valmis otettavaksi käyttöön. Mielenkiintoista on nähdä, miten prosessi tulee toimimaan käytännössä. Aikataulun puitteissa ei pystytty kirjaamaan evaluointivaihetta tähän opinnäytetyöhön, joten siinä on tutkittavaa seuraavalle tutkimuksen tekijälle.

Prosessin luomisen aikana ja kyselylomaketta analysoitaessa, havaittiin, että oppisopimustoimistoja ei ole segmentoitu AEL:n asiakaskuntaan. Ihan ensimmäisenä tulisi segmentoida ulkoiset oppisopimustoimistot omaksi asiakasryhmäkseen ja kohdentaa niille suunnattu markkinointi. Kyselyn perusteella oppisopimustoimistot ovat halukkaita vastaanottamaan tietoa alkavista koulutuksista ja saamaan painettuja esitteitä AEL:n koulutuksista. Esitteet oppisopimustoimiston yleisötiloissa ovatkin hyvä ajatus, sillä sieltä moni alanvaihtaja ja uudelleen kouluttautumaan lähtevä tuleva opiskelija voi kartoittaa koulutustarjontaa. Tämä on markkinoinnillinen näkökulma, ehdottomasti.

Toinen havainto tätä työtä tehtäessä oli asiakastyytyväisyystutkimusten puuttuminen oppisopimustoimistojen keskuudessa. Ulkoiset oppisopimustoimistot ovat suuri asiakasryhmä AEL:n asiakaskunnassa, joten suunnitelmallinen asiakastyytyväisyystutkimus kerran vuodessa on aiheellinen. Pääpaino on tietenkin asiakkaan mielipiteellä AEL:stä ja koulutusten hoitamisesta, mutta ehdottomasti myös tietoisuus AEL:stä ja AEL:n koulutustarjonnasta luo myönteistä kuvaa oppisopimustoimistoihin päin.

Toinen havainto liittyen asiakaspalveluun on, että opiskelijan valmistumisen jälkeen oppisopimustoimistolta ei ole pyydetty palautetta tapauskohtaisesti. On ehdottoman tärkeää pyytää pieni palaute, joka käsittelee tiettyä koulutusta ja

tiettyä opiskelijaa. Näin AEL saisi ajankohtaisen palautteen koulutuksen onnistumisesta oppisopimustoimiston näkökulmasta.

Opinnäytetyötä tehtäessä havaittiin, että oppisopimustoimistoilla on tahtotila yhteistyön syventämiseen AEL:n kanssa tietyillä osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat henkilökohtaisen opintosuunnitelman luominen, työelämäyhteistyö sekä opiskelijan motivointi koulutuksen loppuun saattamiseen. AEL:n tulisi ottaa nämä näkökulmat huomioon ja suunnitella mitä ja miten oppisopimustoimistoille voitaisiin tarjota näistä näkökulmista lähtien.

Oppisopimuskoulutus on AEL:ssä varsin hyvässä mallissa, lait ja määräykset ovat tiedossa ja niitä noudatetaan. Oikeastaan ainoa korjaamisen kohde on markkinoinnillinen näkökulma, jossa oppisopimustoimistot mielletään asiakasryhmäksi ja niille kohdennetaan markkinointia ja ne pidetään tietoisina AEL:n tarjonnasta. Yhteistyön syventämiseen on mahdollisuus, mikäli AEL haluaa lähteä syventämään yhteistyötä oppisopimustoimistojen kanssa.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli etsiä Benchmarking-kohdetta jostain ulkopuolisesta oppisopimustoimistosta, mutta työn edetessä tultiin siihen tulokseen, että AEL Oulu on benchmarkingin kohde muulle organisaatiolle. Prosessi jalautetaan Oulussa, joten luonnollinen tie on viedä prosessia eteenpäin organisaation sisällä.

## **7.2 Luotettavuuden arviointi**

Perinteisesti tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Validiteetti kuvaa, sitä, että tutkimuksessa on kuvattu sitä mitä on luvattu kuvata ja reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käytöstä on tullut tutkijoilta kritiikkiä, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Käsitteinä reliabiliteetin ja validiteetin ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 136).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia kuvaavat Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) käsitteillä uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistetta-

vuus. Näillä käsitteillä Eriksson ja Kovalainen korvaavat reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet.

Uskottavuus (credibility) on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan määritelty tutkijan tietojen riittävyteen perustella tutkimuksensa tulokset. Onko tulos oikein päätelty ja voisiko toinen tutkija päätyä samaan lopputulokseen samoja materiaaleja käyttäen?

Tässä opinnäytetyössä uskottavuus ilmenee organisaation toiminnan määrämuotoisuutena. Toimintaa ohjaavat ensisijaisesti lait ja määräykset ja vasta sen jälkeen tulevat organisaation omat strategisesti tärkeät painopisteet. Mikäli toinen henkilö olisi tehnyt tämän työn, prosessi ja vuosikello näyttäisivät todennäköisesti samankaltaisilta.

Siirrettävyys (transferability) on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 294) mukaan määritelty tutkijan saaman tuloksen tai tuloksen osien siirrettävyytenä toiseen, vastaavanlaiseen tutkimukseen. Kyseessä ei ole replikointi toisten tutkimusten tuloksien kanssa, vaan samankaltaisuuden löytäminen muiden tutkimusten yhteydestä.

Tässä opinnäytetyössä siirrettävyyttä ei voi näyttää suoraan. Jokaisen prosessin luomiseen ja mallintamiseen pätee samat ajatukset ja teoriat, joita olen tässä työssä esittänyt. Luomaani prosessia ei kuitenkaan voi suoraan sellaisenaan siirtää minkään toisen organisaation käyttöön, sillä organisaation strategia ja erilaiset painopistealueet määrittelevät prosessin ainutlaatuiset ominaisuudet.

Luotettavuuden (Dependability) Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) määrittelevät tekijän vastuuna tarjota lukijalle tietoa tutkimusprosessin loogisesta etenemisestä. Tutkimuksen tulee olla dokumentoitu ja jäljitettävissä.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus näkyy siten, että opinnäytetyön tekijän ja tutkittavien mielipiteet raportoinnin ja dokumentaation tärkeydestä ovat yhteneväiset muiltakin kuin lakien ja määräysten osalta. Luotettavuus näkyy myös oppisopimustarkastajan yhteneväisenä näkemyksenä raportoinnin sekä dokumentaation aikataulutuksista.

Vahvistettavuuden (confirmability) Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) määrittelevät tutkijan velvollisuutena on yhdistää päätelmät sekä tulokset niin, että lukija ymmärtää lopputuloksen. Näin ratkaisut ovat perusteltuja, eivätkä opinnäytetyön tekijän mielikuvituksen tuotetta.

Tässä työssä vahvistettavuus todentuu asiantuntijoiden avustuksella laaditusta kyselylomakkeesta, joka on työn empiirisessä osassa tarkasti analysoitu. Kysymyslomaketta laadittaessa asiakaspalvelu ja asiakkaalle lisäarvon tuottaminen olivat pakollisten dokumenttien toimittamisen ajankohdan kanssa tärkeitä asioita.

### **7.3 Oman työn arviointi**

Olen tyytyväinen, että sain tehdä ylemmän Tradenomitutkinnon opinnäytetyöni omaan työpaikkaani, koulutusorganisaatio AEL:öön. AEL on hyvämaineinen ja kunniaakkaasti historiaansa kantava koulutusorganisaatio, joka on ollut kehittämässä suomalaista työntekijää ja työnantajaa jo yli 90 vuotta. Aihe, josta opinnäytetyöni tein, on hyvin lähellä minua, sillä olen vasta aloittanut työni AEL:ssä ja ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa toimiminen tuntui minusta haasteelliselta, koska prosessia ei ollut luotu. AEL antoi minulle vapaa kädet tehdä tutkimusta, apua sain jokaiselta organisaation jäseneltä, jolta apua pyysin. On iloa olla ammattilaisten ohjattavana. Prosessit ja niiden kehittäminen ovat minua lähellä olevia asioita, joten tämä työ oli minulle hyvin mielenkiintoinen ja mieleinen.

Haasteellisena tässä työssä koin aikataulussa pysymisen sekä empiirisen osuuden toteuttamisen. Teoreettista viitekehitystä luodessani löysin helposti teorit joihin pureduin. Välillä kuitenkin tuntui, että aihe laajenee liikaa ja teorian osuutta on jossain vaiheessa rajoitettava. Lähdemateriaalia oli tarjolla paljon, joten sekin teki aiheen rajaamisen haastavaksi.

Opinnäytetyön empiirinen osuus oli mielestäni haastava. Kohderyhmänä oli asian perin pohjin tuntevia ammattilaisia, joten kysymykset piti osata muotoilla niin, että he pystyivät vastaamaan niihin. Apua kysymyslomakkeen laadintaan sain paljon oppisopimustarkastaja Pekka Väisäseltä, jonka asiantuntemus auttoi minua suunnattomasti.

Uutena työntekijänä AEL:n prosessit eivät olleet minulle vielä selvillä. Organisaatiosta kuitenkin löytyi ihmisiä, jotka auttoivat minua ymmärtämään AEL:n mallinnetut prosessit sekä sisäistämään prosesseja, joita ei ole vielä kuvattu. Olen hyvin tyytyväinen siihen, että AEL on aloittanut suuren kehittämistyön ja ajantasaistaa kaikki prosessit nykyaikaisiksi.

Erityisen haastavana koin tässä työssä aiheen rajauksessa pysymisen. Mitä enemmän tutkin lähdekirjallisuutta sekä AEL:n hyvin kattavaa intranet-sivustoa, sitä laajemmaksi työni tuntui leviävän. Alkuperäinen ajatus opinnäytetyöstä oli luoda asiakaspalveluprosessi ja vuosikello, mutta perehtymiseni alueeseen väistämättä laajensi työtäni. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole mitenkään tavatonta, sillä monesti tutkimusongelmat tarkentuvat ja jopa muuttuvat työn edetessä.

Oma osallistumiseni tähän tutkimukseen on ollut olla objektiivinen opinnäytetyön tekijä, joka pystyy havainnoimaan tutkittavaa asiaa monesta eri näkökulmasta. Prosessin luomisessa tärkeää on ottaa huomioon asiakasnäkökulma, mutta myös organisaation sisäisen toiminnan näkökulma. Asiakasta on pystyttävä palvelemaan hyvin, mutta kuitenkin organisaation käytäntöjen mukaan. Asiakkaita tulisi kohdella tasapuolisesti ja tasalaatuisesti, asiakassegmentoinnin määrittelemällä tavalla.

Tätä opinnäytetyötä olen tehnyt oman työni ohessa, joten aikataulussa pysyminen on ollut haastavaa. Mielestäni kuitenkin asettamani tavoitteet työlle on saavutettu, prosessi on valmis otettavaksi käyttöön ja vuosikellosta on helposti nähtävissä missä järjestyksessä asiat tehdään. Alkuperäinen ongelma koski nimenomaan raportoinnin ja dokumentaation selkiyttämistä ja aikatauluttamista.

Saamani tulokset ja johtopäätökset ovat todellisia ja uusien yhteistyömahdollisuuksien syventäminen ulkoisten oppisopimustoimistojen kanssa edellyttää oppisopimustoimistojen segmentoimista omaksi asiakasryhmäkseen ja tälle ryhmälle on laadittava oma markkinointisuunnitelma. Yhteistyön syventyminen kuitenkin on organisaation strateginen päätös, joka tulee tehdä organisaation johdon toimesta.

Omasta mielestäni olen tällä opinnäytetyöllä osoittanut sellaista ammatillista pätevyyttä jota ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöltä vaaditaan. Olen laatinut työelämää kehittääkseni uudenlaisen prosessin ja siihen liittyvän vuosikellon, löytänyt asiakaspalvelusta ongelmakohtia ja esittänyt niihin ratkaisuehdotuksia sekä esittänyt, että AEL Oulu toimii benchmarking kohteena koko organisaatioon, kun prosessi on muotoutunut käyttöön.

Haluan esittää kiitokseni AEL:n henkilökunnalle, olen saanut teiltä paljon apua tähän työhöni. Kiitokseni kohdistan myös opinnäytetyöni ohjaajalle sekä opponenteille. Viimeisempänä kiitokset puolisololleni sekä lapsilleni, jotka kannustivat minua ja antoivat minulle tuen ja tarvittavan ajan tämän työn loppuunsaattamiseksi.

## LÄHTEET

AEL, hakupäivä 5.3.2013

[http://www.ael.fi/ael\\_tanaan/aikuiskoulutus/ael-esittely/AEL-esitys.pdf](http://www.ael.fi/ael_tanaan/aikuiskoulutus/ael-esittely/AEL-esitys.pdf)

AEL, Brändikirja. Sisäinen lähde. Hakupäivä 18.3.2013

AEL intranet. Sisäinen lähde. Hakupäivä 18.5.2013

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage Publications.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos.. Porvoo: Gummerus Kirjayhtymä Oy

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Hakupäivä 24.4.2013.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

Kamensky, M. 2004. Strateginen Johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3., muutamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Vantaa: Metalliteollisuuden keskusliitto.



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus, hakupäivä 26.4.2013

[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus)

Kotler, P. & Lane, K. 2009. Marketing Management. 13th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Malka, M. & Danielsson, L. 1998. Laatupiirit palveluorganisaatioissa.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekeminen ihmistieteissä. 2. laitos 4. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy

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

Viitala, R & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

# LIITTEET

## LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE

### 1. KOULUTUKSISTA TIEDOTTAMINEN

Alkavista koulutuksistamme tiedottaminen sekä AEL:n koulutusten tunnettuuden lisääminen ovat meille tärkeitä asioita.

Haluamme vastaanottaa tietoa alkavista koulutuksistamme.

#### AVOIN KYSYMYS

Miten haluatte tietoa alkavista koulutuksistamme (sähköposti, esitepostitus)?

### 2. HAKEUTUMISVAIHEEN TUKI

Koulutuksen järjestäjän velvollisuutena on tehdä opiskelijasta henkilökohtainen opetussuunnitelma. HOPSin tekeminen vaatii tietoa tutkinnon perusteista syvällisellä tasolla. Asiantuntijamme ovat käytettävissänne henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon tarvittaessa.

Tarvitsemme koulutusasiantuntijoidenne apua henkilökohtaisen opetussuunnitelman tekoon.

#### KOMMENTTEJA:

### 3. SEURANTA JA RAPORTOINTI

Opiskelijan opintojen seuranta ja raportointi ovat oleellinen osa työtämme. Haluammekin luoda järjestelmällisen prosessin, jotta kaikki tarvittavat lomakkeet tulevat toimitetuiksi ajallaan.

Tarvitsemme raportointia oppisopimusopiskelijamme opintojen etenemisestä, läsnäolosta sekä suoritteista.

#### AVOIN KYSYMYS

Kuinka usein (3kk-6kk-9kk) tarvitsette raportointia tai muuta seurantaa? Millaista?

#### 4. OPISKELIJAN MOTIVOINTI

Tutkinnon suorittaminen on koulutuksen tarkoitus. Opiskelijoita on kuitenkin erilaisia ja joskus tulee eteen tilanteita, että opiskelijan motivaatiotaso laskee. Opiskelijoiden motivoimiseksi meillä on

Tunnetta tarvitsevamme apua opiskelijan motivointiin tutkinnon loppuun suorittamiseksi.

KOMMENTTI:

#### 5. TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ

Työelämäyhteistyö on oppisopimuskoulutuksen perusta. Koetteko tarvitsevanne AEL:n asiantuntijoiden apua työssäoppimisen ohjaukseen?

Meillä on tarvetta koulutuksen järjestäjän tarjoamaan työssäoppimisen ohjaukseen.

KOMMENTTI:

#### 6. KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄN PALAUTE

Asiakaspalaute on meille kullannarvoisen tärkeää. Opiskelijoiltamme keräämme systemaattista palautetta lähijaksojen yhteydessä. Koemme kuitenkin, että oppisopimus-toimistojen palaute auttaa meitä prosessimme jatkuvassa kehittämisessä.

Haluamme antaa palautetta koulutuksen toteuttajalle.

AVOIN KYSYMYS

Mikä on mielestänne hyvä keino antaa palautetta?

## LIITE 2: ASIAKASPALVELUPROSESSI

