



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU



Mailis Korkiakangas (toim.)

LAUREASTA UUTTA OSAAMISTA PALVELULIIKETOIMINTAAN

Artikkeleita restonomikoulutuksesta

Mailis Korkiakangas (toim.)

LAUREASTA
UUTTA OSAAMISTA
PALVELULIIKETOIMINTAAN

Artikkeleita
restonomikoulutuksesta

Sisällysluettelo

<i>Alkusanat / Korkiakangas</i>	7
<i>I Opintojaksojen työelämäyhteydet</i>	9
Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristötuntemuksen edistäjänä <i>Jaakkola & Niemelä</i>	10
Työelämäyhteistyö opintojaksolla <i>Pääskyvuori</i>	17
Tapahtumakonseptin rakentaminen opintojaksolla <i>Meriläinen & Salomaa</i>	21
Johtamisaamista verkko-opinnoissa <i>Mäkinen & Korkiakangas</i>	27
<i>II Hankkeissa oppiminen</i>	33
Innoguide2.o: Yhteiskehittämisen kautta entistä parempiin opaspalveluihin <i>Mantere & Seppälä</i>	34
Opiskelijoiden yrittäjämäisyys ja start-up -yritykset innostavat oppimisympäristössä <i>Alakoski & Jääskeläinen</i>	39
Yhteistyön kehittäminen yritysten ja yhteisöjen kanssa <i>Guilland, Mantere & Lumme</i>	44
<i>III Opinnäytetyöt yhteistyömuotona</i>	49
Asiakasymmärrystä pelaamalla <i>Kinnunen & Pohjanne</i>	50
Opinnäytetyö työelämän kehittäjänä <i>Pääskyvuori & Korkiakangas</i>	56
Motivoiminen ja sitouttaminen esimiestyön arjessa kotisiivousalalla <i>Päivärinta & Korkiakangas</i>	60
<i>Kirjoittajat</i>	63

Copyright © tekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2015

Kannen kuva: Shutterstock

ISSN-L 2242-5241
ISSN 2242-5241 (painettu)
ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN 978-951-799-417-0 (painettu)
ISBN 978-951-799-418-7 (verkko)

Grano Oy, Helsinki 2015



Alkusanat

Laura-ammattikorkeakoulussa kehitetty Learning by Developing (LbD) -toimintamalli toteutuu työelämä-lähtöisessä oppimisympäristössä, jossa opiskelijat, opettajat ja työelämän toimijat kohtaavat. LbD-malli yhdistää ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämissä tehtävien uusia toimintamalleja ja -tapoja luoden. Uutta osaamista syntyy tavoitteellisessa yhteistyössä, jossa kaikki toimijat oppivat toisiltaan. Yhteistyöstä tulee palkitsevaa, kun yhdessä tekeminen tuottaa onnistuneita ratkaisuja.

Käsillä olevassa julkaisussa tarkastellaan LbD-toimintamalliin pohjautuvan palveluliiketoiminnan koulutuksen käytänteitä eri näkökulmista. Artikkelit tarjoavat pienen välähdyn Laureassa restonomeiksi valmistuvien opiskelijoiden koulutusprosessiratkaisuista. Laurean koulutuksen parissa työskentelevien lisäksi julkaisuun on kirjoittanut työelämän toimijoita ja opiskelijoita. Teksteissä tarkastellaan erilaista työelämän toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Julkaisun sisältö on ryhmitelty opintojaksoilla, hankkeissa ja opinnäytetöissä toteutuvan työelämäyhteistyön pohjalta.

Leila Jaakkola ja Mervi Niemelä esittelevät PESTEL-analyysin tekemistä Palveluyrityksen toimintaympäristö -opintojaksoilla sekä teoreettisena tarkasteluna että käytännön soveltuksena. Tavoitteena on herättää yritysten kiinnostusta käyttää PESTEL-analyysia toimintaympäristön tarkastelussa. Marjo Pääskyvuori kuvaa Planning Facility Services -opintojakson toteutusta suunnittelusta käytännön toteutukseen sekä työelämäkumppaneiden roolia ja tehtäviä opintojakson aikana. Kaija Meriläisen ja Marjaana Salomaan artikkeleissa käydään läpi esimerkin avulla tapahtumakonseptin rakentamista opintojakson aikana. Artikkelit nostaa esille case-kuvauksen erilaisia haasteita ja onnistumisia niin opiskelijoiden, asiakkaiden kuin ohjauksenkin näkökulmista. Opiskelija Anna-Mari Mäkinen laati johtamisen verkko-opinnoissa syntyneestä aineistosta yhdessä ohjaajansa kanssa johtamisosaamista käsittelevän artikkelin, joka tarjoaa teoreettisen pohdinnan ohella hotellinjohtajan näkömiksi päivittäisjohtamisesta.

Laureassa hanketoiminta on kiinteä osa opetusta, joten oppiminen toteutuu usein hankkeissa. Päivi Mantere ja

Eeva Seppälä kirjoittavat 2-vuotisesta Innoguide-hankkeesta. Innoguide2.0 on kansainvälinen Erasmus+-projekti, joka kehittää palvelumuotoilun työkaluja matkaoppaille, matkaopasorganisaatioille ja oppaiden kouluttajille. Leena Alakoski ja Sari Jääskeläinen kuvaavat kokemuksia yrittäjyysvalmiuksien kehittymisestä opiskeluympäristössä Learning by Developing -toimintamallin avulla. Yhteisessä kehittämisessä ja asiakasymmärryksen hankkimisessa on hyödynnetty palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja palvelumuotoilun ajatuksia. Auli Guiland, Minna Lumme & Päivi Mantere pohtivat Laurean restonomikoulutuksen sekä yritysten ja yhteisöjen erilaisia yhteistyömuotoja. Kokemuksia tarkastellaan esimerkkien valossa niin korkeakoulun kuin yhteistyökumppanien näkökulmasta.

Outi Kinnunen ja Piritta Pohjanne esittelevät keväällä 2015 valmistuneen opinnäytetyönsä tuloksia. He kuvaavat Laurean ammattikorkeakoulun ja sen sidosryhmien kanssa toteutettuja erilaisia yhteiskehittämissuunnitelmia, joita yhdistää CoCo Kosmos -suunnittelupelin käyttö. Marjo Pääskyvuori ja Mailis Korkiakangas tarkastelevat lukuvuoden aikana valmistuneiden opinnäytetöiden sijoittumista palvelualan eri sektoreille sekä esittelevät ammattikorkeakoululle tyypillisiä opinnäytetöitä. Seija Päivärinnan ja Mailis Korkiakangan artikkelissa kysytään, miten esimies voi motivoida ja sitouttaa työhön. Vastausta kysymykseen haetaan Seijan Päivärinnan opinnäytetyön yhteydessä kotisiivousalan esimiehille tehdystä ryhmähaastattelusta.

Aito työelämän ja koulutuksen yhteistyö mahdollistaa opiskelijan kasvamisen ammatillaiseksi sekä samalla ympäröivän yhteiskunnan kehittämisen. Yhteistyö muuttaa muotoaan tarpeiden muuttuessa. Vuoropuhelu opiskelijoiden, työelämän ja Laurean välillä toteuttaa LbD:ta arjessa tuottaen yhdessä uutta osaamista.

Toivon julkaisun tarjoavan lukijoille virikkeitä uusista yhteistyömahdollisuuksista.

Antoisia lukuhetkiä!
Mailis Korkiakangas



I

OPINTOJAKSOJEN TYÖELÄMÄYHTEYDET

Leila Jaakkola & Mervi Niemelä

PESTEL-ANALYYSI YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖTUNTEMUKSEN EDISTÄJÄNÄ

Yrityksen on pystyttävä vastaamaan toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen yrityksessä on oltava selvillä mitä sen toimintaympäristössä tapahtuu ja tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Ympäristöanalyysin tekeminen järjestelmällisesti on usein haasteellista yrityksessä. Myös strategiatyö pienemmissä yrityksissä saattaa usein olla varsin vähäistä resurssi- ja organisaatio-tekijöiden vuoksi. Huolellisesti tehty PESTEL-analyysi antaa hyvän pohjan yrityksen strategiatyölle. Analyysi kohdistuu yritystä ympäröivän makroympäristön muutoksiin, joihin yritys ei voi itse toiminnallaan vaikuttaa. PESTEL-analyysin lisäksi on myös muita makrotason ympäristöanalyysijä.

Tässä artikkelissa esitellään PESTEL-analyysin tekemiseen liittyvää tietoperustaa. Artikkelissa kerrotaan myös restonomiopiskelijoiden Palveluyrityksen toimintaympäristö-opintojaksolla tekemästä PESTEL-analyysitehtävästä ja mitä opiskelijat oppivat tehtävän avulla. Artikkelin tavoitteena on myös kuvailla restonomiopiskelijoiden opiskelua ja alan yrityksen toimintaympäristön tietoperustan ja yhden ympäristöanalyysimenetelmän oppimista tehtävän avulla ja näin välittää tietoa koulutukseen hakijoille. Artikkelin tarkoituksena on ennen kaikkea saada matkailu- ja ravitsemisalan yritykset kiinnostumaan enemmän toimintaympäristön analysoimisesta PESTEL-analyysin avulla.

Pestel-analyysi

Yrityksessä on oltava selvillä, mitä sen toimintaympäristössä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Sen on pystyttävä

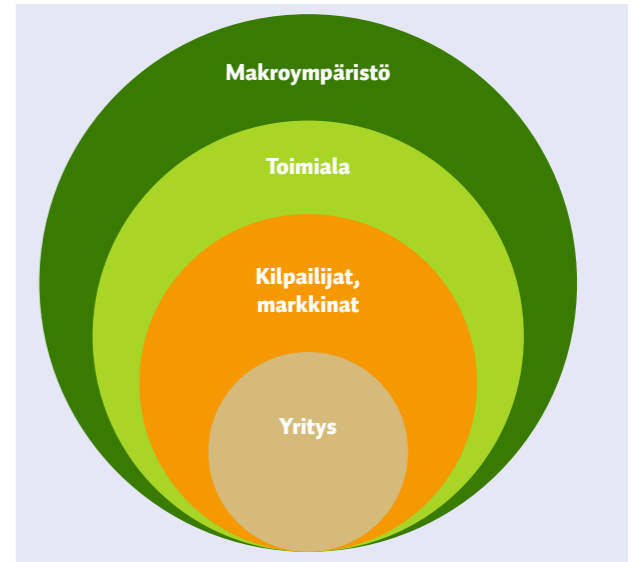
vastaamaan toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka tulevaisuuden täydellinen ennakoiminen tuskin koskaan on mahdollista. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, 49.) Kilpailijoi- ta parempi vaillinainenkin toimintaympäristötuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä (Kamensky 2014, 136). Toimintaympäristön analysointi on tärkeää yrityksen perustamis- vaiheessa ja koko elinkaaren ajan. Yrityksen toiminnan ja strategian tai strategioiden suunnittelu sekä kilpailuedun ylläpitäminen edellyttävät toimintaympäristön jatkuvaa seurantaa (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 53). Strategialla tarkoitetaan yrityksen suuntaviivojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittelyä muuttuvassa maailmassa niin, että yritys menestyy markkinoilla. Strategian avulla yritys myös hallitsee muutuvaa toimintaympäristöään. (Kamensky 2014, 18 – 20; Viitala & Jylhä 2013, 60; 389.)

Yrityksessä ympäristöanalyysin tekeminen, jossa kerätään tietoja sekä arvioidaan ja asetetaan niitä tärkeysjärjestykseen että ryhdytään niiden pohjalta toimenpiteisiin, voi olla haasteellista (Karlöf & Lövingsson 2004, 363). Erityisesti pienimpien yritysten strategiatyö on usein erilaisista resurssi- ja organisaatorakennetekijöistä johtuen varsin suppeaa, vaikka siihen panostaminen saattaisi edistää kykyä reagoida yllättäviin muutoksiin tai hyödyntää omia mahdollisuuksia entistä paremmin (Vuorinen 2013, 260). Pienyrityksessä strategia saattaa olla ainoastaan yrittäjän mielessä ja toimintatavoissa, kun taas suurissa yrityksissä strategia on usein huolellisesti suunniteltu, dokumentoitu ja analysoitu liiketoimintamalli (Viitala & Jylhä 2013, 60). Huolellisesti

tehty PESTEL-analyysi antaa hyvän pohjan yrityksen strategiatyölle. Analyysi kohdistuu yritystä ympäröivän laajan makroympäristön muutoksiin, joihin se ei itse voi toiminnallaan vaikuttaa. Siitä huolimatta makroympäristön muutokset on tärkeä tiedostaa ja ottaa huomioon yrityksessä. (Vuorinen 2013, 226.) PESTEL-analyysin lisäksi esimerkiksi PEST, STEP ja STEEPLD ovat samalla logiikalla tehtäviä makrotason ympäristöanalyysijä (Vuorinen 2013, 220).

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa laajuuden mukaan laajimmasta suppeimpaan eri tasoihin: makro- ympäristö, toimialaympäristö, kilpailija- ja markkina- ympäristö sekä yrityksen sisäinen ympäristö (Kuvio 1). Toimialaympäristöllä tarkoitetaan samanlaisia tuotteita tai palveluja tuottavia yrityksiä. (Johnson ym. 2011, 49 – 50.) Viitala ja Jylhä (2013, 44) kirjoittavat, että toimiala- sekä kilpailija- ja markkinaympäristöstä voidaan käyttää nimitystä yrityksen lähiympäristö. Kilpailijoiden ja markkinoiden lisäksi siihen kuuluvat yhteistyökumppanit ja muut keskeiset sidosryhmät. Analouin ja Karamin mukaan (2003, 73) yrityksen sisäinen ympäristö muodostuu sen sisäisistä tekijöistä kuten organisaatio, resurssit ja yrityskulttuuri. Vastakohtana sisäiselle ympäristölle makro-, toimiala-, kilpailija- ja markkinaympäristöä voidaan nimittää yrityksen ulkoiseksi ympäristöksi.

Yrityksen toimintaympäristön ja ulkoisen ympäristön laajin taso on makroympäristö (Kuvio 1). Sen muodostaa kaikkiin yrityksiin vaikuttava PESTEL-viitekehys eli kuusi kategoriaa: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknolo-



Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristön tasot (Johnson ym. 2011, 49 – 50)

ginen, ekologinen ja lainsäädännöllinen (Kuvio 2). PESTEL-analyysissä selvitetään näissä kategorioissa tapahtuvien muutosten mahdollisia vaikutuksia yritykseen. Analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään strategian suunnittelussa ja päivittäisessä. (Johnson ym. 2011, 49 – 50.) Pienessä yrityksessä yksi analyysi voi kattaa koko toimintaympäristön. Sen sijaan suuressa, monialaisessa, kansainvälisessä yrityksessä analyysi toteutetaan eri tarkastelutasoilla, kuten liiketoi- mintayksikkötaso ja maataso (Vuorinen 2013, 220).



Kuvio 2. PESTEL-analyysi (Vuorinen 2013, 222)

PESTEL-analyysissä käytettävissä kategorioissa on suuri joukko teemoja, joista yleisimpiä on esitetty kuviossa 2. Nämä teemat voivat olla yrityksen kannalta olennaisia muutosvoimia eli niillä voi olla vaikutuksia liiketoimintaan. Teemoihin jakamisen tarkoituksena on helpottaa analyysin hahmottamista ja tulkitsemista. Eri kategorioiden teemat voivat olla sidoksissa toisiinsa, mikä kannattaa huomioida analyysiä tehdessä. Analyysissä on olennaista löytää makroympäristöstä juuri kohdeyrityksen kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Teemat, joissa ei oletettavasti ole tapahtumassa mitään muutosta, voi jättää pois. Analyysin tarkoitus ei myöskään ole listata kaikkea mahdollista jokaisessa kategoriassa, koska yritys ei pysty toteuttamaan käytännössä kaikkia löydöksiä. Muutosvoimien eri kategorioihin jakamisen lisäksi on hyvä miettiä muutosvoimien voimakkuutta ja todennäköisyyttä. Yrityksessä on pohdittava myös muutosvoimien yhteisvaikutuksia ja pyrittävä tiivistämään ympäristön muutokset muutamaksi muutosajuriksi. Muutosajuri tarkoittaa useammista muutosvoimista syntyvää yhteisvaikutusta. Lukuisiin muutosvoimiin verrattuna muutama muutosajuri on helpompi ottaa huomioon strategian suunnittelussa. (Vuorinen 2013, 220 - 223.)

PESTEL-analyysi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin (Kuvio 3): ensin listataan kaikkein selkeimmät muutosvoimat ja jatketaan niistä kohti merkityksellisempiä. Seuraavaksi pisteytetään esimerkiksi 5 - 20 tärkeintä muutosvoimaa sen mukaan, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja

miten todennäköistä niiden toteutuminen on. Myös arvio muutoksen oletettavan vaikutuksen aikajänteestä voidaan tehdä samalla tavalla. Näin tulisi saada selville tärkeimmät muutosajurit eli määrittää ja nimetä useammista muutosvoimista syntyviä yhteisvaikutuksia, jotka vaikuttavat yritykseen. Viimeiseksi mietitään toimintavaihtoehtoja jokaisen muutosajurin hyödyntämiseen tai siltä suojautumiseen eli millä tavoin yritys aikoo muuttaa strategiaansa ja liiketoimintaansa. Tähän viimeisen vaiheen työskentelyyn kannattaa yhdistää yrityksen omien heikkouksien ja vahvuuksien tarkastelu ja tehdä SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä muutosvoimia eli ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia peilataan yrityksen sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin eli voimavaroihin. Monesti varsinkin positiivisen muutosvoiman vaikutus toteutuu silloin, kun yritys omalla toiminnallaan reagoi muutoksen tuomaan mahdollisuuteen. Analyysin sopivana ajallisena tarkastelu-ulottuvuutena pidetään tavanomaisesti noin 3 - 10 vuotta. Jos analyysi yhdistetään skenaariotyöskentelyyn, on mahdollista tuottaa esimerkiksi 10 - 30 vuoden päähän ulottuvia jäsenneltyjä kuvauksia yrityksen vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. (Vuorinen 2013, 220 - 223.) Edellä kuvatus PESTEL-analyysin teorian lisäksi Vuorinen esittää kirjassaan (2013, 223 - 227) pieneen palveluyritykseen sijoitetun konkreettisen analyysiesimerkin, mistä voi olla apua analyysin toteuttamisessa omassa yrityksessä.

Parhaan hyödyn saamiseksi yritykselle PESTEL-analyysiä on suositeltavaa käyttää yhdessä muiden toimintaympäristön analyysien, esimerkiksi viiden kilpailuvoiman mallin ja

strategisten ryhmien analyysien, kanssa. Nämä analyysit tarkastelevat yrityksen toimintaympäristöä PESTEL-analyysiä pienemmässä mittakaavassa, edellinen toimialan ja jälkimmäinen keskeisten kilpailijoiden näkökulmasta. Näiden analyysien avulla saadaan PESTEL-analyysiä tarkempi kuva yrityksen strategisesta asemasta ja valintamahdollisuuksista. Yrityksen on tärkeää myös tiedostaa, että PESTEL-analyysin esiin tuomat muutosvoimat ovat keskeisiä SWOT-analyysin sisällössä, sillä muutosvoimat vaikuttavat toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. (Vuorinen 2013, 221;227.) Kaiken kaikkiaan yrityksen strategiatyössä ja menestyksen edistämiseksi tulisi analysoida tilanteeseen sopivia menetelmiä tai työkaluja käyttäen sekä ulkoinen että sisäinen ympäristö (Bensoussan & Fleisher 2013, 2 - 3; Vuorinen 2013).

PESTEL-analyysitehtävän kuvaus ja tulokset kolmen yrityksen toimintaympäristöstä

Opintojakso Palveluyrityksen toimintaympäristö kuuluu Matkailu ja palveluliiketoiminnan koulutuksen, restonomiopiskelijoiden ensimmäisen vuoden pakollisiin opintoihin. Restonomikoulutuksen opetussuunnitelma vaihtui syksyllä 2014, jolloin opintojakso Palveluyrityksen toimintaympäristö järjestettiin ensimmäisen kerran. Keväällä 2015 opintojakson suoritti kaksi opiskelijaryhmää päiväopiskelijaryhmä ja monimuotoryhmä. Opintojakson suorittamaan opiskelija osaa tulkita matkailu- ja ravitsemisalaa (jatkossa maratala) toimintaympäristönä ja tunnistaa sen muutoksia (Opetussuunnitelma 2015). Koulutustaustaltaan ryhmän opiskelijat ovat melko erilaisia. Useimmat opiskelijat eivät ole opiskelleet aikaisemmin laisinkaan liiketalousosaamiseen liittyviä asioita, ja toisaalta, muutamat ovat jo suorittaneet liiketalouden perustutkinnon. Opiskelijaryhmästä hieman yli puolella on ammatillinen, toisen asteen tutkinto ja vajaalla puolella on ylioppilastutkinto.

Opintojaksolla Palveluyrityksen toimintaympäristö opiskelijat osallistuivat teoriaopetukseen ja tekivät oppimistehtäviä. Opintojakson alussa opiskelijat tekivät Käsitteet-tehtävän. Tehtävän tavoitteena oli saada opiskelija perehtymään muutamiin yritystoiminnan peruskäsitteisiin. Tämän jälkeen opiskelijat tekivät tehtävän tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Tämän tehtävän tavoitteena oli, että opiskelija oppii lukemaan ja ymmärtämään asiantuntijoiden kirjoittamia, maratalan tulevaisuuteen liittyviä artikkeleita. Näiden kahden tehtävän jälkeen opiskelijat aloittavat PESTEL-analyysin tekemisen.

PESTEL-analyysi tehtiin neljän opiskelijan ryhmissä ja jokainen ryhmä valitsi itselleen kiinnostavan yrityksen. Kolmivaiheisen analyysin suunnitteluvaiheessa opiskelijat

perehtyivät PESTEL-tietoperustaan ja valitsemansa yrityksen julkiseen materiaaliin. Seuraavaksi toteutusvaiheessa opiskelijat keräsivät tutkimusaineistoa kohdeyrityksestä teema-haastattelun avulla. Tavoitteena oli saada tietoa PESTEL-kategorioista ja -teemoista, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Tehtävän viimeisessä vaiheessa opiskelijat tekivät tutkimuksen tuloksista SWOT-analyysin, kirjoittavat tutkimusraportin valmiiksi ja esittelivät keskeiset tutkimustulokset.

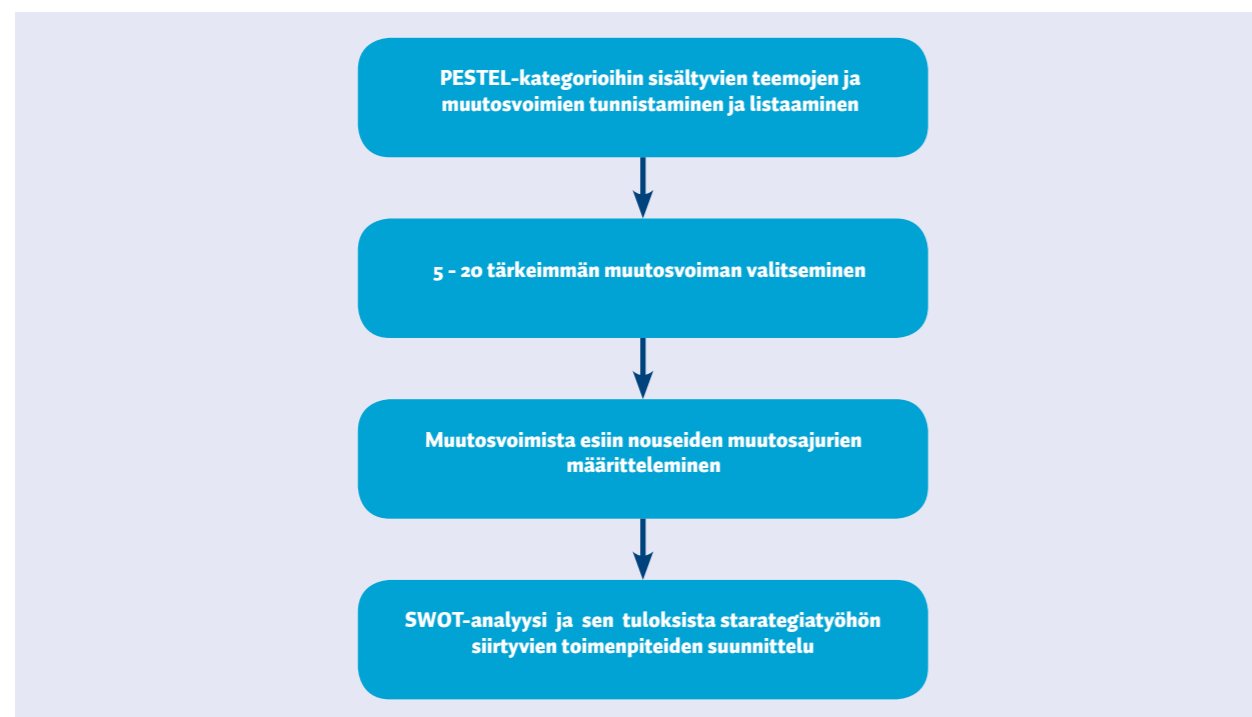
Tässä artikkelissa esitellään kolme tapausta kaksi tapausta majoitusalan yrityksistä ja yksi tapaus ravitsemisalan yrityksestä. Tapaukset koottiin tiivistämällä opiskelijaryhmien PESTEL-analyysien tuloksia PESTEL-analyysin kategorioista ja teemoista.

Tapaus yksi, majoitusalan yrityksen toimintaympäristöstä

Tämän majoitusalan yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä olivat erilaiset veropoliittiset muutokset kuten arvonlisävero, palkkavero, alkoholi- ja tupakkavero sekä edustuskulujen vähennysoikeus. Yritys siirtää arvonlisäveron muutoksen suoraan hintoihin. Myös alkoholi- ja tupakkaverojen muutoksilla on suora vaikutus hintoihin. Välillisiä vaikutuksia hintoihin ovat polttoainevero ja palkkaverotus. Polttoaineverotuksen kiristyessä lisääntyneet kuljetuskustannukset kompensoidaan siis lisäämällä tuotteen hintaa. Toisaalta polttoainevero vaikuttaa myös yksittäisten kuluttajien matkakustannuksiin, joilla kuitenkin on vaikutusta majoituspalvelujen kysyntään. Palkkaverotuksen vaikutukset ovat samoin välillisiä.

Tämän yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia taloudellisia tekijöitä ovat maailmantalouden suhdannevaihtelu ja niistä riippuva kokonaisostovoiman vaihtelu sekä Suomen kansantalouden kehitys. Tämä näkyy ennen kaikkea siinä, miten asiakkaat muuttavat matkustuskäyttäytymistään. Matalasuhdanteen aikana, tehdään enemmän kotimaan sisäisiä matkoja ja korkeasuhdanteen aikana matkustetaan enemmän ulkomaille.

Venäjän heikentynyt taloustilanne on vaikuttanut negatiivisesti yrityksen toimintaan Suomessa. Kuitenkin yrityksen asiakasmäärät kasvavat Venäjällä. Aasian paraneva taloustilanne saattaa lisätä kiinalaisten ja japanilaisten ulkomaanmatkailua, mikä saattaa tuoda yritykselle uusia asiakkaita. Kiinalaisten asiakkaiden merkityksen yrityksen talouteen voidaan arvella yhä kasvavan, mikäli ruflan arvo jatkaa edelleen heikkenemistään. Vaikka venäläisten matkailijoiden vähentyminen on ollut suuri riski yrityksen toiminnalle, riskiin on kuitenkin varauduttu.



Kuvio 3. PESTEL-analyysin vaiheet (mukaillen Vuorinen 2013, 220 - 227)

Kilpailijayrityksistä erottumisen merkitys korostuu tulevaisuudessa, koska alan yrityksillä on samat markkinointikanavat käytössään. Yrityksessä tapahtuva jatkuva kehitys ja muutos sekä yrityksessä heikkojen signaalien seuraaminen että niihin reagoiminen tulevat olemaan erittäin merkityksellisiä toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Yrityksessä pyritään löytämään uusia trendejä ja lähestymissuuntia, joilla yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa. Myös globaalien trendien seuraaminen on hotelli- ja ravintola-alalla tärkeää.

Teknologiaan investoimalla ei kuitenkaan voida saavuttaa merkittävää kilpailuetua, koska teknologian kehitys on hyvin nopeaa. Tässä majoitusalan yrityksessä tehdyistä teknologisista uudistuksista seuraa usein vain hyvin vähäinen kilpailuetu, joka on lyhytaikainen ja ylläpidoltaan kallista.

Tapaus kaksi, majoitusalan yrityksen toimintaympäristöstä

Taantuman jatkumisen Suomessa, ei uskota vaikuttavan tämän tapauksen yrityksen toimintaan merkittävästi, koska hostelli ylipäättään on kuluttajalle edullinen vaihtoehto. Taantuman alussa saattaa olla pientä notkahdusta yrityksen toiminnassa, mutta muuten taantuma ei vaikuta hostellien toimintaan Suomessa tai muualla Euroopassa. Venäläiset eivät ole tämän yrityksen suurin asiakasryhmä, se on yksi monista asiakasryhmistä. Näin ollen Venäjällä vallitseva taloudellinen tilanne tai sen kehittyminen vaikuttaa vain vähän yrityksen toimintaan. Yrityksen toimintaan vaikuttavat tulevaisuuden trendit liittyvät lähinnä sosiaaliseen mediaan ja sen käytön kasvuun. Tämän yrityksen menestymisen kannalta, yrityksen tulee olla aktiivisempi sosiaalisen median eri kanavilla myös tulevaisuudessa.

Tapaus kolme, ravitsemisalan yrityksen toimintaympäristöstä

Tässä ravitsemisalan yrityksessä on huomattu, että kansainvälistymisen myötä palvelun laatuvaatimukset ovat kasvaneet ja vaatimustaso on koventunut. Laatu- ja palvelutason pitää kasvaa entisestään. Kansainvälistyminen tuo yritykselle uusia kansainvälisiä asiakkaita. Nykyään haetaan elämyksiä ja kokemuksia entistä enemmän. Tämän ajan trendinä on hetkessä eläminen ja se kasvaa tulevaisuudessa. Tämä ravitsemisalan yritys ei ole vielä pystynyt vastaamaan sosiaalisen median luomaan nopeaan viestinnän tahtiin.

Yrityksessä on pohdittu tulevaisuuden toimintaympäristöön vaikuttavia trendejä. Jossain vaiheessa taloudellinen ahdinko tulee päättymään ja kuluttajan varallisuus kasvaa. Tärkeää on miettiä, miten eri-ikäiset haluavat rahansa käyttää. Heikon taloustilanteen vallitessa työvoimaa on helppo saada. Tilanne vaikeutuu, kun taloustilanne paranee. Tulevaisuuden teknologiassa nähdään mahdollisuutena se, että fyysinen maksaminen katoaa kokonaan. Kehitys menee siihen suuntaan, että tuotteet ja palvelut maksetaan etukäteen, tilauksen yhteydessä luottokortilla, jolloin maksuprosessi jää pois ja palvelu nopeutuu. Toisaalta suuressa yrityksessä kehitystä hidastaa prosessien kankeus.

Tämä yritys ei voi olla ekologisessa kehityksessä uranuurtajana, investointien kalleuden takia. Kehityksessä pitää kuitenkin pysyä mukana ja se on imagokysymys. Asiakkaat ovat tietoisia ympäristöön liittyvistä asioista. Luomu- ja lähiruuan näkyvyys ja käyttö kasvaa tulevaisuudessa ja tämä huomioidaan toiminnassa.

Opiskelijat oppivat tunnistamaan PESTEL-kategoriat

Opintojakson Palveluyrityksen toimintaympäristö päättyessä päivä- ja monimuoto-opiskelijaryhmän opiskelijat antoivat palautetta sähköisen opiskelijapalautejärjestelmän kautta. Opintojakopalautteen yhteydessä opiskelijoita pyydettiin vastaamaan kahteen kysymykseen: ”kerro, miten olet oppinut tulkitsemaan matkailu- ja ravitsemisalaa toimintaympäristönä PESTEL-analyysin avulla” ja ”millaisia matkailu- ja ravitsemisalan toimintaympäristön muutoksia havaitsit PESTEL-analyysin avulla”. Päiväopiskelijoista 11/41 (25%) ja monimuoto-opiskelijoista 5/41 (12%) vastasi kysymyksiin.

Opiskelijoiden kirjoittamat vastaukset kysymyksiin, analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön-analyysillä Tuomisen ja Sarajärven mukaan (2012, 108 - 113). PESTEL-analyysitehtävä oli tuottanut opiskelijoille uutta osaamista. Kyselyn mukaan opiskelija oli oppinut tunnistamaan PESTEL-kategoriat ja luokittelemaan oikeat asiat niiden alle sekä tulkitsemaan yrityksen uhkia ja mahdollisuuksia (Taulukko 1)

Opiskelijat suhtautuivat kriittisesti oman oppimisen kehittymiseen. PESTEL-tehtävän tekeminen oli opiskelijalle myös haasteellista. Kyselyyn vastanneen opiskelijan mukaan, ”kesti pitkään sisäistää mitä kaikkea raportilta haettiin ja vaadittiin”. Toisen opiskelijan mukaan ”syvempi perehtyminen aiheeseen olisi ehkä tulevaisuudessa tarpeen”. Yhden opiskelijan

Taulukko 1: Opiskelijoiden vastauksia kysymykseen: Kerro, miten olet oppinut tulkitsemaan matkailu- ja ravitsemisalaa toimintaympäristönä PESTEL-analyysin avulla?

Olen oppinut	tunnistamaan PESTEL-kategoriat ja luokittelemaan oikeat asiat niiden alle.
	tarkastelemaan alaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.
	ymmärtämään PESTEL-kategorioiden merkityksen ja ymmärtänyt niiden vaikutukset matkailu- ja ravitsemisalaan.
	ajattelemaan asioita yritysten kannalta.
	ymmärtämään miten laajasti yrityksissä pitäisi asioita analysoida ja tarkkailla.
	tulkitsemaan yrityksen uhkia ja mahdollisuuksia.
	käsittämään asioita, jotka voivat vaikuttaa yrityksen perustamiseen.

mukaan oppimista PESTEL-analyysin avulla ei juurikaan tapahtunut: ”En ehkä kuitenkaan ole PESTEL-analyysin avulla sen tarkemmin oppinut tulkitsemaan matkailu- ja ravitsemisalaa toimintaympäristönä.”

Kyselyyn vastanneet opiskelijat havaitsivat erityisesti seuraavia maarata-alan toimintaympäristön muutoksia PESTEL-analyysin avulla: ympäristölliset (1 opiskelija), lainsäädännölliset (3 opiskelijaa), poliittiset (3 opiskelijaa) ja teknologiset (3 opiskelijaa). Nämä opiskelijoiden havaitsemien kategorioiden teemat ja muutosvoimat saattoivat olla konkreettisimpia. Ja näin ollen opiskelijat ovat oppineet tehtävän avulla eniten näistä kategorioiden teemoista ja muutosvoimista.

Opiskelijat esittelivät PESTEL-analyysin tuloksia luokassa (Kuva 1). Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden mukaan oppimisen kannalta oli varsin hyödyllistä lukea toisen opiskelijaryhmän PESTEL-analyysiraporttia ja kuunnella muiden ryhmien esityksiä.

Johtopäätökset

Yrityksen on tarpeellista arvioida ulkoista toimintaympäristöään menestyäkseen markkinoilla. Toimintaympäristön analysoinnin tulisi olla osa yrityksen strategista johtamista. Ulkoisen toimintaympäristön laajimman tason, makroympäristön, analysointiin voidaan käyttää poliittisesta, ekonomisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja lainsäädännöllisestä kategoriosta muodostuvaa PESTEL-viitekehystä. Jokainen kategoria muodostuu erilaisista teemoista, jotka voivat olla yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia muutosvoimia. PESTEL-analyysissä kartoitetaan yritykseen kohdistuvat muutosvoimat ja arvioidaan niiden vaikutusta liiketoimintaan. Varsinkin pk-yrityksissä ulkoisen toimintaympäristön ja siihen sisältyvän makroympäristön arviointi PESTEL-analyysillä voisi olla nykyistä yleisempää.

Restonomiopiskelijoiden ensimmäinen opiskeluvuosi sisälsi opintojakson Palveluyrityksen toimintaympäristö. Oppimistavoitteena oli, että opintojakson suorittamisen jälkeen opiskelija osaa tulkita matkailu- ja ravitsemisalaa toimintaympäristönä ja tunnistaa sen muutoksia. Keväällä 2015



Kuva1: Opiskelijat esittelevät luokassa PESTEL-analyysin tuloksia

opiskelijat tekivät PESTEL-analyysin opintojakson yhtenä oppimistehtävänä. Tehtävässä sovellettiin Vuorisen (2013, 220 - 227) esittelemää mallia analyysistä. Analyysiä käsittelevän tietoperustan kirjoittamisen jälkeen jokainen pienryhmä keräsi teemahaastattelulla tutkimusaineistoa ryhmää kiinnostavasta kohdeyrityksestä tavoitteena saada tietoa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttavista kategorioista ja teemoista. Ryhmä teki tuloksista SWOT-analyysin. Kaikki vaiheet koottiin tutkimusraporttiin.

Opintojaksopalautteen mukaan opiskelijat kokivat PESTEL-analyysin oppimisen haasteelliseksi, mutta heidän tietonsa ja taitonsa kuitenkin kehittyivät opintojaksolla matkailu- ja ravitsemisalnan toimintaympäristömuutosten tunnistamisessa ja tulkinnassa. Oppimiskokemuksina nousivat esille muun muassa kategorioiden tunnistaminen ja asioiden, teemojen, luokitteluun ja kategorioihin sekä yrityksen liiketoimintaan kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen osana SWOT-analyysiä.

Opiskelijaryhmien tekemien PESTEL-analyysien tuloksista tiivistettiin kolme majoitus- ja ravitsemisalnan yritystapausta esimerkiksi siitä, millaisia kategorioita ja teemoja yritysten toimintaympäristössä esiintyi ja millaisia voivat olla yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat muutokset. Kaikkien kolmen yritystapausta toimintaympäristössä nousi esiin taloudellinen kategoria ja sen alle sijoitettavissa olevia teemoja. Ensimmäisen majoitusalan yritystapausta toimintaympäristössä esimerkiksi matalasuhdanteen, Venäjän tapahtumien ja venäläisten matkailijoiden määrän pienenemisen koettiin vaativan liiketoiminnallisia toimenpiteitä. Sen sijaan toisen majoitusalan yritystapausta toimintaympäristössä taantuman jatkumisen tai venäläisten matkailijoiden määrän pienenemisen ei arvioitu edellyttävän

Lähteet

Analoui, F. & Karami, A. 2003. Strategic management in small and medium enterprises. Thomson.

Bensoussan, B.E. & Fleisher, C.S. 2013. 2. painos. Analysis without paralysis. 12 tools to make better strategic decisions. Pearson.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, E. 2011. 9. painos. Exploring strategy. Prentice Hall.

Kamensky, M. 2014. 4. painos. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.

muutoksia liiketoimintaan. Ravitsemisalnan yritystapausta toimintaympäristössä puolestaan todettiin taloudellisen ahdingon päätyvän jossain vaiheessa ja kuluttajan varallisuuden kasvavan, mikä mahdollisti ajattelun liiketoiminnan jatkumisesta tulevaisuudessa. Yritystapausta voitiin todeta, että niissä seurattiin toimintaympäristön muutoksia kategorioissa ja ajateltiin mahdollisia muutostarpeita liiketoiminnassa. Huomionarvoista oli, että saman teeman, esimerkiksi venäläisten matkustajamäärien pieneneminen, merkitys liiketoimintaan vaikuttavana muutosvoimana oli erilainen eri yrityksille toimialalla. Havainto oli yhteneväinen Vuorisen (2013, 221) toteamuksen kanssa, että yrityksessä on olennaista löytää juuri sen kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus yrityksen toimintaan.

PESTEL-analyysitehtävässä opiskelijaryhmien kohdeyrityksissä seurattiin ulkoisen toimintaympäristön, erityisesti makroympäristön, muutoksia ja arvioitiin niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Tehtävässä ei selvitetty analyysin tuntemusta ja käyttöä yrityksen strategisessa johtamisessa. Vuorinen (2013, 226) kirjoittaa, että huolellisesti tehty PESTEL-analyysi antaa hyvän pohjan strategiatyölle. Kamenskyn (2014, 136) mukaan kilpailijoita parempi toimintaympäristötuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä. Näin ollen PESTEL-analyysin toteutusta ohjaavaan teoretietoon ja ammattikirjallisuuteen perehtyminen on suositeltavaa kaikille yrityksille. Lisäksi on edistettävä tulevien yrittäjien ja liikkeen johdossa toimivien henkilöiden osaamista ulkoisen toimintaympäristön muutosten seuraamisesta ja niiden vaikutusten arvioimisesta yrityksen toimintaan. Se on mahdollista esimerkiksi ammattikorkeakoulussa, mistä näytteenä ovat PESTEL-analyysin opiskeleminen Palveluyrityksen toimintaympäristö-opintojaksolla ja opiskelijoiden oppimiskokemukset siitä. ■

Opetussuunnitelma. 2015. Laurea-ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (Laurea Leppävaara, marata). MKA215KN. Palveluyrityksen toimintaympäristö. Laurea Leppävaara. Espoo. Viitattu 21.9.2015 https://soleops.laurea.fi/opsnet/disp/fi/ops_ojYllapito/edi/tab/

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Marjo Pääskyvuori

TYÖELÄMÄNYHTEISTYÖ OPINTOJAKSOLLA

Artikkelissa kuvataan Facility Management degree -koulutusohjelman opiskelijoiden Planning Facility Services -opintojakson toteutusta opintojakson suunnittelusta käytännön toteutukseen ja työelämäkumppaneiden roolia sekä tehtäviä opintojakson aikana.

Facility Management degree (suomeksi toimitilajohtamisen) -koulutusohjelman opiskelijat valmistuvat restonomiksi (tutkintonimike on Bachelor of Hospitality Management) ja valmistuttuaan opiskelijat työllistyvät erilaisiin toimitilajohtamisen esimies-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviin.

Artikkelissa kuvattu Planning Facility Services -opintojakso kuuluu kolmannen vuoden syventäviin ammatillisiin opintoihin, joka on laajuudeltaan 5 opintopistettä. Opiskelijan työmääränä 5 opintopistettä on 135 tuntia. Opintojakson ydinosaaminen muodostuu palvelutarpeiden kartoitukseen, suunnitteluun ja kustannusten hallintaan liittyvistä asioista.

Opintojakson osaamistavoitteiksi on määritelty, että opiskelija osaa opintojakson suoritettuaan suunnitella tarvittavat palvelut ja määrittää sopivan palvelutason suhteessa toimintaan. Tämän lisäksi opiskelijan tulisi osata käyttää ATK-sovellusohjelmaa, laskea työhön kuluva aika ja palvelun kustannukset. (Facility Management degree -koulutusohjelman opetussuunnitelma 2012.)

Opintojaksolla opetellaan määrittelemään tarvittavat palvelut kohdekiinteistöön ja suunnitellaan sekä lasketaan muun muassa siivouspalveluihin kuluva aika käyttäen apuna atk-sovellusohjelmaa. Opintojaksolla tehdään työohjeet kohdekiinteistön palvelutyöntekijän ja työnjohdon käyttöön sekä tuotetaan kustannuslaskelma suunniteltujen palvelujen osalta.

Kyseisellä opintojaksolla oli mukana 26 Facility Management -koulutusohjelman opiskelijaa ja neljä vaihto-opiskelijaa. Opiskelukielenä oli englanti ja opintojakso toteutettiin yhdeksän viikon aikana. Opintojaksolla suunniteltiin toimitilapalveluja kohdeyritysten kiinteistöihin. Kohdekiinteistöinä olivat seurakuntatalo ja taloyhtiö.

Yhteydenotosta toteutussuunnitteluun

Laurea on profiloitunut erityisesti aluekehitysvaikutuksen, työelämälähtöisen koulutuksen, klusterikehitykseen kytkeytyvän t&k-toiminnan, verkosto- ja liiketoimintaosaamisen ja niihin perustuvien toimintamallien sekä hyvinvointialan ja -yrittäjyyden kehittämisessä (Laurean strategia 2015, 6). Laurean pedagogisen Learning by Developing (LbD) -mallin mukaan oppiminen tulisi tapahtua pääosin työelämäkumppaneiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen tapahtuu autenttisissa oppimisympäristöissä yhteiskumppaneiden tiloissa ja heidän kanssaan yhdessä kehittäen ja oppien. (Kehittämispohjaista oppimista 2011, 9.)

Opetuksen suunnittelu käynnistyy joko työelämäkumppanin (myöh. toimeksiantaja) yhteydenotosta, Laurean hankkeista ja työelämäkumppanuuksista vastaavien henkilöiden esityksestä tai opintojakson opettajan yhteydenotosta. Tässä artikkelissa kuvatus opintojakson suunnittelu käynnistyi opettajan yhteydenotosta. Toimeksiantajia oli kaksi, joista toinen oli Isännöitsijätoimisto ja toinen seurakuntayhtymä.

Isännöitsijätöimiston yhteyshenkilönä toimi isännöitsijä ja seurakuntayhtymän yhteyshenkilönä palvelupäällikkö.

Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui puhelimitse. Siinä käytiin läpi opintojakson osaamistavoitteita, keskusteltiin mahdollisesta kohdekiinteistöstä, kiinteistön yhdyshenkilöstä, suunnittelutehtävän sisällöstä ja laajuudesta sekä toimintatavoista kohdekiinteistössä vierailun aikana. Lisäksi keskusteltiin millaista hyötyä projektista on työelämäkumppanille.

Keskusteluissa sovittiin, että projektin päätteeksi toimeksiantajille luovutetaan loppuraportit suunnitelmiseen ja laskeamiseen. Lisäksi sovittiin, että toimeksiantajat voivat halutessaan ja mahdollisuuksien mukaan osallistua projektin tuotosten esittelytilaisuuteen. Toimeksiantajille kerrottiin myös, että kyseessä on monikulttuurinen ryhmä ja opiskelukieli on englanti. Keskusteluissa pohdittiin myös miten mahdolliset kielihaasteet voidaan ratkaista.

Puhelinkeskustelun jälkeen yhteydenpitovälineenä käytettiin sähköpostia. Sähköpostin avulla vahvistettiin kiinteistön yhdyshenkilöt, haastateltavat henkilöt ja kiinteistövierailuajat. Toimeksiantajat lähettivät tarvittavat pohjapiirustukset sähköpostin välityksellä.

Yhteistyöprojektin aloitus

Toimeksiantajille tarjotaan mahdollisuutta osallistua opintojakson aloituskerralle. Tästä sovitaan opintojakson opettajan kanssa pääsääntöisesti ensimmäisellä yhteydenottokerralla. Tällä toteutuksella toimeksiantajat eivät pitäneet sitä välttämättömänä ja toisaalta se ei ollut aikatauluhaasteiden takia mahdollista.

Opintojakson aloituskerralla käytiin läpi opintojakson osaamistavoitteet, aikataulu ja arviointikriteerit sekä tutustuttiin toimeksiantajan lähettämiin pohjapiirustuksiin. Aloituskerralla keskusteltiin myös opintojakson toimeksiantajista ja heidän kanssaan sovituista asioista. Lisäksi keskusteltiin kohdekiinteistössä tapahtuvien vierailujen toimintatavoista ja aikatauluista.

Orientaationa käytiin keskustellen läpi aiempina vuonna opittuja asioita ja aiemmin opitun hyödyntämistä tässä projektissa. Tässä vaiheessa kävi ilmi, että vaihto-opiskelijoille asia oli melko uusi. Laurean opiskelijoille perusasiat olivat tuttuja ensimmäisen opiskeluvuoden perusteella, mutta muun muassa pohjapiirustusten tulkitsemiseen tarvittiin vielä kertausta.

Opintojakson aloituskerralla muodostettiin neljän henkilön ryhmät. Kaikkiin ryhmiin sijoitettiin vaihto-opiskelijoita. Ryhmäjoon tavoitteena oli auttaa vaihto-opiskelijoiden työskentelyä ja oppimista, koska heillä ei ollut samoja

pohjatietoja kuin Facility Management opiskelijoilla. Tässä vaiheessa tehtiin työnjako ja sovittiin mitkä ryhmät vastaavat taloyhtiön kiinteistöistä ja ketkä seurakuntatalosta. Opiskelijat laativat omalle ryhmälleen keskinäiset pelisäännöt ja sopivat työn- ja roolien jaosta.

Opintojakson ensimmäinen ja toinen tapaamiskerta käytettiin projektissa tarvittavan tietoperustan rakentamiseen. Tämä tapahtui itsenäisesti lukemalla ja keskustellen yhteisesti työpajassa. Syntyneitä teoreettista osaamista tarvittiin kohdekiinteistössä vierailulla. Kolmas kontaktikerta käytettiin vierailukäynnille valmistautumiseen.

Työelämäkohteissa vierailu

Kohdekiinteistössä vierailuista sovitaan pääsääntöisesti aina toimeksiantajan tai hänen valtuuttamansa yhteyshenkilön kanssa. Tällä opintojaksolla vierailukäynnit sovittiin kiinteistöjen yhteyshenkilöiden kanssa. Ensimmäinen käynti kohdekiinteistössä oli neljännellä kontaktikerralla.

Seurakuntatalolla vierailu

Seurakuntatalossa vierailulla oppaana ja haastateltavana toimi vahtimestari-siivooja. Vahtimestari-siivooja oli erittäin yhteistyöhaluinen. Vahtimestari-siivoojan tehtävänä oli mahdollistaa opiskelijoiden liikkuminen vapaasti tiloissa avaamalla lukitut ovet. Lisäksi häntä pyydettiin kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti kiinteistön toiminnasta ja asiakkaista, työtehtävistään sekä ostopalveluina järjestetyistä palveluista.

Ennen kiinteistövierailua opiskelijat olivat perehtyneet asiaan liittyvään tietoperustaan kirjallisuuden avulla, tutustuneet pohjapiirustuksiin ja määritelleet kartoitettavat asiat kohdekiinteistössä. Opiskelijat olivat sopineet keskinäisestä työnjaosta ja toimintavoista, jotta tarpeelliset tiedot saadaan koottua mahdollisimman tehokkaasti ja kattavasti. Kiinteistössä käyntiin oli varattu 2,5 tuntia ja molemmissa kiinteistöissä vierailtiin saman päivän aikana.

Seurakuntatalolla vierailtiin aamupäivällä klo 9 - 11.30. Vierailu oli sovittu vahtimestari-siivoojan kanssa. Kyseisenä aamupäivänä kiinteistössä ei ollut asiakkaita, joten opiskelijoiden oli helppo koota tarvittavat tiedot. Opiskelijoilla oli mukana etukäteen saadut pohjapiirustukset, mutta ne eivät olleet ajan tasalla. Vahtimestari-siivooja antoi opiskelijoille uudet, mittakaavassa olevat ajantasaiset pohjapiirustukset. Opiskelijat arvioivat ja mittasivat kiinteistössä muun muassa kalusteiden ja mattojen kokoja. Näitä tietoja tarvittiin tarkkojen laskelmien tekemistä varten. Lisäksi he ottivat valokuvia ja tekivät muistiinpanoja.

Vahtimestari-siivoojan työtehtäviin kuului kiinteistön vahtimestaripalvelut, sisätilojen ja ulkoalueiden siivous



Kuva 1. Opiskelijat kokoamassa kiinteistötietoja (Pääskyvuori 2015)

sekä muut kiinteistön huoltoon kuuluvat tehtävät. Lisäksi hän huolehti tilavarauksista ja joistakin kiinteistöhoitoon liittyvistä tavarahankinnoista. Pysäköintialueen lumityöt hoiti ulkopuolinen palveluyritys.

Taloyhtiössä vierailu

Taloyhtiössä vierailulla oppaana toimi kiinteistön siivooja. Siivoojan tehtävänä oli vierailukäynnin aikana mahdollistaa liikkuminen tiloissa, kertoa tilojen käytöstä, likaantumisen ja asukkaiden palvelutarpeista sekä odotuksista.

Taloyhtiössä vierailtiin iltapäivällä ja tämä oli sovittu etukäteen siivoojan kanssa. Siivooja kertoi, että taloyhtiöön kuuluu kaksi kiinteistöä. Toiseen rakennukseen opiskelijat olivat saaneet etukäteen isännöitsijän toimittamat pohjapiirustukset ja asemapiirustuksen sähköpostilla. Piirustusten lisäksi opiskelijoilla oli käytössä useita vuosia vanha kiinteistöhoitosopimus, josta ei käynyt ilmi kuinka usein alueita hoidetaan. Isännöitsijä oli kertonut aiemmin, että piirustukset eivät ehkä pidä paikkaansa ja tämä osoittautui todeksi.

Asianmukaisten pohjapiirustusten puuttumisen takia opiskelijat mittasivat manuaalisesti kaikki siivoukseen kuuluvat sisätilat ja kirjasivat tiedot huone huoneelta muistiinpanoihinsa. Tämän lisäksi opiskelijat arvioivat asemapiirustuksista ulkoalueiden suuruuden, koska tämä piirustus ei ollut mittakaavassa. Lisäksi he ottivat valokuvia muistiinpanojensa tueksi. Suomenkieliset opiskelijat haastattelivat

siivoojaa selvittääkseen kuinka kiinteistön sisätilojen siivous ja ulkoalueet hoidetaan tällä hetkellä.

Kiinteistön siivooja oli erittäin yhteistyökykyinen ja -haluinen. Hän oli varannut riittävästi aikaa ja hän kertoi kattavasti kuinka kiinteistön siivous ja ulkoalueiden hoito tapahtuu. Tämä keskustelu auttoi opiskelijoita, koska heillä ei ollut mahdollisuutta haastatella ulkoalueiden hoidosta vastaavaa palveluyritystä. Tämän lisäksi palveluja koskeva sopimus oli melkoisen vanha ja suurpiirteinen eikä antanut selkeää kuvaa palvelujen sisällöstä.

Tuloksena valmiit suunnitelmat

Ennen varsinaista suunnittelu- ja laskentatyön aloittamista toimeksiantajien kanssa pyritään käymään kokoava keskustelu, jonka tarkoituksena on varmistaa informaation oikeellisuus ja riittävyys. Tällä opintojaksolla tämä keskustelu käytiin kiinteistöikäntien päätteeksi.

Kiinteistöikäntien jälkeen käytiin yhteiskeskustelu ja opiskelijat kokosivat ryhmien tekemät muistiinpanot kaikkien hyödynnettäviksi. Tämä keskustelu käytiin koululla ja keskusteltuun osallistuivat lähes kaikki opiskelijat ja opettaja. Keskustelussa pohdittiin kiinteistöjen puhtaustasovaatimuksista ja pohdittiin millainen palvelutaso muun muassa ulkoalueilla tulisi olla. Jokainen pienryhmä määritteli haastateluista kootun tiedon ja oman osaamisensa avulla kiinteistön palvelu- ja puhtaustason.

Tämän jälkeen opiskelijat tutustuivat kiinteistö- ja siivouspalveluiden suunnitteluohjelmaan tietokoneohjelmassa. Ohjelmalla voidaan suunnitella ja laskea jokaisen huonetilan siivoukseen kuluva aika, tehdä siivoojalle työohjeet sekä laskea kustannukset. Samalla ohjelmalla voidaan suunnitella kiinteistön ulkoalueiden hoito sekä muun muassa vahtimestaripalvelut. Ohjelmaa opeteltiin käyttämään opettajan johdolla.

Tässä vaiheessa opiskelijat tarkistivat vielä joitakin asioita kiinteistön yhdyshenkilöltä. Tämä yhteydenotto tapahtui puhelimitse kontaktituntien aikana. Vaikka opiskelijat työskentelivät neljän henkilön pienryhmissä, jokainen opiskelija teki kuitenkin itsenäisesti oman suunnitelman ja laskelmat. Tämän tarkoituksena oli oppia ohjelman käyttö ja oppia erityisesti siivouksen suunnitteluprosessi perusteellisesti.

Suunnitelmien valmistuttua kukin ryhmä valitsi pienryhmästä yhden suunnitelman ja laskelman, joka annettiin toimeksiantajalle. Tämä suunnitelma käytiin läpi yhteisessä esitystilaisuudessa. Esittelytilaisuuteen osallistui opiskelijat ja opettaja. Toimeksiantajien kanssa oli etukäteen sovittu esityspäivä, mutta heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua tilaisuuteen.

Lopuksi

Toimeksiantajan rooli oli tärkeä opintojakson suunnittelu- vaiheessa, jolloin sovittiin yhteisesti tavoitteista ja käytännön järjestelyihin liittyvistä asioista. Kiinteistöjen yhdyshenkilöiden rooli oli kuitenkin ensiarvoisen tärkeä, koska he tunsivat kohdekiinteistön tilat kokonaisuudessaan, asiakkaat ja tilojen käyttäjät ja palveluille asetetut tarpeet sekä odotukset. Opiskelijoiden kannalta toimeksiantajien tai kiinteistöjen yhdyshenkilöiden mukana olo tuotosten esitystilaisuudessa olisi ollut suotavaa. Tällöin opiskelijat olisivat voineet saada suoraa, välitöntä palautetta sekä työskentelystään että lopputuloksesta.

Opintojakson käytännön toteutuksen kannalta haasteita asetti vaihto-opiskelijoiden integroiminen ryhmään. Heillä oli poissaoloja opintojakson alkuvaiheessa ja heidän

Lähteet

Facility Management degree -koulutusohjelman opetussuunnitelma. 2012. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kehittämispohjaista oppimista. 2011. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

aiempi osaamisensa asiasta ei ollut samalla tasolla kuin Facility Management -opiskelijoilla. Tämä aiheutti turhautumista sekä heille että ryhmän muille jäsenille.

Atk-ohjelma oli uusi ja se ei toiminut moitteettomasti. Osa termeistä toimi englannin kielellä ja osa suomeksi. Tämä aiheutti lisätyötä sekä opettajalle ja opiskelijoille, vei runsaasti aikaa ja aiheutti myös väärinymmärryksiä.

Toimeksiantajan toimittamia pohjapiirustuksia ei pystytty hyödyntämään toisessa kohteessa juuri ollenkaan, koska ne eivät pitäneet paikkaansa ja muun muassa mittakaavatiedot puuttuivat. Tästä kohteesta puuttui myös kiinteistönhoitosopimukset. Nämä dokumentit olisivat auttaneet suunnittelemaan kohdekiinteistön työtehtäviä ja palveluja vastaamaan paremmin kiinteistön käyttäjien tarpeita.

Opintojakson tuloksena voidaan todeta, että opintojakson oppimistavoitteet saavutettiin. Opiskelijat oppivat kiinteistön palvelujen suunnitteluprosessin ja oppivat käyttämään atk-ohjelmaa melko hyvin.

Opintojaksopalautteen perusteella voidaan todeta, että opiskelijat olivat oman käsityksensä mukaan tyytyväisiä opintojakson käytännön toteutukseen. He pystyvät mielestään hyödyntämään oppimaansa työelämässä. Atk-ohjelman käytön opettelua pidettiin hyödyllisenä huolimatta siitä, että ohjelma ei toiminut aivan moitteettomasti. Erityisen tyytyväisiä opiskelijat olivat siitä, että he saivat suunnitella ”oikeita työtehtäviä aidoille työelämäkumppaneille”.

Opintojakson loppuraportit toimitettiin toimeksiantajille. Tuotetuista laskelmista käy ilmi päivittäinen työaika ja työohjeista puolestaan käy ilmi, kuinka työ on suunniteltu tehtäväksi sekä kuinka usein ja millä työvälineillä.

Toimeksiantajilta saadun palautteen mukaan he voivat hyödyntää opintojakson tuloksena syntyneitä dokumentteja kilpailuttaessaan palveluhankintoja, perehdyttäessään uusia työntekijöitä kohdekiinteistöön ja kustannuslaskennassa. ■

Laurea 2020, Laurea Strategia. 2015. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kaija Meriläinen & Marjaana Salomaa

TAPAHTUMAKONSEPTIN RAKENTAMINEN OPINTOJAKSOLLA

Tässä artikkelissa käydään läpi esimerkin kautta tapahtumakonseptin rakentamista opintojaksolla. Tehtävä on opiskelijoille haasteellinen, mutta kokemuksemme mukaan myös mieluinen. Opintojaksolla toimitaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja muun ohessa opiskelijat oppivat myös asiakasviestintään liittyviä asioita. Opintojakso on osa laajempaa, 30 opintopisteen, Tapahtuman Tuottaja -moduulia. Moduulin opintojaksoja toteutetaan sekä englannin että suomen kielellä. Tuomme tässä case-kuvauksen kautta esille erilaisia haasteita ja onnistumisia niin opiskelijoiden, asiakkaiden kuin ohjauksen näkökulmista

Opintojakson tavoite

Opintojaksolla Developing Conference and Congress Services into an Experience on tavoitteena suunnitella ja toteuttaa kansainvälisiä asiakaslähtöisiä kokous- ja kongressipalveluja ja analysoida palvelun arvoa ja elämyksellisyyttä asiakkaan näkökulmasta. (Opetussuunnitelma 2015) Toisena tavoitteena on oppia palvelutuotteen konseptointi käyttäen apuna palvelumuotoilun menetelmiä. Tässä artikkelissa käydään pääpiirteittäin läpi, kuinka opintojakson lopuksi toteutettavan tapahtuman konseptointi tapahtuu Learning by Development -menetelmän avulla. Järjestettävän tapahtuman valintaa ohjasi tavoite kansainvälisyydestä ja ajankohtaisuudesta sekä moniaistisesta elämyksellisyydestä. Opintojaksolle osallistui yhteensä 33 opiskelijaa, joista kolme oli vaihto-opiskelijoita ja muut englanninkielisten koulutusohjelmien opiskelijoita. Opiskelijat edustivat yli kymmentä eri kansallisuutta ja työkieli oli opintojaksolla englanti.

Laurean kehittämä, uutta luova toimintamalli Learning by Developing (LbD) eli kehittämispohjainen oppiminen perustuu autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja luovuuteen. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on työelämälle toteutettava kehittämishanke, joka toimii oppimisympäristönä.

Hankkeen eteenpäin vieminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja työelämäosaajien yhteistyötä ja parhaimmillaan siinä tuotetaan uutta osaamista. Oppimisella on selkeä ja autenttinen kohde silloin, kun kehitetään työelämää ja uuden osaamisen tuottamisen prosessissa tapahtuu aina myös oppimista. Tavoitteena voi puolestaan olla 1) uusi tuote, sen jalostaminen ja tuotteistaminen, 2) toimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen, 3) uusien toimintamallien kehittäminen tai 4) uuden työkalutuurin kehittäminen. (Raij 2006.) Opiskelija on tasavertainen yhteistyökumppani, joka toimii työn suorittajana ja jolta edellytetään tietoa, osaamista sekä kykyä soveltaa oppimaansa. Opettajat toteuttavat opetussuunnitelmaa LbD-toimintamallin avulla. Opettajan rooli on valmentaja, kanssaoppija ja oppimisprosessin ohjaaja, jolla on vahva oman alan osaaminen. (Laurean pedagoginen strategia 2007.)

Tapahtuman järjestäminen

Tapahtuman järjestämisen perusvaiheet ovat yleensä varsin samankaltaisia. Tapahtuman erityispiirteet luovat vain oman lisänsä tuttuun järjestämisen rakenteeseen. Laurean kansainvälinen viikko järjestelyineen noudatti löyhästi teellisen tapahtuman rakentamisen vaiheita. Ensimmäiseksi tulee päättää ajankohta ja kokouspaikka sekä tapahtuman

mahdollinen teema. (Getz 2012, 281.) Tällä opintojaksolla nämä edellä mainitut asiat tulivat jo suoraan työn tilaajalta, asiakkaalta. Opiskelijoiden kannalta mielenkiintoista oli myös erilaisten asiakkuuksien ymmärtäminen. Asia-kas käsitteenä on tapahtumaprosessissa monimutkainen ja yhteen tapahtumaan saattaa liittyä useita erilaisia asiakkuuden tyyppisiä.

Tapahtuman tuottamiseksi suunnitteluun valitaan oma organisaationsa ja jaetaan roolit sen jäsenille. Tyypillisesti organisaatiossa on muun muassa puheenjohtaja ja pääsihteeri, taloudenhoitaja ja mahdollisia toimikuntia. On mietittävä tarjottavat palvelut sekä mahdolliset yhteistyökumppanit ja tehtävä tarjouspyynnöt ja sopimukset. Tehdyt tilaukset peruutusehtoineen sanelevat usein myös muita käytännön järjestelyitä, esimerkiksi mihin mennessä lopullinen osallistujamäärä tulee olla tiedossa. Tapahtumaan liittyy monia käytännön tehtäviä, jotka vaativat tehtävien listaamista ja aikatauluseurantaa esimerkiksi projektikalenterin muodossa. (Kongressin suunnittelun opas). Nämä kaikki elementit ovat käytössä myös silloin, kun tapahtuma tehdään opiskelijaprojektina.

Kansainvälisen viikon ohjelma sisältää avajaisten ja päätäjäisten lisäksi itse asiaohjelman, mahdollisen yleisohjelman sekä sosiaalisen ohjelman. Näiden koordinoinnissa tulee huomioida mahdolliset rinnakaisteemat, tilavaraukset, tilaisuuksien isännät sekä vieraillevien luennoitsijoiden luentojen aiheet ja kohderyhmät. Tapahtumapaikalla

järjestettävien oheistapahtumien osalta tulee miettiä tarvittavat tilat, kalusteet, tekniikka, koristeet, opasteet sekä tietyt näiden elementtien rakentamiseen ja purkuun käytetty aika ja henkilökunta. (Kongressin suunnittelun opas)

Vieraille suunnatut vapaa-ajan ohjelmat rakentuvat yleensä paikallisten matkailupalveluiden ympärille. Vapaa-ajan ohjelma voi olla vaikkapa kiertoajeluja tai vierailuja erilaisissa käyntikohteissa. Näihin on yleensä liitetty jopa elämyksellisiä elementtejä sekä ruokailu. Monet näistä ohjelmista on suunniteltu niin, että vieraiden seuralliset osallistuvat ohjelmaan myös. Ohjelman suunnittelussa tulee miettiä ennako-ohjeistus, kesto ja sisältö sekä esimerkiksi pukeutumista vaativat ja mahdollinen maksullinen osuus ja sen maksutapa. (Kongressin suunnittelun opas ja Watt 1998.)

Ohjelman suunnittelun lisäksi tapahtumalle luodaan ilmoittautumislomakkeet ja niiden yhteyteen riittävä ennakkotieto käytännön järjestelyistä ja ohjelmasta. Ilmoittautumiseen liittyvät mahdolliset maksutapapäätökset ja peruutusehtojen suunnittelu. Tapahtumalle luodaan myös palautejärjestelmä. Vierailijat varaavat matkansa ja majoituksensa yleensä itse mutta näistä tulee järjestäjän kerätä itselleen riittävät tiedot, kuten esimerkiksi nimilista osallistujista, vieraiden matkustusaikataulu ja majoituspaikka, tarvittavat kuljetukset, mahdollisten peruutusten seuranta, huomionsoitukset ja vapaa-aika / iltatilaisuudet. Yksi todella tärkeä huomioitava asia on markkinoinnin yleisilme, logo, sisältö ja tekstit, kieliversiot, mainokset, ennakkotiedot sekä tietyt

verkkosivujen päivitys ja etukäteen laadittava päivitysaita- taulu. Viestinnän yhtenä osa-alueena ovat vieraille jaettava materiaali, kuten ohjelmat, nimikyltit ja puheenvuorojen tiivistelmät. (Kongressin suunnittelun opas)

Tapahtuman budjetin luominen ja seuraaminen ovat myös olennainen osa järjestelyitä. Tapahtumissa on paljon ostopalveluita ja niiden kilpailutus, tilaukset ja tulo- ja menovirtojen hallinta vievät paljon aikaa. Lisäksi tapahtumaan liittyy vakuutusten ja mahdollisten lupa-asioiden järjestely. Tapahtuman myös tilojen vartiointi ja muut turvallisuuteen liittyvät seikat kuten ensiapu, ovat järjestäjän vastuulla. Tapahtuman luonteesta, koosta ja paikasta tietyt riippuu miten mittavista järjestelyistä on kysymys. (Kongressin suunnittelun opas.)

Tapahtuman aikana paikalla on yleensä ilmoittautumis- ja opastuspiste vieraille. Tilaisuuksia saattaa olla useissa eri tiloissa, joten paikalla tulee olla myös henkilökuntaa varmistamassa tilojen varustus ja tekniikan toimivuus. Tapahtuman ajaksi vieraille tulee järjestää tapahtumapaikalla lepotilat virvokkeineen sekä ateriat. Mikäli järjestäjä hankkii myös henkilökunnan tapahtumaan, tulee rekrytoinnin ja työvuorosuunnittelun lisäksi järjestää henkilökunnalle perehdytys ja esimerkiksi työvaatteet sekä tarvittavat koneet ja muut resurssit tapahtuman ajaksi. (Kongressin suunnittelun opas.)

Tapahtuman esittely ja suunnittelu

Laureassa järjestetään kansainvälisiä viikkoja eri kampuksilla vuosittain. Viikon tavoitteena on yhteistyön syventäminen kumppanikorkeakoulujen kanssa. Pisimmät perinteet kansainvälisen viikon järjestämisestä on Keravan ja Tikkurilan kampuksilla, joilla kansainvälisiä viikkoja on järjestetty jo useina vuosina. Espoon alueyksikkö järjesti tapahtuman nyt toista kertaa. Järjestelytoimikunta koostui Leppävaaran ja Otaniemen kampuksien henkilökunnasta. Toimikunta ehdotti, että opintojakson opiskelijat ottaisivat vastatakseen kansainväliselle viikolle saapuvien ulkomaalaisten vieraiden vapaa-ajan ohjelmasta kolmelle iltapäivälle. Tämä sopi opintojakson tavoitteisiin hyvin. Loppujen lopuksi opiskelijoiden ja toimikunnan yhteispäätöksellä opiskelijoiden osuus viikon toteuttamisessa kasvoi. Katsottiin, että opiskelijoiden oli järkevää ottaa suurempi vastuu viikon suunnittelusta, jolloin kokonaiskuva pysyi hallittavissa ja opiskelijat pääsivät toteuttamaan kaikkia tieteellisen tapahtuman suunnitteluun kuuluvia elementtejä. Järjestelytoimikunta katsottiin tässä tapauksessa projektin omistajaksi, ohjausryhmäksi tapahtuman suunnittelulle.

Opiskelijat jaettiin viiteen ryhmään. Yksi ryhmä keskittyi maanantai-iltapäivän ohjelmaan. Ohjausryhmä ehdotti

pohjaksi edellisenä vuonna toteutettua tapahtumaa, mihin vierailivat luennoitsijat tuovat pientä purtavaa omasta kotimaastaan. Tuotteiden maistelun lomassa vieraat ja Laurean henkilökunta sekä opiskelijat voivat tutustua toisiinsa. Tapahtuma nimettiin International Food Fairiksi. Toinen ryhmä järjesti vieraille luennoitsijoille vapaa-ajan ohjelmaa tiistai-illalle. Ohjausryhmä ehdotti kiertoajeluja ja illallista ja ohjelmavaihtoehtoja lähettiin rakentamaan tältä pohjalta. Myös torstai-illalle toivottiin vapaa-ajanohjelmaa vierailijoille. Heille haluttiin tarjota suomalainen elämyksellinen ilta. Kolmas ryhmä suunnitteli tätä ohjelmaa. Neljäs ryhmä sai vastuun yleisistä järjestelyistä, kuten tervetuliaislahjoista vieraille, viikon markkinoinnista Otaniemen ja Leppävaaran kampuksilla sekä ruokailuiden järjestämisestä. Kaikista ryhmistä valittiin ryhmänvetäjä, jotka yhdessä muodostivat viidennen managerial teamin. Tämän ryhmän tarkoituksena oli että ryhmät pysyvät tietoisina toistensa suunnitelmista, vieraiden kuljetukset saadaan järjestettyä kampuksilta toiselle ja ohjelmiin, kansainvälisen viikon työvuorot saadaan jaettua tasaisesti ja järjestelyiden budjetti saadaan koottua. Johtoryhmän tehtäviin kuului myös blogin luominen ja kirjoittamisvuorojen sopiminen.

Ryhmät työskentelivät melko itsenäisesti etsien tietoa erilaisista matkailijoille suunnatuista palveluista hintoineen. He kokosivat erilaisia tuotevaihtoehtoja, jotka esiteltiin säännöllisesti ohjausryhmän edustajille. Opiskelijat tekivät ohjelmistaan tuotekortit ja prosessikuvaukset sekä markkinointimateriaalia ohjelmasta vieraille lähetettyyn ennakkomateriaaliin. He myös loivat tapahtumiin ilmoittautumislomakkeet verkkoon ja päivittivät vieraille lähetetyn tietopaketin viikon käytännönjärjestelyistä. Ohjelmien lopullinen valinta ja kehityssuunta oli ohjausryhmän käsissä mutta ohjelmien rakentaminen, tuottaminen ja markkinointi oli opiskelijoiden vastuulla. He myös sopivat käytännönjärjestelyistä kampuksien eri toimijoiden kanssa ja tarjouskilpailujen kautta tekivät tarvittavat tilaukset ohjelmia varten.

Ohjaajat seurasivat ja ohjasivat ryhmien työskentelyä, pitivät osaltaan yhteyttä ohjausryhmään ja huolehtivat siitä että saatavilla olevat resurssit, kuten lisäkalusteet ja äänentoistojärjestelmät olivat opiskelijoiden saatavilla. He myös auttoivat satunnaisissa kielellisissä ongelmissa.

Tapahtuman toteutus

Opiskelijat pitivät Leppävaaran kampuksen aulassa vieraille tarkoitettua infopistettä, mihin vieraat maanantaina saapuessaan ilmoittautuivat. Vieraille esiteltiin viikon ohjelma, kerrottiin käytännön järjestelyistä ja tarkistettiin heidän henkilökohtainen opetusaikataulunsa. Heille jaetaan ilmoittautumisen yhteydessä Welcoming package, jossa on myös



Kuva 1 Tekniikkaharjoitus opiskelijoiden kanssa

pieni lahja. Heistä myös otettiin jokaisesta polaroid-kuva, joka liitettiin pisteen läheisyyteen Laurean tiedon puuhun, mihin vieraat saivat myös viikon aikana jättää palautetta järjestelyistä. Vierailu oli koko viikon käytössä kaksi neuvottelutilaa, missä he saattoivat levätä tai työskennellä sekä säilyttää tavaroitaan. Opiskelijat valvoivat tilaa infopisteeltään. Opiskelijat myös opastivat luennoitsijat oikeisiin tiloihin ja auttoivat teknisissä järjestelyissä.

Esiteltyn vapaa-ajan ohjelmaan osallistuivat vieraiden lisäksi heidän laurealaiset hostinsa sekä järjestelyistä vastuussa olevat opiskelijat. Opiskelijat kuvasivat kameroin ja videoin tapahtumia ja pitivät blogia viikon tapahtumista. Perjantaina vieraille esiteltiin materiaalista rakennettu video.

Maanantaina järjestettiin avajaisten jälkeen Get Together –tilaisuus teemalla Food Fair, jossa on vierailijoiden tuomia ja opiskelijoiden valmistamia eri maiden ruokia maisteltavissa sekä ohjelmaa, kuten tanssi- ja lauluesityksiä. Tämä tilaisuus oli avoin myös molempien kampusten opiskelijoille ja yleisöryntäys oli melkoinen.

Tiistain iltaohjelma oli opastettu kiertoaajelu Helsingissä joka päättyy Senaatintorille. Kiertoaajelu oli sisällöltään räätälöity, joten reitti ja käyntikohteet oli valittu tälle ryhmälle. Kierroksella käytiin muun muassa tutustumassa Otaniemeen ja Design museoon. Tämän jälkeen nautittiin illallinen



Kuva 2 Foodfair

ravintola Bryggerissä. Keskiviikko oli varattu vierailijoiden omille tapaamisille ja ilta oli jätetty vapaaksi.

Torstaina iltaohjelma oli vierailu Nuuksiossa, mistä oli varattu Valklampi Lake House ruokailuun ja opiskelijoiden järjestämään ohjelmaan. Nimensä mukaisesti talo sijaitsi pienen järven rannalla, metsän ympäröimänä. Vierailu oli mahdollisuus saunaan ja uida, istua nuotiolla, kokeilla karjalanpiirakoiden leipomista ja huovuttamista sekä pelata mölkkyä. Illalle sattui yksi kevään kauneimmista ja lämpimimmistä illoista, joten vieraat viihtyivät ulkona koko illan, eikä sateen varalle varatussa talossa käyty kuin juomassa tervetuliaismaljat.

Tapahtuman jälkeen ryhmät rakensivat konseptiksi järjestämänsä osa-alueet ja kirjoittivat niihin liittyvät prosessikuvaukset. He kokosivat tapahtuman budjetin rinnalle todellisen toteutuman. Tämän materiaalin pohjalta vastaava tapahtuma on järjestettävissä helposti uudelleen. Blogia päivitettiin tapahtumaviikon loppuun saakka ja viikon aikana otetut valokuvat ja videot liitettiin siihen.

Oppimiskokemukset

Oppimiskokemuksena kansainvälisen konferenssin oheispalvelujen järjestäminen toimii mainiosti. Opiskelijat joutuvat ottamaan huomioon asiakasnäkökulman jokaisessa suunnittelemassaan yksityiskohdassa. Joskus tämä toteutuu huomaamatta. Esimerkiksi opiskelijat suunnittelivat tylsää



Kuva 3 Vieraat viihtyivät Nuuksiossa ulkona

bussimatkaa varten tietovisailun, jossa käytiin läpi helppoja Suomea ja suomalaista kulttuuria koskevia kysymyksiä. Visailun kesto oli vieraiden näkökulmasta juuri optimaalinen: Leppävaaran kampukselta lähtö ja alkumatka kehä I:n kiemuroissa. Visailu loppu juuri sopivasti siihen, missä vieraille alkoi jo olla katselemista. Jälkeenpäin ohjaajat tiedustelivat, kuinka opiskelijat mittasivat visailun keston, koska se oli aivan täydellinen. Vastaus oli ”ei mitenkään”. Tämä taas synnytti opiskelijoille ahaa-elämyksen: todellakin, visailun kesto on syytä mitoitaa tylsään ajo-osuuteen sopivaksi. Vaikka se tällä kertaa osui sattumalta sopivaksi, näin hyvä tuuri ei käy aina.

Opiskelijoille projekti oli samalla helppo ja vaikea. Hankalinta näytti olevan kokonaisuuden hahmottaminen ja kansainvälisen viikon eri päivien ohjelman nivominen yhdeksi samaan teemaan liittyväksi kokonaisuudeksi. Helppoa taas oli erillisten pienten osasten suunnittelu ja hoitaminen. Opintojaksolla suurimmat haasteet koettiin jo koko prosessin alkuvaiheessa. Opiskelijoille oli välillä hankalaa hahmottaa tapahtuman tuottamiseen liittyviä perusasioita, kuten kuinka yksityiskohtaisia presentaatioita mahdollisista ohjelma-aihoista on kyettävä tuottamaan jo aivan alussa. Suurimmalle osalle opiskelijoista kynnyskysymykseksi nousi heidän näkökulmastaan turhan työn tekeminen. Vasta opintojaksos loppupuolella opiskelijat lopulta ymmärsivät, että tapahtuman tuottaminen on oikeasti prosessi, jossa asioita joudutaan tekemään uudestaan ja uudestaan. Ja mitä huonommin tai epätäydellisemmin asiat tehdään alussa, sitä enemmän työtä sama asia vaatii prosessin edetessä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita tuotekorttien laadinta.

Jokaisen ryhmän tuli ideoida useita ohjelmavaihtoehtoja ohjausryhmälle esitettäväksi. Ensimmäiset versiot olivat todella ylimalkaisia, lähes pelkkiä idea-aihoita. Ohjaajat saivat käydä pitkiä keskusteluja ryhmien kanssa, jotta opiskelijat ymmärsivät että kustannusarvot ja yksityiskohtaiset selvitykset on oltava muistakin kuin lopulta valittavasta ohjelmasta; hinta saattaa olla valintaperuste ohjelmalle tai palvelulle. Opiskelijoiden näkökulmasta tämä oli aluksi pelkästään turhaa työtä.

Toinen haasteellinen asia opiskelijoille oli ymmärtää projektin erilaiset asiakkuudet. Vaikka opiskelijat olivat vähintään toisen tai kolmannen vuosikurssin opiskelijoita, oli heidän vaikea ymmärtää, että kyseessä oli aito LbD-hanke, joka tehdään oikealle asiakkaalle. Moni opiskelija halusi vastauksia pienempiinkin projektiin liittyviin asioihin opintojakson ohjaajilta. Heidän oli kovin vaikea ymmärtää, että ohjaajilla ei ole valmista vastausta vaan kyse on asiakkaan tarpeista ja niihin vastaamisesta. Erityisen tyypillistä tällainen opettajalta jokaisen asian varmistaminen on aasialaisperäisille opiskelijoille. Tämä antaa uuden ulottuvuuden myös ohjausprosessiin: opiskelijalle ei voi antaa mahdollisuutta varmistaa jokaista pientä detalia asiakkaalta vaan opiskelija on ohjattava etsimään erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka hän voi esitellä asiakkaalle seuraavassa asiakastapaamisessa. Toinen asiakkuuksiin liittyvä haaste oli myös usean erilaisen asiakkuuden hahmottaminen. Ohjausryhmä oli työn tilaaja, mutta ei varsinaisesti asiakas. Opiskelijat joutuivatkin pohtimaan sitä, kuka varsinainen asiakas on; onko se Laurea, jonka toiveesta kansainvälinen viikko järjestettiin vaiko kansainväliselle viikolle osallistuva vieras.

Palautetta tapahtumasta

Henkilökunnalta ja kansainvälisen viikon osallistujilta kysyttiin palautetta viikon järjestelyistä ja ohjelmasta. Vieraat pitivät viikkoa kokonaisuudessaan hyvin onnistuneena. Kiertoajelu ja illanvietto Nuuksiossa olivat mielenkiintoisia ja vieraat viihtyivät hyvin. Palautekyselyllä saatujen vastausten perusteella tapahtuma onnistui hyvin. Vieraat kaipaavat hieman enemmän vapaa-aikaa verkostoitumiseen ja myös muiden osallistujien luentojen kuuntelemiseen. Tämä kannattaa ottaa huomioon seuraavan viikon suunnittelussa. Yleisarvosana viikosta oli erittäin positiivinen, vastaajista vain yksi ei pitänyt sen enempää oheishjelmasta kuin muistakaan järjestelyistä - tosin hänkin oli halukas osallistumaan Laurean kansainväliselle viikolle uudelleen.

Palautteet olivat pääasiassa kiittäviä, mutta vapaissa vastauksissa tuli esille myös todella tärkeitä kehittämisskohteita. Ensinnäkin ilmoittautumista ja erityisesti vapaaseen oheishjelmaan ilmoittautumista on selvästikin korostettava entisestään. Nyt osalle vieraista näytti jääneen

kuva, että kaikki halukkaat eivät mahtuneet mukaan kiertäjäajalle. Kuitenkin kaikki ilmoittautuneet mahtuivat mukaan ja muutama lisäpaikkakin olisi tarvittaessa järjestynyt. Nyt tyhjät paikat täyttyivät järjestelyistä vastaavista opiskelijoista.

Johtopäätökset

Learning by Development -malli toimii opintojaksolla. Opiskelijat tutustuivat tapahtumanjärjestämisen perustehtäviin, suunnittelivat ja toteuttivat sovitut tapahtuman osa-alueet alusta loppuun. Tapahtuman jälkeen tehty konseptointityö toimi myös ryhmien itsereflektion välineenä, kun he miettivät, mitkä järjestelykäytännöt toimivat parhaiten ja mitä kehitettävää he prosesseissa huomasivat. Työelämää varten opintojakso antoi varsinaisen tapahtuman järjestämisen taitojen lisäksi ryhmätyöskentelytaitoja, suunnitelmallisuutta, talouden hallintaa, kaaoksen sietämistä ja asiakaspalvelutaitoja. ▀

Lähteet

Getz, D. 2012. Event Studies. Theory, Research and policy for Planned Events. Routledge. Event Management Series.

Kongressisuunnittelun opas. Finland Convention Bureau. Viitattu 20.9.2015 <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/08/Kongressisuunnittelu-opas.pdf?dl>

Laurea International Week 2015. Viitattu: <https://www.laurea.fi/en/Pages/International-weeks-in-Leppävaara-and-Otaniemi.aspx>

Opetussuunnitelma 2015. Laurea ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (Laurea Leppävaara). Viitattu 20.9.2015.

Pedagoginen strategia 2007. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Raij, K. 2006. ”Kehittämispohjainen oppiminen ammattikorkeakouluosaamisen mahdollistajana – Learning by Developing ammattikorkeakoulukontekstissa” Teoksessa M. Erkamo ym (toim): Uudistuvaa opettajuutta etsimässä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B11. Edita.

Watt, D.C. 1998. Event Management in Leisure and Tourism. Pearson.

Anna-Mari Mäkinen & Mailis Korhonen

JOHTAMISOSAAMISTA VERKKO-OPINNOISSA

Artikkeli on laadittu opiskelijan ja ohjaajan yhteistyönä johtamisen verkko-opinnoissa syntyneestä aineistosta. Artikkelin perustuu johtamiskirjallisuuteen ja teemahaastatteluihin. Opiskelija Anna-Mari Mäkinen haastatteli pääkaupunkiseudun tuntumassa sijaitsevan hotellin johtajaa marraskuussa 2014.

Opintojakson tehtävät nivoutuivat yhteen haastattelusuudessa. Haastatteluteemat valittiin johtamisen taitoon, henkilöstöjohtamiseen ja palautteeseen liittyvien teorioiden pohjalta. Johtamisen taitoon ja henkilöstöjohtamiseen liittyvien teemojen tarkoituksena on pohtia johtamista ja mitä ominaisuuksia hotellinjohtajalta vaaditaan. Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät kysymykset suuntautuvat henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Viimeisenä keskusteluteema on palautteen merkitys jokapäiväisessä työssä sekä johtamisessa. Verkko-keskusteluiden analysointitehtävä tuki haastattelussa saadun aineiston käsittelyä ja kirjoittamista. Opintojakson teemoja avataan ensin johtamiskirjallisuuden valossa ja sitten haastateltavan kokemuksina.

Johtamistietoa

Johtamista on määritelty eri tavoin. Aluksi on oivallista tarkastella johtamisen määritelmää, eli mitä johtamisella tarkoitetaan. Hiltunen (2012) määrittelee ”johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan”. Kohteenä ovat ihmiset ja johtajan perustehtäviin kuuluu alaisten johtaminen. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi ihmisten välillä. Johtamisen hyvyttä tai huonoutta voidaan arvioida vuorovaikutuksella, eli kuinka se saadaan toteutumaan. Johtajalla tulisi olla aikaa työntekijöille. Usein esimiehien päivät ovat kiireisiä. Johtajan mielestä jokin asia saattaa tuntua mitättömältä, mutta työntekijälle se saattaa olla merkittävä. Keskusteluissa työntekijä pääsee jäsentämään ajatuksiaan

tai ongelmiaan. Hiltusen (2012) mukaan säännölliset keskustelut ovat hyvä johtamisen väline, vaikka niissä ei tehtäisikään päätöksiä. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan, toimii työssään esimerkillisesti, on hyväntuulinen, kantaa oman vastuunsa esimiehenä ja toimii johdonmukaisesti. (Hiltunen 2012, 32 -33, 134, 139 - 157.)

Eräsalon (2008) määritelmä johtajuudesta on samankaltainen Hiltusen (2012) määritelmän kanssa. Johtajan tehtävä on ohjata työntekijöitä toteuttamaan yrityksen strategiaa. Eräsalon (2008) korostaa tulevaisuuden tavoitteita johtajan tehtävien määritelmässä. Esimiehen tehtävä on suunnata toimintaa tulevaisuuteen. Johtaminen on Eräsalon (2008) mukaan ”resursien yhdistämistä, yhteistoiminnan johtamista, vuorovaikutuksesta huolehtimista ja tulosten aikaansaamista”. Esimiestyöhön kuuluu erilaisten päätösten tekeminen. Esimiehellä odotetaan päätöksentekokykyä ja kykyä toteuttaa tehtyjä päätöksiä. On tärkeää keskittyä oleellisiin asioihin ja tunnistaa, mistä niissä on kysymys. Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan osallistumaan vallankäyttöön. Vallan jakaminen työntekijöille edistää aloitteellisuutta ja vastuunottoa. Esimiestyöhön kuuluu työntekijöiden motivointi. Motivointi on niiden tekijöiden löytämistä, joiden avulla esimies kannustaa työntekijöitä toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation tavoitteiden lisäksi työntekijöillä on omia, henkilökohtaisia tavoitteita. Työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen on itsessään motivoivaa. Majoitusalaalla kannatetaan yleisesti ajatusta, että esimiehellä tulisi olla

suorittavan tason työhistoriaa, ennen esimieheksi siirtymistä. (Eräsalo 2008, 116 - 125.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluu työntekijöiden rekrytointi, valinta, työhön perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu ja työn arviointi. Osaamisen johtamiseen kuuluvaan perehdyttämiseen ei ole organisaatioissa kiinnitetty tarpeeksi huomiota, vaikka sillä on suuri merkitys osaamisen käytölle kaikissa organisaatioissa. Organisaatiot tekevät osaamisen ennakoivia strategioiden pohjalta. Ennakointia tarvitaan esimerkiksi eläkkeelle siirtymisissä ja työmarkkinoiden muutoksissa. Organisaatioiden nykytilan määrittäminen on olennaista tulevaisuutta ajatellen. Organisaatioissa tulee kuvata henkilöstön osaamisen nykyinen tilanne. Yksilön osaamisen arvioinnissa tunnistetaan oman osaamisen tila ja kehityskohdet. Kaartisen (2011) mukaan yksilön osaamisen arviointi on tärkeä osa johtamista. Henkilöstön kehittämiseen kuuluvat ne toiminnot, joilla yhdistetään henkilöstön osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstökoulutukset, työssäoppimisen tavat ja kehityskeskustelut. (Kaartinen 2011, 6 - 8.)

Eräsalon (2008) mukaan palaute on työväline, jota esimies voi käyttää johtamisessa. Toiminnan ohjauksessa palaute on välttämätöntä. Hyvä palaute on arvioivaa sekä työsuuntautunutta ja se on annettu oikeaan aikaan. Palautteen tulee olla toimintaan kohdistunutta ja perustua todellisiin asioihin. Kuten Eräsalo (2008) on todennut, voi palautetta käyttää johtamisessa. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) korostavat, että palautteen tulee kulkea organisaatioissa kaikkiin suuntiin. Palautteella on mahdollista vaikuttaa myös johtamisen laatuun. Palautteen avulla voidaan tarkastella omia toimintatapoja: missä ollaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Palautteen avulla toimintaa on mahdollista johdattaa oikeaan suuntaan. Palautteella on useita hyötyjä. Sen avulla voi esimerkiksi oppia tuntemaan itseään ja tapojaan, palautetta antamalla voi kertoa tunteista, osoittaa työn merkityksen, lisätä onnistumisia, vastuullistaa ja puuttua asioihin, esimerkiksi väriin työtappoihin. Todellisuudessa ei ole hyvää ja huonoa palautetta, vaan hyvin ja huonosti annettua palautetta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) määrittävät palautteen olevan ”reaktion saamista tekoon”. Palaute sisältää havainnon ja sen vaikutuksen. Palautetta annetaan kahdesta syystä: toiminnasta saavuttaa tavoitteet ja pelisääntöjen mukaisesta käyttäytymisestä. Kannustava palaute kehottaa jatkamaan toimintaa totutusti ja korjaava palaute kertoo palautteen antajan olevan tyytymätön palautteen saajan toimintaan. Palautteen saaja päättää, miten hän huomioi palautteen vai jättääkö kokonaan huomioimatta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13 - 27, 63 - 75; Eräsalo 2008, 126 -127.)

Johtamiskokemuksia

Marraskuisena haastattelupäivänä hotellin paikoitusalueella oli muutamia autoja. Hotellin piha-alueella ei näkynyt asiakkaita. Aulasta tultiin suoraan vastaanottoon, josta tila jatkuu ravintolasaliin. Lounasaika oli juuri päätymässä. Hotellinjohtaja jutteli vastaanotossa henkilökunnan kanssa. Nyt hänellä oli aikaa haastattelua varten.

Haastattelun alkuvaiheessa selviää, että hotellinjohtajalla on myös muuta liiketoimintaa hotellin lisäksi. Haastattelussa keskitytään kuitenkin vain hotellin toimintaan ja johtamiseen. Haastateltavalla on pitkä kokemus sekä suomalaisesta että kansainvälisestä matkailu-, hotelli- ja ravintolaliiketoiminnasta. Yrittäjyys on hänelle myös tuttua.

Johtaminen ja johtamisen taidon haastateltava näkee vastuuna, sillä ”yrittäjä ja johtaja on vastuussa kaikesta, esimerkiksi henkilökunnasta, veroista, palkoista ja laskuista”. Haastateltava kertoo, että hän ei ole halunnut ulkoistaa laskutusta ja kirjanpitoa, vaan haluaa huolehtia niistä itse. Haastateltavan mukaan hyvältä johtajalta vaaditaan vastuunkantokykyä, hyvä johtaja motivoi henkilökuntaa ja antaa vastuuta henkilökunnalle. Haastateltavan mukaan hotellin ravintolan henkilökunta laatii yhdessä työvuorolistat ja kokit tekevät itse raaka-ainetilaukset. ”Olen alusta saakka tehnyt selväksi, että niin kauan kun henkilökunta pystyy työskentelemään sovussa, eivätkä tappele, en puutu asioihin. Eikä ole tarvinnut”, toteaa haastateltava. Hän painottaa vastuun jakamista työntekijöille. Haastateltavan mukaan henkilökunta arvostaa vastuuta, ja sitä, että he saavat itse päättää miten asiat hoidetaan.

Henkilöstöjohtamisen suhteen haastateltava mainitsee henkilökunnan vähäisen vaihtuvuuden. Haastateltava toteaa, että se tarkoittanee sitä, että henkilökunnan ja omistajien välit ovat hyvät. Haastateltava korostaa henkilökunnan vaihtumisen olevan yhteydessä negatiiviseen ilmapiiriin työpäikällä. Haastateltavan mukaan joustavuus on henkilöstöjohtamisessa tärkeää, esimerkiksi lomien ajankohtien sopimisissa ja sairauspoissaoloissa. Henkilöstön yksilötavoitteiden huomioimiseen liittyen hän täsmentää, että henkilökunta osallistuu päätöksien tekemiseen ja sitä kautta he kokevat, että heidät huomioidaan ja heitä arvostetaan. Hotellinjohtaja mainitsee haastattelun aikana useita esimerkkejä siitä, miten vastuuta annetaan henkilökunnalle ja millä tavoilla henkilökunta osallistuu päätösten tekemiseen yrityksessä. Henkilökunta on ollut suunnittelemassa muun muassa keittiötä ja erilaisia sisustusmateriaaleja johdon kanssa. Muun muassa häihin keittiöhenkilökunta laatii ruokalistaehdotuksia hääparin toiveiden mukaisesti. Hotellinjohtaja naurahtaa; ”en ole ammattikokki, joten en pysty, enkä halua alkaa laatia ruokalistaehdotuksia”. Henkilöstön motivointiin liittyen hotellinjohtaja mainitsee työntekijöille tarjottavasta ruokaedusta. Työntekijöiden on mahdollista viedä lounaalta

tai päivälliseltä jäänyttä ruokaa kotiin. Työntekijöitä motivoidaan ja heitä huomioidaan muistamalla merkkipäivinä, ja heille maksetaan erillinen korvaus vaativista erityistilaisuuksista. Henkilökunta osallistuu viinilistan uudistamiseen ja uusien viinien valintaan. ”Näistä pienistäkin asioista henkilökunta huomaa, että heistä välitetään. Diktaturiaajat ovat ohitse”, kommentoi haastateltava. Henkilöstöjohtamisessa onnistumisen iloa tuottaa henkilökunnan onnistuminen työssä ja asiakkailta saadut kiitokset sekä palautteet. Hotellin asiakkaat arvostavat johdon päivittäistä läsnäoloa hotellissa. Haastateltava kokee suurimmaksi haasteeksi taloudellisen tilanteen ja erityisesti Suomen alkoholilainsäädännön. Anniskelu ravintolassa edellyttää erilaisten lupien hankkimista ja saamista.

Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen on haastateltavalle tärkeää. Hän näkee, että ala uudistuu jatkuvasti. Tuotetuntemus on tärkeää, koska uusia tuotteita ja kausituotteita tulee markkinoille lyhyellä aikavälillä. Haastateltavan mukaan työpaikalla pelisäännöt ja ohjeet ovat kaikille työntekijöille samat. Työajoista ja työtehtävistä huolehtiminen on kaikkien työntekijöiden, vakituisen henkilökunnan ja työharjoittelijoiden, vastuulla. Työhön perehdyttämistä varten hotellissa on ohjeet eri työtehtäviin. Esimerkiksi kerrossiivouksen ohjeissa on määritelty työhön kuuluvat tehtävät ja keittiössä on täsmällinen ohje aamiaisen tekoa varten. ”Vaikka et olisi ikinä ollut töissä, tiedät miten aamiaisen laitetaan esille”, haastateltava viittaa keittiössä olevaan ohjeestoon. Osaamista kehitetään koulutuksilla ja työssäoppimisen tavoilla sekä kehityskeskusteluilla. Haastateltava keskustelee päivittäin henkilökunnan kanssa yhteisellä lounaalla tai kahvitauolla. Yhdessä ”käydään läpi missä mennään”, haastateltava viittaa keskusteluihin henkilökunnan kanssa. Koulutukseen liittyen on tehty ratkaisu saatujen kokemusten perusteella, ettei käytetä koulutusta tarjoavien yritysten palveluita. Henkilökunnalle järjestetään tuotteisiin liittyviä koulutuksia ja maistelutilaisuuksia hotellissa muutaman kerran vuodessa. Johtajana haastateltava suosii päivittäistä keskustelua henkilökunnan kanssa kerran vuodessa pidettävien kehityskeskustelujen sijaan. ”En istu tuolla kopissa, vaan henkilökunta voi tulla milloin vain puhumaan minulle aina tarvittaessa”, toteaa haastateltava.

Henkilökunnalta tuleva palaute on haastateltavalle tärkeää. ”Jos he eivät viihdy töissä, eivät he ole täällä kuutta vuotta”, tällä haastateltava viittaa henkilökunnan vähäiseen vaihtuvuuteen. Palautteesta ja sen merkityksestä puhuttaessa,

haastateltava kertoo henkilökunnan tekevän hänelle usein kehitysehdotuksia. Kerroshoitajat ovat muun muassa ehdottaneet uuden pesuaineen tilaamista. Haastateltava palaa vielä palautteesta puhuttaessa kehityskeskusteluiheeseen. Haastateltavan mukaan olisi ihmeellistä, mikäli kenelläkään ei olisi vuoden aikana mitään sanottavaa. Hän toteaa, että asioita jäisi toteutumatta, jos keskusteluja käytäisiin vain kerran vuodessa. Haastateltavan mukaan työpaikalla puututaan väriin työ- tai toimintatapoihin palautteella ”ihan saman tien”. Haastateltava välittää asiakkailta saadut kiitokset aina henkilökunnalle ensitilassa. Haastateltavan mukaan palaute; positiivinen ja negatiivinen, käsitellään heti, sillä käsittelemättömät asiat vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti.

Johtopäätökset

Opintojaksolla tentittävä kirjallisuus ja keskustelun analysointitehtävä saivat konkreettisen muodon teemahaastattelun rakentamisessa, toteuttamisessa ja saadun aineiston analysoinnissa. Artikkeliksi muotoiltu tuotos kokosi opintojaksolla käsitellyt asiat ja tuotti johtamisosaamista. Hyvin käytännönläheisen kosketuksen alaan antoi johtajan haastattelu. Haastateltava edustaa mielenkiintoista alaa, ja yrittäjänäkökulma tuo haastatteluun uudenlaista näkökulmaa. Haastateltavan kiire vaikutti jonkin verran vastaamiseen, sillä hänen jokapäiväisestä työstään olisi riittänyt lisääkin kerrottavaa. Haastateltavan tapa havainnollistaa asioita esimerkein tekee niistä hyvin konkreettisia.

Haastateltava luottaa työntekijöihinsä ja heidän osaamisensa. Hän jakaa vastuuta työntekijöille ja työntekijät pääsevät osallistumaan moniin hotellin toimintoihin. Heitä kuunnellaan ja heidät huomioidaan. Haastattelun perusteella voi päätellä, että työntekijät osallistuvat lähes kaikkiin hotellissa tehtäviin päätöksiin ja uudistuksiin.

Haastateltava suosii johtamisessa päivittäistä työn ohessa käytävää keskustelua työntekijöiden kanssa. Päivittäiset keskustelut korvaavat sovittuna ajankohtana pidettävät kehityskeskustelut. Haastattelun perusteella voi päätellä, että työntekijät tuovat esille mielipiteitä ja kehitysehdotuksia avoimesti. Haastattelussa selvisi, että henkilökunta viihtyy työssään, ja että hotellinjohtaja arvostaa ja haluaa ylläpitää työyhteisön positiivista ilmapiiriä. Opintojakso tuotti paljon pohdittavaa johtajaksi kehittymistä varten. ■

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Helsinki: Infor.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään. Kuntatyönantajat. Viitattu 11.11.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2014. Haastattelu. Viitattu 6.11.2014. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Viitattu 6.11.2014. <http://blogs.helsinki.fi/jstubb/files/2010/11/view.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Hotellinjohtajan haastattelu. Marrakuu. 2014.





II HANKKEISSA OPPIMINEN

Päivi Mantere & Eeva Seppälä

INNOGUIDE2.0: YHTEISKEHITTÄMISEN KAUTTA ENTISTÄ PAREMPIIN OPASPALVELUIHIN

Kulttuurinen osaaminen, kulttuurien kohtaaminen, kokemuksellisuus, elämyksellisyys ja uudenaikainen vastuullisuutta korostava opastaminen voi olla vastaus matkaopaspalveluiden tulevaisuuden haasteisiin. Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan luoda syvämpi ymmärrys aidosta asiakastarpeesta ja -kokemuksesta.

Innogui2.0 on kansainvälinen Erasmus+-projekti, joka kehittää verkkoportaalia, jossa tarjotaan työkaluja matkaoppaille, matkaopasorganisaatioille ja oppaiden kouluttajille. Kolme keskeistä teemaa ovat Interculturality (kulttuurinen osaaminen), Sustainability (vastuullisuus) ja Experiential guiding (kokemuksellisuus). Projektissa tuotetaan matkaopaspalveluja tarjoaville yrityksille palvelumuotoilun työkaluja tukemaan palvelun laadun kehittämistä.

Innogui2 on kansainvälinen kaksivuotinen projekti, jossa Suomen osuudesta vastaa Laurea-ammattikorkeakoulu. Muut osallistujamaat Suomen lisäksi ovat Tanska, Belgia, Hollanti ja Kroatia. Projekti alkoi syksyllä 2014 matkaoppaiden, opaskouluttajien ja opastajien kehittäjien tarpeiden kartoittamisella.

Projektin koordinaattori Petra Huyst, Belgian hollanninkielisen alueen matkailumarkkinoinnista (Visit Flanders) toteaa, että ”tavoitteena on, että projektissa syntyvä tieto ja osaaminen löytävät käyttäjänsä ja sanansaattajansa. Tarkoituksena ei ole, että projektille haettaisiin jatkoa toisensa perään, vaan että tämän projektin tuotokset jäävät elämään kehittämisen opaspalveluja.”

Sidosryhmät tärkeinä tiedonlähteinä ja tulosten testaajina

Heti projektin alussa oli tärkeitä löytää alan toimijoita, jotka ovat kiinnostuneita palvelujen yhteiskehittämisestä kansainvälisessä hankkeessa. Euroopan eri maissa matkaopaspalveluja tuotetaan monin eri tavoin, joten kehittämisessä on huomioitava paikalliset ja kulttuuriset erot. Toki kaikkialla, niin Brysselissä, Zagrebissa tai vaikkapa Nuukissa turistit hakevat elämyksiä, kokemuksia ja muistoja. Mutta jokaisella maalla on myös omat erityispiirteensä. Se näkyy esimerkiksi liiketaloudellisena tapana tuottaa palveluita: osassa on paljon freelance-oppaita kun toisaalla toiminta on keskitettyä ja organisoidumpaa. Suomessa myös luonnolla on erityismerkitys opaspalveluissa, alalla on paljon luontoa hyödyntäviä palveluita: melontaretkiä, vaellusta, villiyrttiretkiä jne.

Suomen sidosryhmään kutsuttiin toimijoita eri alueilta ja aloilta, mukana on mm. useampia luonto-opaspalveluita tarjoavia pieniä yrityksiä kuin myös isompia matkanjärjestäjiä, matka-oppaita kouluttava Helmi Liiketalousopisto, Matkaoppaiden yhdistyksen edustaja, Reilun matkailun yhdistys ja joitain yksittäisiä matkaopasvaikuttajia, mm. sekä kuluttajien että alan tuntema Folke West. Sidosryhmä on tärkeä vaikuttaja projektissa: alussa he olivat mukana määrittelemässä tavoitteita ja matkan varrella he ovat myös antaneet palautetta syntyneistä tuotoksista. Samaa yhteistyötä aiotaan jatkaa ja tarkoituksena on, että sidosryhmän asiantuntijat jatkavat tämän tiedon jakamista projektin päätyttyäkin.

Kouluttajien koulutus (train-the-trainer-workshops) on mahdollisuus oppia lisää, kehittyä palvelun tuottajana ja verkostoitua kansainvälisesti

Kansainvälisen projektin yhtenä etuna on mahdollisuus verkostoitua muiden eurooppalaisten toimijoiden kanssa. Yksi toimi on kouluttaa opasiantuntijoita train-the-trainer-sessioissa, joiden teemat seuraavat projektin pääteemoja eli ovat kulttuurinen osaaminen, vastuullisuus ja kokemuksellinen opastaminen. Jokaisesta teemasta on kaksi viisipäiväistä koulutusjaksoa. Laurealla on mahdollisuus lähettää aktiivisia sidosryhmän toimijoita näihin koulutuksiin. Ensimmäiset koulutuksiin hakeneet ovatkin siis lähdessä jo syksyllä tapaamaan eurooppalaisia kollegoita ja oppimaan uutta Belgian Mecheleen tai Hollantiin Amsterdam/Bredaan tai Rotterdamiin. Seuraavat koulutusjaksot ovat Krotian Zagrebissa, Tanskan Åkerhusissa ja vastuullisuuden jatkokoulutus Helsingissä/Nuukiossa.

Koulutuksen innoittamana aktiivitoimijan toivotaan asettuvan projektin lähettämään rooliin. On ollut hienoa huomata,

että sidosryhmästä on löytynyt ymmärrystä kansainväliselle mahdollisuudelle. Koulutuksen anti tulee varmasti koko sidosryhmälle jaettavaksi seuraavissa kohtaamisissa.

Palvelumuotoilu laadun kehittämisen välineenä

Laurean rooli projektissa keskittyy palvelumuotoilun työvälineiden kehittämiseen opasorganisaatioiden tarpeeseen. Työskentely käynnistyi syksyllä 2014 kansainvälisen kyselyn ja lukuisten teemahaastattelujen avulla sekä järjestämällä sidosryhmäworkshopeja jokaisessa partnerimaassa. Näiden tietojen perusteella luotiin tulevaisuuden opastajien profiileja (persoonat-menetelmällä).

Persoonat ovat fiktiivisiä rooleja, joiden avulla pyritään kuvaamaan erilaisia näkökulmia palveluihin ja palveluntarjoajiin. Persoonien avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä, keitä asiakkaat todella ovat, mitä he tarvitsevat ja mitä odottavat palvelulta. (Moritz 2005, 228.) Tulosten pohjalta muokattiin viisi erilaista opaspersoonaa (Kuva 1).

LOCAL FLAVOUR -GUIDE

“EXPLORING AND EXPERIENCING LIKE A LOCAL WITH LOCALS!”

GOALS, MOTIVES & PRACTICES

I love the city I live in and I'm proud of it and the locals. I want to provide my global customers memorable and unique experiences. My customers will get more than they could ever have expected.

I'm interested in what's going on in my community and through my job I have the privilege of being the messenger of my community and culture. I'm also interested in phenomenon and trends as well as what benefits new technologies can offer me in my job. I always strive to be one step ahead.

I co-create my tours with locals, my network of experts, and with my customers in order to make the experience unique. There is always a lot of interaction and customer participation, e.g. cooking a dinner together with locals in their home with local, organic ingredients and specialties. This way people can contribute to the local community as well as bring something from their own culture. My customers love these kinds of authentic experiences!

NEEDED RESOURCES: PEOPLE, PRACTICES, TOOLS, PROCESSES

- Trend cards, futures research → what is trending and bubbling under
- Co-creation with locals → citizens, specialists in certain area, e.g. , writers, musicians, chefs, futures specialists, students, social workers, designers, bloggers
- Digital tools and technology (social media, online platform)
- Customer Journey
- Probes
- Best practices, use case

SUSTAINABILITY

- Preserving authenticity and culture
- Manifestation of social responsibility
- Realization of economic responsibility
- Environmental factors

INTERCULTURALITY

- Country/local branding
- Consideration of cultural background factors
- Intercultural communication and language skills
- Building the bridge between cultures

EXPERIENTIAL

- Consideration of multisensory aspects
- Digital tool, new technology
- Co-creation and interactivity

IMPORTANCE ★★★★★

PROFILE EDIT HK 06.03.2015

Erasmus+

LET'S CREATE MEMORABLE MOMENTS TOGETHER!

Kuva 1. Persoonat general

Tulevaisuuden opaspersoonia on esitelty sekä Suomen sidosryhmälle, kansainväliselle projektikonsortiolle että testattu mm. Kroatian opasorganisaation henkilökunnan keskuudessa. Opastoinnissa tulee vastata palvelujen kehittämisen haasteisiin ja kuluttajien muuttuviin ja kasvaviin tarpeisiin. Yhtenä keinona tuottaa elämyksiä on edelleen kehittää tarinankerrontaa ja elämyksellisyyttä tuomalla opaskierroksiin esimerkiksi katuteatterin elementtejä. Myös digitaalisuus kannattaa nähdä mahdollisuutena, silloin kuluttajia voidaan houkutellessa osallistumaan kokemuksiin ja jakamaan niitä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Myös uudet ilmiöt, esimerkiksi Airbnb ja couchsurfing haastavat pohtimaan miten yhteisöllisyyttä ja uudenlaista vastuullisuutta voi tuoda paremmin esille opaspalveluissakin.

Persoonien testaus itsearvioinnin työvälineenä

Laurean tiimillä oli mahdollisuus järjestää Workshop, jossa persoona-menetelmää testattiin Matkavekan kanssa. Paikalla oli sekä yrityksen oppaita että esimiehiä. Työpajan

tarkoituksena oli levittää tietoa projektista, kansainvälisestä yhteistyöstä, kolmesta projektin teemasta sekä testata persoona-menetelmää itsearviointityökaluna. Yleisön tuli myös analysoida tulevaisuuden kilpailukyisiä opastarpeita. Oppaat loivat itsestään persoonia analysoimalla ammattitaitoaan ja vahvuuksiaan sekä arvioivat omia kehitystarpeitaan. Valmiiksi muokattuja persoonakortteja käytettiin apuna itsearvioinnissa. Esimiestasolla keskusteltiin, millaisia taitoja oppaat tarvitsevat tulevaisuudessa.

Sekä oppaat että esimiehet olivat hyvin samoilla linjoilla tulevaisuuden tarpeista ja haasteista. Kaikkia persoonia pidetään merkittävänä tulevaisuudessa, mutta tietyt piirteet tulevat yhä tärkeämmiksi. Monet oppaat tunnistavat piirteitä useimmista näistä persoonista, mutta oppaan oma persoona ja tilanne määrittävät mikä valikoituu käytettäväksi. Asiakkaat tulevat olemaan yhä vaativampia ja tietoisia ympäristöstään ja oppaiden on kyettävä vastaamaan vaatimuksiin. Sosiaalinen media vaikuttaa palveluntarjoajiin ja käyttäjiin yhä enemmän. Asiakkaat lukevat ja jakavat palautteita aktiivisesti ja organisaation on oltava mukana tässä kehityksessä sekä valmiita vastaamaan ja reagoimaan.

Myös oppailla tulee olla erinomaiset IT-taidot, jotta he voivat hyödyntää mm. Internetiä ja sosiaalista mediaa työssään esimerkiksi tiedonlähteenä tai lisäarvoa tuovana apuvälineenä (tabletti, kännykkä) opastilanteissa. Opaskierroksia voi elävöittää kuuntelemalla paikallista musiikkia tai historiallista puhetta, näyttämällä lumisen talvikuvan kohteesta kesäaikaan, videon revontulista tai osoittaa tabletin kartalta paikan asiakkaiden hahmottamisen tueksi.

Workshopin tuloksena Laurean tiimi päätti työstää yhteistyössä oppaiden kanssa käytännöllisempiä kuvauksia persoonista. Näissä viestiä on pyritty välittämään visuaalisiin elementteihin, lisäämällä kuvitusta ja väritystä sekä keventämällä tarinaa arkisempaan muotoon (Kuva 2.).

Self-scan eli miten arvioida omaa ja opasorganisaation kykyä vastata asiakastarpeisiin

Projektin tavoitteissa yksi tärkeä näkökulma on luoda erilaisia menetelmiä ja välineitä, joilla sekä oppaat että opastoinnin kehittäjät voivat arvioida palvelun laatua.

Yhtenä keinona päätettiin luoda itsearvioinnin tukemiseksi ja helpottamiseksi testi (quiz), joka johdattelee opasta arvioimaan omaa osaamistaan ja kiinnostustaan. Tämä on avustava työkalu oppaan luodessa itsestään persoonakorttia. Quiz on myös opaspalveluja tarjoavalle yritykselle apuväline löytää oikeanlainen opas tiettyyn tilanteeseen tai ryhmään sopivaksi. Testi toimii kiinnostuksen herättäjänä, oppaat ja opastoinnin kehittäjät halutaan saada pohtimaan, että

millaiselle opastoinnille on kysyntää ja tarvetta ja miten palveluja voi kehittää sen pohjalta. Testi tulee mm. Innoguiden facebookisivuille ja sen tuloksista tulee olemaan linkki nettisivuille. Näin toivotaan ihmisten kiinnostuvan aiheesta myös syvällisemmin.

Customer Journey eli palvelupolku on kuvaus asiakkaan kokemasta palvelusta

Palvelupolku kuvaa palvelun tapahtumia asiakkaan näkökulmasta. Näistä tapahtumista koostuu palvelun kontaktipisteet ja palvelutuokiot. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi asiakkaan tapaamat ihmiset, esineet ja paikat. Palvelutuokioita ovat kontaktit palveluntarjoajan kanssa eri muodoissa, kuten face-to-face tai verkossa tapahtuva vuorovaikutus. Palvelupolku ei ole ainoastaan kuvaus tapahtuman aikaisista kokemuksista, vaan se alkaa jo asiakkaan tarpeista, tiedonhausta ja varauksenteosta, jatkuen aina asiakkaan jälkikokemuksiin asti. (Stickdorn & Schneider 2010, 158 - 159.) Palvelupolun avulla organisaatio ja sen työntekijät saavat käsityksen asiakkaan kulkemasta matkasta ja voivat löytää sen avulla kriittisiä pisteitä toiminnan kehittämiseksi.

Kesän aikana on koostettu erilaisia palvelupolkuja tekemällä benchmarking-opaskierroksia. Tarkoituksena on luoda muutamia toimivia Customer Journey mallipohjia Innoguide2.0 verkkoportaaliin (Kuva 3). Syksyn 2015 aikana valitaan toimivimmat luonnokset ja näitä testataan yhteistyökumppaniemme kanssa. Verkkoportaaliin tulee kirjalliset ja audiovisuaaliset ohjeet kunkin mallin käyttämiseen.

4. BRIDGE-BUILDER - CULTURAL MESSENGER
After studying tourism and travel in Croatia, I moved to Denmark. I've stayed here for a decade now and worked in a big travel agency for 5 years. I feel at home both in Denmark and in Croatia and both of these cultures affect the way I behave. As a guide I act as a cultural 'messenger' of the destination country.

HOW I WORK AS A BRIDGE-BUILDER:

The more unfamiliar the destination culture is for the customer, the more important it is to help the customers learn about the culture and help them to understand the manners and the local lifestyle. I try to find some "value culture" things on both nationality and combine them with the stories. Like building a bridge between us. People are exciting when they find that they think or feel the same way regardless of their cultural backgrounds.

I consider recognizing and understanding cultural differences is important, such as power distance, individualism - collectivism, masculinity - femininity, uncertainty avoidance and short or long term orientation. This all means that I present the values of my own culture while at the same time I acknowledge the other cultures, make positive comparisons etc.

Learning together with and from the customers helps me a lot in my efforts to be a cultural messenger. Also my background, living in two countries and speaking both languages like my mother tongue, gives me an authentic way of guiding.

LEARNING FROM AUTHENTIC CASES AND BEST PRACTICES!
"Acting like a cultural messenger"

Erasmus+ PROFILE EDIT ES 1.08.2015

Kuva 2. Persoonia

Customer Journey								
BEFORE			DURING				AFTER	
DREAM / PLAN	RESERVE / PREPARE	ARRIVE	START GUIDED TOUR	IN GENERAL	ACTIVITY	SPECIALTIES	END GUIDED TOUR	SHARE / REMEMBER
What did you expect in advance? What is your dream trip?	Why did you choose the tour?	What were your first impressions and feelings when you arrived?	Describe the beginning of the guided tour. What kind of image the guide gave to you?	Overall how was the guided tour?	What were the main activities, how did you experience those?	What kind of positive experiences the guided tour include? Did the guide exceed your expectations and how?	Describe the feelings when the guided tour ended?	What do you remember about the guided tour afterwards?
Describe your experiences of the guided tour from sustainability perspective								
Insert here relevant questions about sustainability in this phase								
Thank you for sharing your thoughts, experiences and feelings with us. That can help us to improve our services further!								

Kuva 3.

Palvelumuotoilulla lisäarvoa matkaopaspalveluiden kehittämiseen

Projektin tuotoksia on julkistettu sosiaalisen median ja Innoguidez.o-kotisivujen kautta <http://www.innoguidetourism.eu>. Sisältöä tuotetaan säännöllisesti ja vastuuta päivityksistä on jaettu tehokkaammin. Panostukset sosiaaliseen mediaan ovat tuottaneet hyvää tulosta ja verkkonäkyvyys on lisääntynyt.

Lähteet

Moritz, S. 2005. Service design, practical access to an evolving field. Lontoo. Saatavilla <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>.

Projektissa pyritään ylittämään perinteinen ajattelu, jossa ammattilaiset yksin kehittävät palveluja ja uskovat tietävän-sä parhaiten kuluttajien ajatukset ja tuntemukset. Onnistuneiden palvelumuotoilucasejen avulla pyritään osoittamaan, että yhtälailla yksittäinen opas kuin opasorganisaatiokin voi kuluttajien kanssa yhdessä kehittämällä luoda entistä parempia palveluja. ■

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers. <http://www.innoguidetourism.eu>.

Leena Alakoski & Sari Jääskeläinen

OPISKELIJOIDEN YRITTÄJÄMÄISYYS JA START-UP-YRITYKSET INNOSTAVAT OPPIMISYMPÄRISTÖSSÄ

Laurea-ammattikorkeakoulussa on etsitty uudenlaisia tapoja ja keinoja opiskelijayrittäjyyden sekä yrittäjämäisen oppimisen kehittämiseen ja tukemiseen. Tässä artikkelissa kuvataan kokemuksia yrittäjyysvalmiuksien kehittymisestä opiskeluympäristössä kehittävän oppimismallin (Learning by Developing – LbD) avulla. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja palvelumuotoilun ajatuksia on hyödynnetty yhteiseen kehittämiseen ja asiakasymmärryksen hankkimiseen. Lähestymistapana artikkelissa ovat käytännön case-esimerkit.

Johdanto

Laurean LbD-malli mahdollistaa yrittäjyyden ja yritystoiminnan oppimista joko alueen yritysten kanssa tai kehittämällä opiskelijoiden yritysideoita tai -toimintaa yhteistyössä eteenpäin. Opiskelijoiden bottom-up -mielenkiinnon kohteet ovat lisänneet opiskelijoiden motivaatiota opiskella tehokkaasti ja innostaneet opiskelijoita hankkimaan uudenlaisia oppimistuloksia.

Yrittäjämäisen toiminnan edistäminen vaatii kehittämään uudenlaisia toimenpiteitä oppimisen tueksi. Tässä artikkelissa kuvaamme sitä, miten opiskelijat oppivat yrittäjämäisyyttä kehittävän oppimisen avulla ja miten opiskelijoiden omat yritykset innostavat myös toisia opiskelijoita oppimaan, kun opiskelijayrittäjyyttä tuetaan opiskeluympäristössä.

Opiskelijayrittäjyyteen on ollut hyödyllistä kiinnittää huomiota. Oppimisympäristössä tehdyt aktivoinnit ovat tuoneet uusien opiskelijayritysten syntyä. Opettajat ovat myös saaneet uutta motivaatiota ja innostuneet start-up-yritysten kehittämisestä. Opiskelijayritysesimerkit ovat osoittaneet, miten autenttiset opiskelijayritykset voivat rikastaa oppimista ja opiskeluympäristöä.

Yrittäjyysosaaminen vankistuu eri toimijoiden verkostossa

Yrittäjyyden ympärille voidaan muodostaa yhteisö, jossa eri alueen koulutusorganisaatioiden tai eri koulutusohjelmien opiskelijayrittäjät työskentelevät yhdessä koulutustilanteissa ja oppimistapahtumissa. Wenger (2000) on kirjoittanut käytännön yhteisöistä. Hänen mukaansa työskentely ja oppiminen käytäntöyhteisöjen rajapinnoilla edellyttävät vahvaa kiinnostusta ja halua sitoutua erilaisiin toteutuksiin ja halun osallistua yhteisöön. Yhteisössä jäsenet liittyvät yhteisiin aktiviteetteihin ja keskusteluun, auttavat toisiaan ja jakavat tietoa toisilleen. Rajapintojen prosessit käytäntöyhteisöjen välillä toimivat lähteenä sekä mahdollisuuksille että haasteille (Wenger 2000). Työskentelemällä toisten koulutusorganisaatioiden kanssa muodostuu uudenlaisia yhteisöjä ja uudenlaista oppimista.

Opiskelijayrittäjä voi inspiroida toisia opiskelijoita kehittämään omaa yritystoimintaa, kaverilta oppiminen on tehokasta. Tällöin oppimisympäristö voi muuttua dynaamisemmaksi ja autenttisemmaksi. Liiketoiminta ja yrittäjyys tulevat osaksi oppimisympäristöä, ne muuttuvat oppimistavoitteiksi ja -sisällöiksi, joita opiskelijat itse ehdottavat.

Lisäksi on mahdollista osallistua vielä laajempiin oppimisympäristöihin, esimerkiksi toimivien yritysten kanssa. Kun opiskelussa tavoitellaan yritysmaailman mukaista toimintatapaa, se johtaa opiskelutaitojen muuttumiseen, esimerkiksi opiskelijan metataitojen osalta. Läheinen yhteistyö ja yhteiset keskustelut eri yhteisöjen rajapinnoilla voi edistää innovaatioiden syntymistä. Yhteisössä mahdollistuu sosiaalisen oppimisen elementit. Yhteisö voi muodostua eri alojen opiskelijoista tai eri kampusten opiskelijoista tai toisten oppilaitosten opiskelijoista. Tärkeää on luoda luontevia tilanteita, joissa ajatuksia ja kokemuksia voidaan jakaa. Tämä vaatii myös yrittäjyyspedagogiikan osaamista.

Palvelumuotoilun työkalut yrittäjyysmyönteisen oppimisympäristön kehittämisessä

Palvelumuotoilu (Stickdorn ym. 2013) tukeutuu monilta osin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (Grönroos 2006) keskusteluun, minkä mukaan muun muassa palveluprosessia luodaan yhdessä. Vanha tuotantokeskeinen ajattelu on kyseenalaistettu (Heinonen ym. 2010), näin se tulisi nähdä myös opetuksessa. Palvelulogiikan terminä palvelun yhdessä luomista on määritelty siten, että kyseessä on yhteinen kehittämisprosessi eri toimijoiden välillä, esimerkiksi asiakkaiden ja tarjoajien välillä ja pääasiana on varmistaa palvelu, josta muodostuu arvoa kullekin osapuolelle (Payne ym. 2007; Lusch & Vargo 2006a). Yrittäjyysopinnoissa on havaittu muodostuvan arvoa opiskelijoille, jos on pystytty luomaan yhdessä mahdollisimman aitoja tilanteita, joihin opiskelijat ovat halunneet kehittää ratkaisuja yhteistyössä. Opettajan roolina on osallistua yhteiskehittämiseen.

Jos opiskelijat nähdään asiakkaina, voidaan koulutusorganisaatiossa kerätä asiakasymmärrystä, informaatiota asiakkaan toiveista, tässä tapauksessa yrittäjäksi aikovan opiskelijan mielenkiinnon kohteista. Lisäinformaatiota saadaan käyttämällä osallistavia menetelmiä, joissa kuunnellaan ja opitaan yhdessä (Ballantyne & Varey 2008). Kun muutetaan

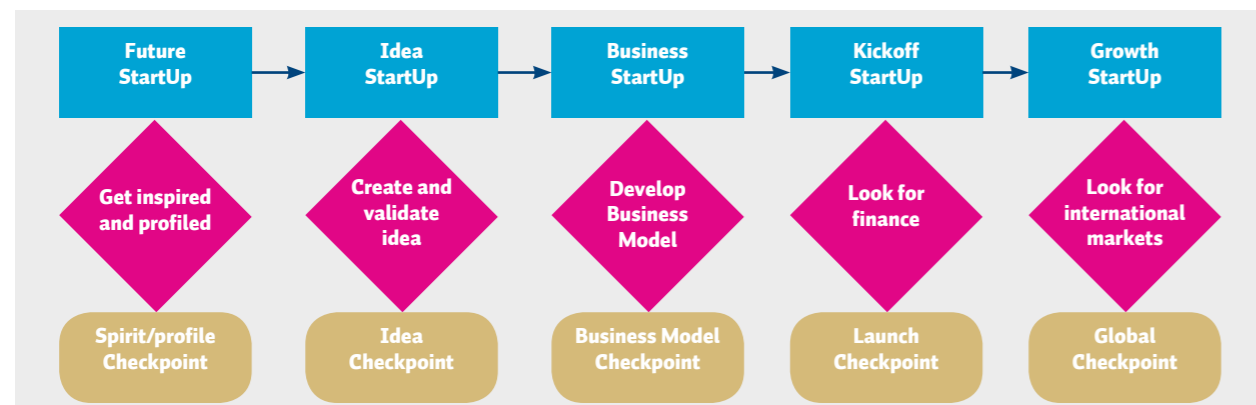
koulutusorganisaation prosesseja opiskelijakeskeisemmäksi yhteistyöksi, se tarkoittaa keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntymistä ja yhdessä tekemisen näkökulmaa. Tällöin yhteisön jäsenet soveltavat uudenlaista oppimis- ja työskentelytapaa kiinnittämällä erityistä huomiota asiakkaan toimintoihin (Payne ym. 2007).

Ajatuksena on, että opiskelijayrittäjälle tärkeitä tietoja ja toimenpiteitä käsitellään yhdessä. Kokonaisvaltaisempia tai luovia ratkaisuja voidaan löytää, kun yhteistyötä tehdään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa proaktiivisesti. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka sopii hyvin lähtökohdaksi, koska se yhdistää resursseja yhteiskehittämiseen (Lusch & Vargo 2006b).

Palveluinnovaatiota määritellään myös palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan avulla siten, että siinä yhdistetään resursseja ja rakenteita, jotka tukevat toimijoiden arvon muodostumista. Palveluinnovaatio voi koostua aineellisista, aineettomista tai teknologisista tekijöistä, mutta ne eivät sinällään ole innovaation ytimessä. Merkittävämpää on se tapa, jolla toimijat käyttävät edellä mainittuja tekijöitä suhteessa heidän omiin resursseihinsa (Edvardsson & Tronvoll 2013). Oppimisprosessit vaativat uudenlaisten toimintatapojen etsimistä.

Learning by Developing opiskelijoiden start-up-yritysten tukena

Laurean Learning by Developing (LbD) pedagogisena mallina perustuu oppimiseen tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla (laurea.fi). Kokemustemme mukaan LbD-malli tarjoaa mahdollisuuden itseohjautuvuuteen ja omien tavoitteiden määrittämiseen ja saavuttamiseen opinnoissa sekä oppimiseen ryhmässä. Ohessa on kuvaus opiskelijan yrittäjyyspolusta opiskelujen aikana. Kuvaukseen on sovellettu palvelumuotoilun palvelupolku-työkalua (Van Dijk ym. 2013) (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kuvaus opiskelijan yrittäjyyden polusta Laureassa

Opiskelijan omaa yritystoimintaa voidaan pitää projektina, joka on jaettu pienempiin kehittämissosiin. Kehittämisen aikana opiskelijat ja opettajat jakavat ideoita ja ajatuksia yhteisessä prosessissa, jolloin osaaminen kasvaa tutkimisen ja tietojen ymmärtämisen kautta aidoissa työelämätilanteissa. Kehittämispohjaisen oppimisen malli ei rajoitu opetus-suunnitelmaan tai oppikirjaan. Opiskelijayrityksen alkuvaiheessa ei tiedetä, kuinka hyvin liiketoiminta kehittyy, mutta tiedetään, että oppimistulokset kasvavat kokemuksellisen yrityksen perustamisprosessin kautta. Politisin (2005) mukaan kokemusprosessi on tärkeä, koska se tarjoaa opiskelijayrittäjille mahdollisuuden ideoita ja kehittää omaa yritystoimintaa ja samalla oppia ratkaisemaan aloittavan yrityksen käytännön johtamisen perinteisiä esteitä.

Taatila (2010) on tutkinut yrittäjyyden oppimista korkeakouluympäristössä. Hänen mukaansa perinteinen opetus käsittää luennoinnin yrityksistä ja yrittäjämäisyydestä. Tästä pitäisi siirtyä kohti kokemuksellista oppimista, jossa on tarkoitus toimia yrityksille (for) tai yrityksissä (within) – siis lähemmäksi kehittämissopujaista oppimista.

Yrittäjyyspedagogiikassa on tapahtunut käänne yrittäjyyden opiskelusta yrittäjyyden ymmärtämiseen (Rae 2000). Rae (2000) on todennut, että opiskelijan yrittäjyyden näkyminen ja näyttäytyminen on järkevää, jos opiskelija havaitsee sen käyttökelpoiseksi ja itselleen sopivaksi. Vain todellisella, kokemuksen kautta yrittäjyyden oppimisella on merkitystä, koska se aikaansaa autenttisuuden tunteen. Politisin (2005) mukaan yrittäjyyttä voi oppia kokemuksen ja havaintojen avulla, jotka kytkeytyvät käytäntöön. Tämä voidaan nähdä elinikäisenä prosessina, jossa yksilön yrittäjyydestä hankkima tieto on hidas ja kasvava prosessi. Oppimisprosessissa on

tärkeää keskittyä kehittämään luovuutta, kriittistä ajattelua ja reflektointia.

Professori Gibb (2015) tarjosi konferenssiesityksessään mahdollisuuden oppia hänen kokemuksistaan yrittäjyysopinnoista. Hänen kokemuksensa ja tutkimustensa mukaan hyvin usein opetuksessa käytetään esimerkkinä isoja, kuuluisia yrityksiä, kun kerrotaan liiketaloudesta ja yritys-toiminnasta. Yrittäjyyden oppimisessa tärkeää on kuitenkin tukea niitä tekijöitä, jotka tekevät kumpuksesta yrittäjyystavallisen, ne liittyvät muun muassa kumppaneihin ja sosiaaliseen oppimiseen. Oppimisympäristöissä tarvitaan yksittäisen yrittäjän arvostamista ja kunnioitusta.

Kokemukset YrittäjäStartti-koulutuksesta ja Espoo Challenge -aktiviteeteista

Yrittäjyyden ekosysteemejä kehitetään pääkaupunkiseudulla monella tavalla. Laurean Leppävaarassa on osallistuttu myös tähän kehitystyöhön aktiivisesti toimimalla Espoon alueella yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa. Yhteistyön myötä on saatu eri koulutusalojen ja -ohjelmien opiskelijoita haastamaan tietonsa ja osaamisensa yrittäjyyden edistämiseen. Eri alojen rajapinnoilla syntyvät ideat ovat usein innovatiivisia ja markkinoiden kiinnostuksen kohteina.

Opiskelijan oppiminen yhdistettynä tosielämän tilanteisiin tukee opiskelijan yrittäjyysosaamisen kehittymistä (Taatila 2010). Seuraavassa esitellään kahden esimerkin avulla sitä, miten opiskelijayrittäjyyden kehittämistä on voitu tukea. Oman yrityksen perustaminen matkailu- ja ravitsemisalla on esimerkiksi restonomiopiskelijalle yksi realistinen mahdollisuus sekä opiskeluaikana että valmistumisen jälkeen.

Taulukko 1. Käytännön esimerkkejä tukemassa yrittäjyyden oppimista

Case-esimerkit	Kohderyhmät	Yrittäjämäinen oppiminen ja yritystoiminnan kehittäminen
YrittäjyysStartti-koulutus	Opiskelijoita kolmesta eri oppilaitoksesta (ammattikoulu, ammattikorkeakoulu ja yliopisto) Yrityksen perustamisesta motivoituneet opiskelijat InnoEspoo-hankekumppanit	Factors influencing the transformation process (Politis 2005) Practice underpinning (Gibb 2015)
Espoo Challenge, 24-tunnin leiritapahtuma	Opiskelijat kolmesta eri oppilaitoksesta Yhteistyökumppaneina: Nuori Yrittäjyys ry (NY) Espoon kaupunki Yhteistyöyritys Espoosta InnoEspoo-hankekumppanit	Entrepreneurs' career experience (Politis 2005) Student learn via real experience (Taatila 2010)

YrittäjyysStartti-koulutus yrityksen alkuvaiheen tukena

Laurea on ollut järjestämässä yhdessä Aalto-yliopiston Pienyrityskeskukseen ja InnoOmnia kanssa YrittäjyysStartti-koulutusohjelman (2014 ja 2015). Ohjelma oli tarkoitettu yrittäjyydestä kiinnostuneille, yrityksen perustamista suunnitteleville tai juuri yrityksen perustaneille opiskelijoille. Koulutuksen aikana jokainen opiskelija teki yksin tai ryhmässä suunnitelman oman yritysideoaan kaupallistamisesta.

Koulutuksen aikana opiskelijoilla oli mahdollisuus työskennellä yhdessä eri alojen ja eri koulutustasojen opiskelijakollegoiden kanssa sekä saada laajempaa näkemystä oman yritys-toimintansa kehittämiseen. Osallistujien palaute kertoi, että ohjelma tuotti hyviä tuloksia tukemalla opiskelijoiden pyrkimystä aloittaa oma yritys ja samalla tukea yrittäjämäistä asennetta ja yrittäjyysmyönteisyyttä. YrittäjyysStartti-koulutuksessa oli vaikutusta muun muassa fysioterapia-alan osuuskunnan, viheralueiden suunnitteluyrityksen, rullalautapuistojen rakennusyrityksen sekä vintage-tuotteiden myymälän alkuvaiheissa. Kehitettäessä uusia liikeideoita eri toimijoiden intressit kohtasivat, opiskelijat kannustivat toisiaan ja alkavien yritysten liiketoiminta sai boostia ekosysteemissä ja oppimisympäristössä. Taatila (2010) on myös todennut, että opiskelijalla tulee olla henkilökohtainen intressi liikeidean kehittämiseen ja hänen tulee löytää innostava ympäristö tukemaan liikeidean kehittämistyötä.

Yrittäjyysshaaste ja 24-tuntia leirielämää

Leppävaaran Laureassa on järjestetty useiden vuosien ajan yrittäjien pitämiä luentosarjoja, get together -yrittäjätapaamisia, messuja ja muita aktiviteetteja yrittäjyyden teemalla. Yhtenä viimeisimpänä avauksena olivat 24-tunnin leiri - Espoo Challenge (2014 ja 2015). Professori Gibbin (2015) mukaan tietämystä voi kehittää eri tapahtumissa ja lyhyillä kursseilla, mutta yrittäjyyden oppiminen tapahtuu autenttisisissa kehittämistilanteissa ja projekteissa. Myös yrittäjyyspedagogiikka edellyttää yrittäjämäisyyttä lisääviä aktiviteetteja. Kaikenlaiset yritys kilpailut, kuten start-up-yritysten kehittäminen ja esihautomotoiminta, lisäävät motivaatiota aloittaa yritystoimintaa.

Espoo Challenge-leirejä on järjestetty kahdesti yhteistyössä pääkaupunkiseudun oppilaitosten ja Nuori Yrittäjyys -järjestön kanssa. Tärkeitä yhteistyökumppaneita leireillä ovat olleet Espoon kaupunki ja alueen yrittäjät. Leirillä opiskelijat ovat ratkaisseet aitoja haasteita valitulle yritykselle tai Espoon kaupungille. 24 tunnin aikana opiskelijoille on annettu haaste kehittää uusia ratkaisumalleja ja toimivia yritysideoita erilaisissa työpajoissa ja erilaisia työmenetelmiä käyttäen ja samalla oppia yrittäjämäistä toimintaa yhdessä. Uusi oppimisympäristö tutun oppilaitosympäristön ulkopuolella

on ollut innostava ja leiriolosuhteet ovat tuoneet oman tunnelmansa ongelmanratkaisuun.

Aidot haasteet ovat olleet mieluisia oppimiskokemuksia opiskelijoille ja kannustaneet opiskelijoita erinomaisiin suorituksiin. Leirin lopussa ratkaisut on esitetty tuomaristolle, joka on antanut palautetta työelämän näkökulmasta. Taatilan (2010) mukaan uutta henkilökohtaista tietoa luodaan tuottamalla luovia ratkaisuja todellisiin ongelmiin, tällöin ne ovat osa kokemuksellista oppimisprosessia.

Päätelmiä

Useimmat opiskelijat aloittavat työuransa työntekijänä ja vain harvat opiskelijat aloittavat pienyrittäjyyden sekä vielä harvemmat aloittavat kasvuyrittäjyyttä. Kaikki nämä ryhmät kuitenkin hyötyvät oppiessaan yrittäjyyttä osana opintojaan. Kokemusten mukaan opiskelijat oppivat yrittäjyyttä reaaliaikaisen kokemuksen kautta. Samalla autenttiset tilanteet ja sosiaalinen oppiminen lisäävät yksilöille ongelmanratkaisu-taitoja, joita hän voi toivottavasti soveltaa myöhemmin myös yritystoiminnassa.

Laurean pedagoginen malli Learning by Developing mahdollistaa opiskelijan yrittäjyysosaamisen kehittämistä. Bottom-up -intressit ovat lisänneet opiskelijoiden motivaatiota opiskella enemmän ja se on innoittanut opiskelijoita saavuttaa uudenlaisia tuloksia yrittäjyyteen. Tutkimusten mukaan käytännöllinen lähestymistapa on relevantti tapa oppia erityisesti yrittäjyyttä.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ajatukset asiakasymmärryksestä sopivat hyvin yrittäjyydestä kiinnostuneiden opiskelijoiden tunnistamiseen ja yritystoiminnan yhteiskehittämiseen opintojen aikana. Palvelumuotoilun työkalu auttoi muun muassa yrittäjyyspolun kuvaamisessa. Tärkeää oli havaita ja mahdollistaa se, että opiskelijalla on mahdollisuus saavuttaa opintopisteitä kehittämällä omaa yritystään yhteistyössä opiskelijakollegoiden ja opettajien kanssa tai ohjatusti vaikkapa opinnäytetyön aikana. Opettajatkin ovat saaneet motivaatiota innostuneilta opiskelijayrittäjiltä.

Oppimisympäristön kehittämisessä yrittäjyyspedagogiikalla ja aidoilla opiskelijayrityksillä on merkittävä osuus yritysmyönteisyyden edistämiseksi. Opiskelijayritykset tuovat liiketoimintaelementtejä oppimisympäristöön, jolloin voidaan toteuttaa aitoa ongelmanratkaisua. Tämä haastaa koko opiskeluympäristön ja antaa motivaatiota koko ekosysteemille. Jo yhden opiskelijayrityksen käynnistyminen voi innostaa muita opiskelijoita kehittämään omaa yritysideoita. Olemme myös havainneet, että vertaisoppiminen on tehokasta.

Esimerkkitapausten avulla kehitettiin yhteistyötä eri koulutusasteiden välillä, mikä onkin sopinut yrittäjyyden teemaan hyvin. YrittäjyysStartti-koulutus koettiin hyväksi sen vuoksi, että tiiviissä koulutusohjelmassa saatiin aikaan kymmeniä yritysaiheita, joista osasta syntyi oikeita start-up-yrityksiä, jotka jatkavat edelleen yritystoimintaa. On siis ollut hyödyllistä tukea opiskelijoiden yritystoiminnan kehittämistä. Yrittäjäksi ryhtymisen ”polku” voi vaihdella opiskelijakohtaisesti, mutta yksilöllistä etenemistä on ollut hyvä tukea. Espoo Challenge on mahdollistanut

Lähteet

Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2008. Service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 11 – 14.

Edvardsson, B. & Tronvoll, B. 2013. A New Conceptualization of Service Innovation Grounded in S-D Logic and Service Systems, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 1, 19-31.

Gibb, A. 2015. Ready to rock? How will it be for you? *European Networking Conference on Entrepreneurship Education*, 28 - 30 January 2015, Horsens, Denmark.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6, 3, 317 – 333.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, 21, 4, 531 – 548.

Laurea.fi/https://www.laurea.fi/en/documents

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006a. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory*, 6, 3, 281 – 288.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds) 2006b. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. M. E. Sharpe, Armonk, New York.

yrittäjämäisen asenteen kehittämistä. Nuori Yrittäjyys ry on hyväyhteistyökumppani, heidän toimintaansa viime vuosina kehitetty muun muassa ammattikorkeakouluyhteistyöhön.

Kaiken kaikkiaan opiskelijayrittäjyys haastaa opiskeluympäristöä kehittämään uudenlaisia ratkaisuja ja aktiviteetteja tulevaisuudessa. Oppimista tapahtuu luokkahuoneen seinien ulkopuolella, joten oppimisen tunnistaminen ja tunnistaminen vaatii pedagogista kehittämistä. ■

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2007. Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83 – 96.

Politis, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 4, 399 – 424.

Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6, 3, 145 - 158.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (eds) 2013. This is Service Design Thinking: Basics - Tools – Cases. BIS Publishers, Amsterdam.

Taatila, V. 2010. Learning entrepreneurship in higher education. *Education + Training*, 52, 1, 83 - 109.

Van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2013. This is a Toolbox, Not a Manual, In M. Stickdorn et al. 2013. This is Service Design Thinking: Basics - Tools – Cases. BIS Publishers, Amsterdam. 138 - 210.

Vettenranta, A. 2015. Opiskelijan yrittäjyyden polku – Laurea StartUp, Työpaperit, Laurea-ammattikorkeakoulu.

Wenger, E. 2000. Communities of practice and social learning systems, *Organization*, 7, 2, 225 - 246.

Auli Guiland, Päivi Mantere & Minna Lumme

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN YRITYSTEN JA YHTEISÖJEN KANSSA

Artikkeli pyrkii kuvaamaan yhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulun restonomikoulutuksen ja alueen yritysten ja yhteisöjen kesken. Kokemuksia tarkastellaan esimerkkien valossa niin korkeakoulun kuin yhteistyökumppanien näkökulmasta. Artikkelin pyrkii löytämään uusia yhteistyökumppaneita, herättämään ajatuksia yhteistyön kehittämiseen ja syventämiseen sekä edistämään pitkäkestoisia kumppanuuksia.

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on kouluttaa ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä osallistua työelämää ja aluekehitystä tukevaan tutkimus- ja kehittämistyöhön. Laurean toiminnassa yhteistyö yritysten ja yhteisöjen välillä on keskeisessä asemassa. Laurea pyrkii palvelemaan koko Uudenmaan aluetta ja osallistumaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn kansainväliseen kehittämiseen (Laurean Strategia 2020).

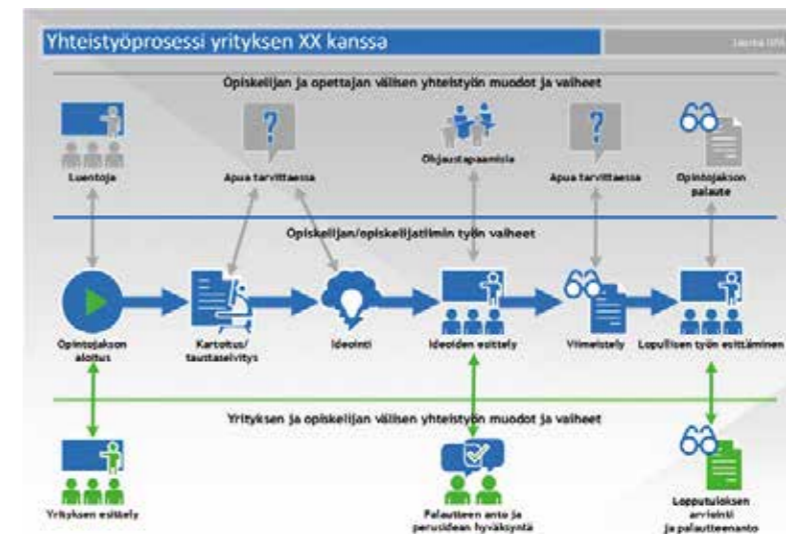
Yhteistyö voi käytännössä toteutua monella tavoin ja eripituisista toimeksiannoista. Laurean opetusravintola BarLaurea on äskettäin saanut tunnustusta lähiruoan ja luomutuotteiden käytön edistäjänä. Tämä on tulosta suunnitelmallisesta ja pitkäjänteisestä yhteistyöstä alan toimijoiden niin raaka-aineiden tuottajien kuin ruokatuotteiden jalostajien kanssa.

Restonomikoulutuksen puitteissa opiskelijat ovat muun muassa osallistuneet eri yritysten asiakastilaisuuksien tai messu- ja näyttelyosastojen järjestämiseen ja niiden toteutuksessa avustamiseen. Lisäksi on järjestetty tuotteiden asiakasarviointia, asiakastyytyväisyyskyselyjä ja markkinakartoituksia sekä järjestetty työpajoja yhteistyökumppanin palvelujen kehittämiseksi. Opintojaksojen puitteissa on pyritty ratkaisemaan erilaisia työelämän haasteita mutta moni opiskelija on myös opinnäytetyönsä puitteissa pyrkinyt tuottamaan kehittämisohjeita yhteistyökumppaneille.

Työelämäyhteistyössä opiskelijat eivät ole yksinään asialla. Työtä ohjaa aina opettaja tai opettajatiimi. Taustatiedon keruuta tukee hyvin kattava kirjasto ja asiantuntevat informaattorit. Tietoa haetaan eri lähteistä ja työskentely toteutetaan suunnitelmallisesti. Siitä raportoidaan niin ohjaaville opettajille kuin yhteistyötahoille sovittujen pelisääntöjen puitteissa.

Asiantuntijuuden vaihto on keskeisessä osassa työelämäyhteistyössä. Yhtäällä työelämän asiantuntija voi yhteisen projektin puitteissa osallistua Laureassa pidettävään työpajaan tuoden sinne oman asiantuntijuutensa, työelämän käytänteitä, haasteita ja tarpeita. Keskiössä on tutkiva kehittäminen, johon opiskelijat ja opettajat tuovat omaa osaamistaan, ideoita ja uusia näkökulmia. Ulkopuolisen tarkastelu voi tuottaa yritykselle uusia ja ennakkoluulottomia vaihtoehtoja.

Alla olevassa kaaviossa on esimerkki toimeksiannosta opiskelijan kuvaamana. Se jakautuu kolmeen osaan. Ylin rivi kuvaa opettajan roolia ja tehtäviä opiskelijan näkökulmasta. Keskellä on opiskelijan ja alimman yrityksen rooli ja tehtävät. Nuolet yhteistyötä opiskelijan tai opiskelijatiimin kanssa eli opettajan antamaa tukea ja yrityksen panosta.



Kuva 1. Yhteistyö yritysten kanssa

Opiskelija kuvaa yhteistyötä seuraavasti

“Opintojakson alussa opimme teoriaperustaa aihealueesta. Muutamaa viikkoa myöhemmin tapasimme toimeksiannottajan edustajan, joka esitteli yritystään ja selvitti toimeksiannon. Tämän jälkeen jakauduimme ryhmiin ja käynnistimme tiimityön. Kävimme läpi saamamme tehtävän ja esitetyt haasteet. Tämän lisäksi sovimme ryhmätöiden aikataulusta sekä kunkin roolista ja tehtävistä.

Ensimmäiseksi keräsimme taustatietoa yrityksestä, asiakkaisista ja sidosryhmistä. Laadimme tämän pohjalta lyhyen raportin, jonka esitimme opettajallemme. Saimme työhön palautetta ja ohjausta jatkotyön osalta.

Seuraavaksi ryhdyimme kehittämään ratkaisua haasteeseen. Olimme saaneet ohjausta yhteisöllisten ideointimenetelmien käytöstä sekä liiketoiminnan kehittämisestä. Tehtävä mahdollisti tiedon soveltamisen käytäntöön. Kukin ryhmä toimi tässä valitsemallaan tavalla ja tuotti erilaisia ratkaisuja. Tämä koin oppimisen kannalta mielenkiintoiseksi ja hedelmälliseksi.

Työstimme tuloksen pohjalta PowerPoint kalvot, joiden tuella esitimme työmme tulokset muille opintojakson osallistujille, ohjaaville opettajille sekä tehtävän antaneen yrityksen edustajille. Saamamme palautteen pohjalta teimme muutoksia ja parannuksia sekä viimeistelimme työn.

Tehtävän lopputuotteena oli yrityksen uuden tuotteen kaupallistamissuunnitelma. Lähetimme sen yrityksen edustajalle, ohjaaville opettajille sekä työmme opponenteille ennakkoon tutustumista varten. Lopullisessa työn esittelyssä vastasimme esille tulleisiin kysymyksiin. Opponenttien käyttäminen tuotti monia kysymyksiä. Erilaisten kysymysten ja vastausten kautta

toimeksiannottaja sai laajan kuvaa kaupallistamissuunnitelman hyödyntämismahdollisuuksista ja suunnitelman eri ulottuvuuksista.” (Connor Simonson, 2015.)

Yhteistyökumppanin kokemuksia yhteistyöstä

Invalidiliitto ry:n Validia Ammattiopistolta on tehnyt yhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa jo pidempään. Yhteistyö on käsittänyt kolme kehittämisprojektia palvelumuotoiluun keinoin. Kiinnostuksen pohjana on alusta alkaen ollut käyttäjälähtöisen suunnittelun vahvistaminen oppilaitoksen kehittämistyössä, kirjoittaa organisaation edustaja Minna Lumme. Ensimmäinen hanke oli tärkeä yhteistyösuhteen luomisen kannalta. Hanke lisäsi ammattiopiston ymmärrystä käyttäjälähtöisistä kehittämismenetelmistä. Hankkeessa syntyneet muutamat pienet toiminnot ovat vakiintuneet osaksi oppilaitoksen toimintaa.

Toinen yhteistyöprojekti oli oppilaitoksen opiskelija-asuntolan peruskorjauksen suunnitteluun liittyvä yhteistyöprojekti. Projektissa Laurean opiskelijat osallistuivat Validian peruskorjaukseen liittyvien osallistavien tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen. Tapahtumissa nousseita asioita välitettiin tilaajan ja arkkitehtitoimiston väliseen suunnitteluprosessiin.

Kolmas yhteistyöprojekti nousi Validian opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvistä kehittämistarpeista. Kyseisessä projektissa kiinnitettiin erityistä huomiota yhteistyöprojektin organisointiin ja koordinoitiin, sillä ne olivat ammattiopiston näkökulmasta osoittautuneet tukea tarvitseviksi osa-alueiksi molempien oppilaitosten kiireisessä arjessa.

Viimeisimmässä kehittämisprojektissa Validia esitti erityisenä toiveenaan käyttäjä-asiakkaiden mahdollisimman laajan osallistamisen työskentelyyn. Laurean opiskelijat ja opettajat kuuluivat aidosti toiveen, ja vastasivat siihen järjestämällä Validialle useita erilaisia suunnitteluun liittyviä ideointi ja palautteenkeruu sessioita.

Validian kannalta erityisen arvokkaaksi tueksi on osoittautunut Laurean opettajien rooli kehittämisprosessin ohjaajina.

Julkisella sektorilla uudistusten toimeenpano käytäntöön on osoittautunut erityiseksi haasteeksi. Viimeisin opiskelijoiden taukotoimintaa kehittävä hanke tuotti Validialle runsaasti ideoita kehittämistyön tueksi. Ideoiden kääntäminen kehittämistoimenpiteiksi on osoittautunut kuitenkin ennakkoitua työläämmäksi. Se edellyttää organisaation uudenaista kykyä toteuttaa ideoita. Jatkossa voisikin olla tarpeen viedä kehittämisprojekti pidemmälle, vähintäänkin laadittujen kehittämisohjeiden tai ensimmäisten konkretisointien tai toiminnallisten protojen tasolle.

Vaikka käyttäjälähtöinen palveluiden kehittämistyö voi olla organisaatiolle omaa toimintaa näkyväksi tekevää, se on sitouttanut organisaation eri toimijoita tarkastelemaan eri toimintoja käyttäjälähtöisesti ja parantanut toimintaa käyttäjiltä saadun palautteen perusteella. Tämä työ on käynnistänyt yksilötasolla myös myönteisiä ammatillisia kehitysprosesseja ja kannustanut työntekijöitä hakeutumaan erilaisiin palveluiden kehittämiseen liittyviin koulutustilaisuuksiin.

Käyttäjälähtöisen palveluiden kehittämistyö Laurean ja Validian välillä voidaan nähdä syklisenä yhteistyönä, jossa molemmat osapuolet ensin tutustuvat toisiinsa organisaatioina ja luovat ensimmäisissä projekteissa yhteistyön tekemisen muotoja. Kokemuksen ja keskinäisen ymmärryksen lisääntyminen luo pohjaa laajemmalle ja syvemmälle yhteistyölle.

Juuri tällä hetkellä Invalidiliitossa, mukaan luettuna Validiassa, palveluiden kehittämistyö on suuressa murroksessa. Konsernissa etsitään eri palveluiden välille saumattomia palveluketjumalleja ja tästä syystä ilmassa on kiinnostusta uudenlaisten toisiinsa integroitujen palvelumallien luomiseksi. Seuraavia yhteiskehittämisen kohteita voisi olla esimerkiksi nuorten uudenlaisten asumisen ja vapaa-ajan toimintamallien kehittäminen.

Opettajan näkökulma

Validian kanssa tehdyssä kehittämistyössä arvokasta on ollut yhteistyökumppanin aito kiinnostunut yhteiseen

tekemiseen, toteaa lehtori Päivi Mantere. Opiskelijoille on ollut tärkeää tunnistaa toimeksiantajan myönteinen asenne ja mielenkiinto. Kehittämishalu on näkynyt laurealaisille esimerkiksi siten, että väli- ja lopputuotoksia on ollut kuulemassa lukuisat henkilöt Validiasta. Opiskelijoille ovat oppineet, että kehittäminen ei ole helppoa ja joskus voi ilmetä myös muutosvastarintaa. Toki myös ohjaajille on palkitsevaa, kun toimeksiantaja kiittää opiskelijoiden työtä jopa "tajuunanjäyttävän hienoksi".

Palvelumuotoilun hienous on siinä, että joskus pienet, vähän vaatimattomatkin tuotokset saattavat toimia herättäjinä toimeksiantajan organisaatiossa. Loppuasiakkaan eli tässä tapauksessa Validian opiskelijan äänen kuuleminen on mahdollistanut sen, että organisaation eri toimijat ovat saaneet välineitä ja pieniä väliintuloja osoittamaan ongelmakohtia tai toisaalta mahdollisuuksia ja jopa unelmia palveluketjussa.

Validian kanssa tehdyssä yhteistyössä hienoa on ollut se, että Laurean ja Validian opiskelijat ovat aidosti kohdanneet monessa kohtaa palvelumuotoilun opiskelijoiden järjestämässä työpajoissa. Toki menetelminä on käytetty myös haastatteluja ja havainnointia, mutta yhteiskehittämistä on tapahtunut monessa ohjatussa työpajassa. Se on antanut yhteiskehittämisen kokemuksen eri osapuolille ja tuonut asiakkaan kokemuksia uusilla tavoilla esille.



Kuva 2. Kuva kehittämistyöpajasta.

Vaikka Laurean opiskelijat eivät ole olleet mitenkään vahvasti tietoisia Validian sisäisistä organisatorisista rakenteista, ei se ole tuntunut haittaavan työskentelyä. Palvelumuotoilun prosessissa on riittänyt se, että opiskelijoilla on yhteishenkilöt, jotka ovat tavoitettavissa. On tärkeää, että organisaatiossa löytyy ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen kehittämiseen.

Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa, joilla on erityistarpeita, on laajentanut myös ammattikorkeakouluopiskelijoiden ajattelua. Onhan palvelumuotoilussa keskeisenä tarkoituksena oppia ymmärtämään asiakkaita ja käyttäjiä ja jopa asettumaan heidän saappaisiinsa.

Kummassakin organisaatiossa on tunnistettu yhteistyön merkitys ja mahdollisuudet. Hyvää yhteiskehittämisen virettä on pidetty yllä monilla tavoin. Validiassa järjestettiin muun muassa vastikään opiskelijoita ja henkilökuntaa ruokaan ja ruokailuun liittyviä kysymyksiä pohtimaan kannustava Rakennetaan Ruokaa -yhteissuunnittelutyöpaja. Laurea oli mukana pohtimassa tapahtuman suunnittelua etukäteen, avustamassa tilaisuuden toteutuksessa ja havainnointimassa sen kulkua.

Yhteistyötä on tarkoitus jatkaa ja ensi kevääksi on sovittu jo, että palveluinnovaatioita kehitetään muotoiluprosessin avulla yhdessä. Tarkoitus on huomioida hyväksi koetut toiminnot, esimerkiksi etukäteen tarkoituksenmukaiseksi muotoiltu kehittämisen prosessi. Sen lisäksi yhteistyötä on tarkoitus kehittää tuomalla siihen myös uusia ulottuvuuksia, esimerkiksi lisäämällä toimijoita ja siten mahdollistamalla erilaisten toimijoiden monialaista yhteistyötä.

Yhteistyön kehittäminen

Uuden yhteistyökumppanuuden käynnistäminen vaatii tutustumista toisiinsa ja yhteisen keskustelukulttuurin luomista ja työskentelytavan löytämistä. Tätä kautta keskinäiset odotukset selkiytyvät ja vältetään tarpeettomilta väärinkäsityksiltä. Yksittäinen toimeksianto on usein haastava. Parhaimmillaan yhteistyö kehittyy useamman toimeksiantannon pohjalta, kun puolin ja toisin tunnustetaan yhteistyön mahdollisuudet ja löydetään sopivat toimintatavat.

Yhden opintojakson puitteissa ei voida toteuttaa suurta tai hyvin pitkäkestoista toimeksiantoa. Se edellyttää työn jakamista useammalle opintojaksolle tai vaihtoehtoisesti toimeksiantannon toteuttamista opinnäytetyön puitteissa. Tulokset eivät synny hetkessä vaan ovat opetuksen aikatauluun

sidottuja. Kannustamme yrityksiä ja yhteisöjä ottamaan ajoissa yhteyttä, jotta suunnittelu voidaan aloittaa ajoissa ja täten ennakoida toimeksiantannon toteutus.

Laurea-ammattikorkeakoulu on joustava yhteistyökumppani. Etsimme jatkuvasti uusia ratkaisuja ja toimintatapoja yhteistyön kehittämiseksi ja varmistamiseksi. Tarjoamme yhteistyötä eri alojen kaiken kokoisille yrityksille ja yhteisöille. Hinta ei ole varmasti ole yhteistyön esteenä. Toimeksianto voi painottaa uuden palvelun ideointiin ja kehittämiseen, tuotteen testaamiseen, asiakastuntemuksen syventämiseen, asiakkaan palvelupolun tunnistamiseen tai vaikka sidosryhmäanalyysiin. Opiskelijat voivat myös suunnitella ja toteuttaa koulutusta tai vaikka henkilöstön virkistystapahtuman. Kansainvälisten opiskelijoiden ja yhteistyöverkoston tuella voimme tuottaa myös näkemystä ja tietoa eri maiden tilanteesta tai vaikka markkina-analyysin.

Toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi tietotekniikan uuden muodot ja sovellutukset, parantavat ja lisäävät yhteistyön mahdollisuuksia. Laureassa digitaalista oppimisympäristöä kehitetään jatkuvasti ja hyödynnetään monipuolisesti. Mobiilioppiminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat tätä päivää Laureassa. Tiedottaminen sosiaalisen median avulla on nopeaa ja tehokasta. Lyhyet videot puhuttelevat kohderyhmää ja herättävät mielenkiintoa toisin kuin kirjalliset tuotokset. Taidokkaasti koostettu kalvosarja voi olla visuaalisesti hyvin kiinnostava ja informatiivinen. Näitä ja monia muita keinoja opiskelijat oppivat käyttämään yhteistyöprojektien viestinnässä. Samalla karttuu esiintymiskokemusta ja niihin suhtaudutaan luontevasti ja mielenkiinnolla.

Laureassa opetuksen ja oppimisen keskiössä on tasa-arvoisuus ja yhteisen kehittämisen alusta, niin kutsuttu Learning by Developing (LbD) malli. Sen lähtökohdaksi on, että kaikki oppivat yhdessä tehden toisiltaan. Yhteisen kehittämisen kautta pääsemme parempiin suorituksiin kuin kukaan yksinään. Tarvitsemme työelämäkumppaneita voidaksemme oppia heiltä ja varmistaa, että opiskelijat valmistuvat vastaamaan työelämän haasteisiin.

Tartu tilaisuuteen. Ota yhteyttä aluepalvelupäälliköömme: (pia.kiviharju@laurea.fi) ■



III

OPINNÄYTETYÖT YHTEISTYÖMUOTONA

Outi Kinnunen & Pirita Pohjanne

ASIAKASYMMÄRRYSTÄ PELAAMALLA

Pelilaudan äärellä hierarkiset roolijaot poistuvat ja ihmiset haluavat voittaa. He tahtovat ottaa osaa peliin ja vaikuttaa, sanoa äänen oman näkemyksensä. Mitä tapahtuu, kun tämä toimintatapa siirretään työpaikalle ja saadaan aikaiseksi jotain yrityksen toimintaa kehittävää – pelaamalla! Tässä artikkelissa käsitellään Laurea-ammattikorkeakoulun ja sen sidosryhmien kanssa toteutettuja erilaisia yhteiskehittämisprojekteja. Näitä projekteja yhdistää saman työkalun, CoCo Kosmos –suunnittelupelin, käyttö. Artikkelin pohjautuu Kinnusen ja Pohjanteen opinnäytetöihin, joissa käsitellään yhteiskehittämistä, asiakaskeskeistä palvelulogiikkaa sekä suunnittelupelien käyttöä yrityksen toiminnassa.

Vaikka asiakkaan syvä ymmärtäminen on tärkeää, ei se kuitenkaan ole pelaamisen tärkein tavoite. Pelaamisen avulla voidaan tuoda esille uusia näkökulmia ja rikkoa vanhoja ajatus- ja toimintamalleja. Erilaisten ajatusmaailmojen kohdatessa esiin voi tulla yllättäviäkin ratkaisuehdotuksia. Työkalut ovat kommunikaatiota tukevia ja tiedon jakamista kaikkien osallistujien kesken. Suunnittelupelit avaavat enemmänkin uusia mahdollisuuksia, eivätkä niinkään tuota lopullista suunnitelmaa.

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien rooli on muuttunut tänä päivänä passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi, yritysten kumppaneiksi. Nopeasti kehittyvä palveluliiketoiminta ja yhä kiristynyt maailmanlaajuinen kilpailutilanne sekä hedonistiset asiakasodotukset muuttavat palveluliiketoimintakenttää nopeasti. Muutokset ajavat yrityksiä muuttamaan strategista ajattelutapaansa

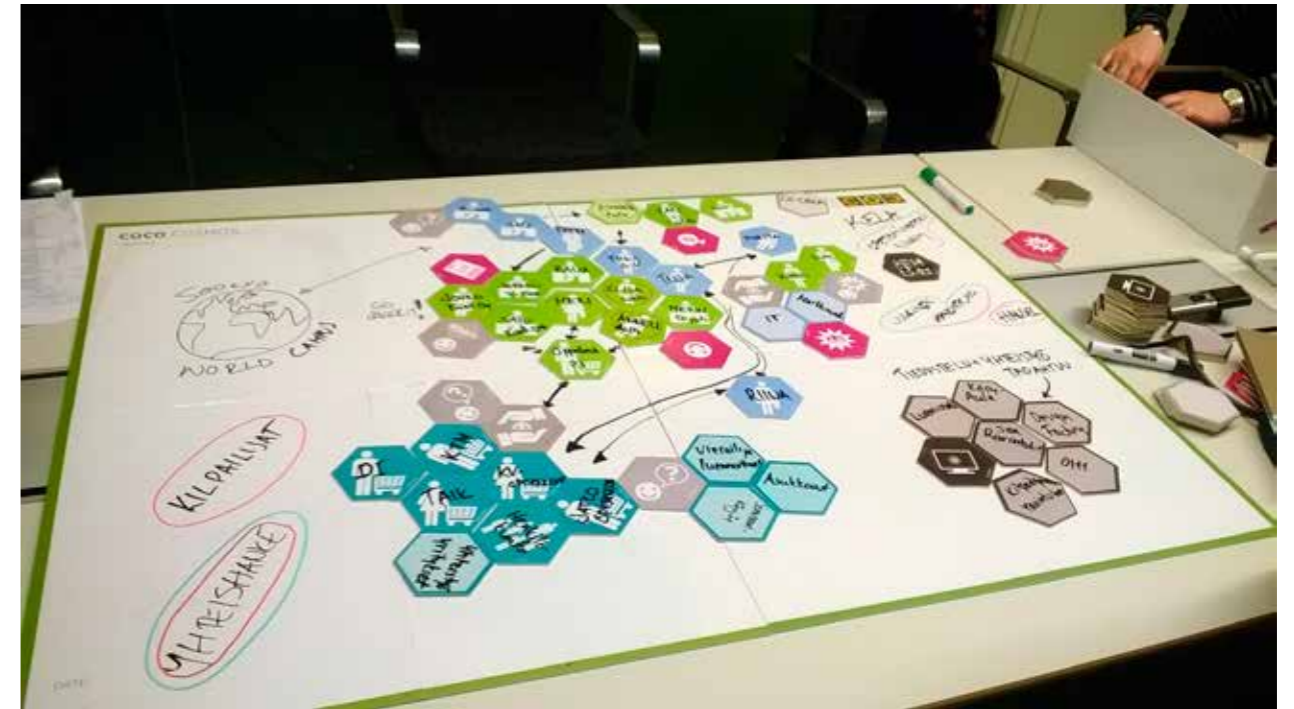
ja keskittämään kehitystoimenpiteitään yhä tarkemmin vastaamaan asiakasodotuksia. Yritykset pyrkivät kehittämään yhä innovatiivisempia ja yksilöidympiä, mutta myös kustannustehokkaimpia palveluratkaisuita markkinoille. Perinteinen ja pitkäjänteinen markkina- ja asiakastytyväisyystudkimuksiin pohjautuva kehitystyö ei enää palvele tarkoitustaan, sillä harvalla yrityksellä on varaa sitoa osaispääomaansa kehitystyöhön, joka valmistuessaan ei välttämättä palvelekaan enää asiakkaan odotuksia.

Trendinä toisenlainen lähestymistapa – pelaamalla tuloksia

Suunnittelupelejä käyttämällä yritys pystyy aktivoimaan, keskusteluttamaan ja osallistamaan ihmisiä yrityksen operatiivisten ja strategisten toimintojen suunnitteluun. Pelaamalla voidaan hoitaa pieleen menneen projektin jälkipyykki, toteuttaa asiakkaiden kanssa kehittämistyöpajoja ja luoda yhteinen näkemys ja kieli eri toimijoiden välille.

”Pelin koettiin tuovan esille asioiden syyt ja seuraukset ja toimivan tukena asioiden esille tuomisessa. Se toimi konkreettisenä työkaluna, kun piti hahmottaa jonkin asian kokonaisuus.”

Kinnusen opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että pelaamisen äärellä ihmiset pystyvät kommunikoimaan ja käsittelemään vaikeita asioita. Pelaaminen toimintatapana sitouttaa ihmisiä ja helpottaa muutoksen läpivientä. Positiiviset vaikutukset johtuvat toisenlaisesta ja innovatiivisesta tavasta toimia.



Kuva 1: CoCo Kosmoksella yhteistyön kehittämistä (kuva Pohjanne, P.)

Pelaaminen aktivoi ihmisiä ja saa heidät osallistumaan ja kokemaan käsiteltävän asian tärkeäksi. Visuaalinen ja toiminnallinen toimintatapa ovat myös monille helppo tapa käsitellä asioita.

Tässä artikkelissa esitetyissä projekteissa käytettiin palveluliiketoimintaan suunniteltua CoCo Kosmos -peliä, joka on visuaalinen lautapeli. CoCo Kosmos tuo esille tarkasteltavan asian toimijat, yhteydet, paikat, tulokset, esteet, haasteet ja toiminnot. Kokonaisuuden avaaminen osoittaa, mihin asioihin pitää keskittyä, jotta yrityksen toiminnasta saa kannattavampaa. Suunnittelupeli on pelimäinen työkalu, jossa on pelilauta, kortteja ja muita aktivoivia osia, joiden avulla osallistujat voivat suunnitella, ideoida ja tarkastella asioita kaikkien sidosryhmien kanssa. CoCo Kosmos on voittanut Euroopan naisinnovaattorikilpailun pääpalkinnon Capacity Building -osiossa vuonna 2014.

”Asiakkaan kanssa kohtaaminen helpottui, kun se (peli) auttoi yhteisen kielen löytämisessä.”

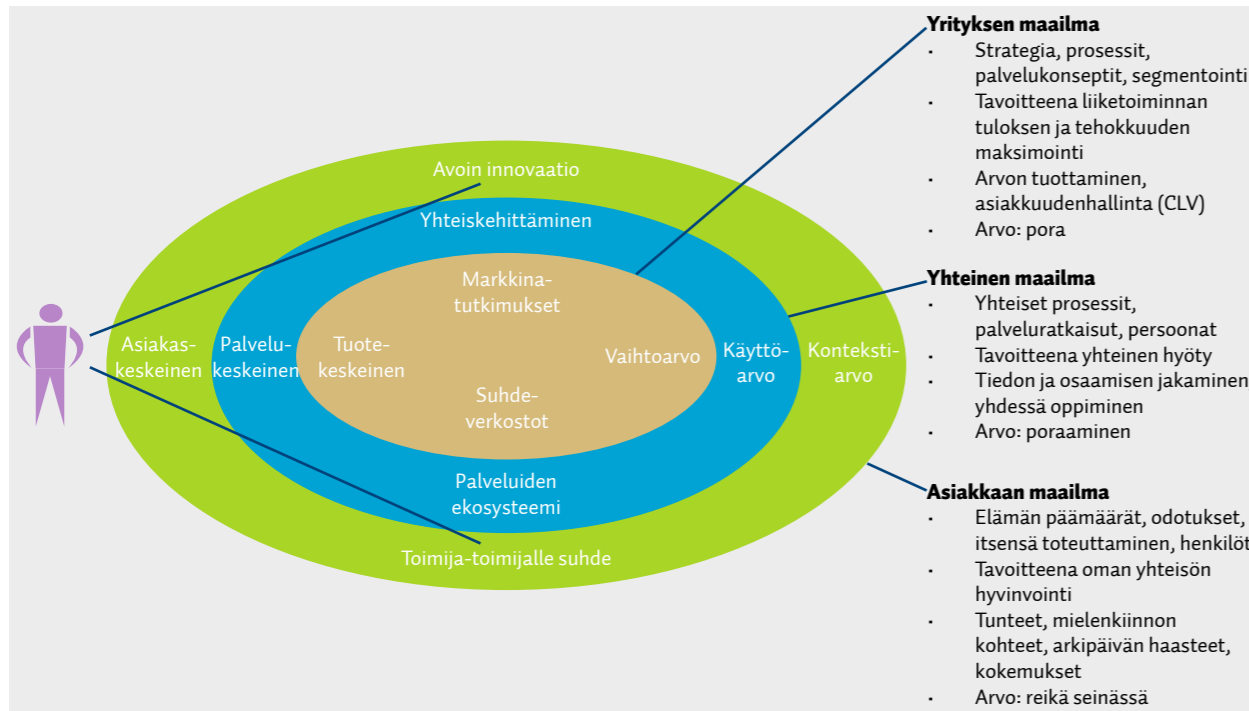
Yritysten ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteisesti toteutetuissa projekteissa pelaamisen koettiin antavan raamin keskustelulle. Ihmisten kokoontuessa jonkin konkreettisen, ja ehkä hieman leikkisän ja rennon oloisen pelin ääreen, laskettiin suojamuurit helpommin. Pelaamisen koettiin yhdistävän ihmisiä.

Yrityksissä tarvitaan työkaluja, jotka yhdistävät luonnollisesti ihmisiä ja eri sidosryhmiä toimimaan ja kommunikoimaan yhdessä ja pelaaminen ja pelillisuus kiinnostavat sekä innostavat ihmisiä. Pelaamisen keskellä kommunikointi käy luonnollisemmin, koska ihmiset keskittyvät pelaamiseen, mutta pelin teorettinen malli ohjaa siihen, että keskitytään pelaamiseen ja teorettinen malli ohjaa keskustelua ratkaisuhakuiseen suuntaan.

Asiakkaan rooli kehittämisessä

Asetelmat liiketoiminnassa ovat muuttuneet tuote- ja yrityslähtöisestä ajattelusta lähemmäs asiakasta ja asiakkaan rooli on aktivoitunut passiivisesta vastaanottajasta kehittämisen kumppaniksi. Asiakas otetaan helposti mukaan valmiin tai puolivalmiin palvelun tai tuotteen arvioijaksi, mutta asiakkaan ottaminen mukaan palvelun tai tuotteen suunnitteluun ja kehittämiseen alusta lähtien on yrityksille vielä vaikeaa. Yrityksiltä puuttuvat riittävät työkalut ja resurssit riittävän syvälliseen asiakkaan maailman ymmärtämiseen ja tämän analysoidun tiedon hyödyntämiseen palveluiden kehittämisessä. Asiakkaan rooli voi parhaimmillaan olla yrityksen aktiivinen, kehittämisen ja arvon muodostamisen kumppani.

Jotta kehittäminen asiakkaan kanssa olisi mahdollista, tulisi yritysten päästä lähemmäs asiakasta ja oppia ymmärtämään asiakkaan odotuksia. Kuitenkin jos toiminta on hyvin yritys- ja tuotelähtöistä, yrityksillä on usein vaikeuksia pärjätä



Kuva 2. Yrityksen aseointi asiakkaan näkökulmasta (Pohjanne 2015)

asiakkaiden odotusten täyttämässä. Muuttamalla ensiksi yrityskulttuuria avoimemmaksi yrityksen sisällä ja hyödyntämällä yhteiskehittämisen työkaluja, voidaan saavuttaa yhä syvempää ymmärrystä asiakkaan odotuksista. Enää ei riitä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen, vaan tavoitteena tulisi olla asiakkaan elämän kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Miten yritykset pääsevät lähemmäs asiakasta ja saavat ymmärrystä asiakkaan elämästä?

Yrityksillä tulisi olla ensinnäkin ymmärrys oman organisaation asiakaskeskeisyyden tilasta. Organisaatiokulttuurin muutos asiakaskeskeiseksi lähtee aina yrityksen strategiasta ja siitä tulisi tehdä koko yrityksen toiminnan perusta, joka näkyisi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa sekä ajattelussa. Tämän jälkeen yrityksen tulisi soluttautua osaksi asiakkaan elämää ja / tai liiketoimintaan, pyrkiäkseen ymmärtämään tätä paremmin. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittäminen on tehokas, läpivalaiseva ja innostava keino sitouttaa yritys asiakkaan elämään ja saada asiakkaan maailma näkyviin.

Yhteiskehittäminen osana yrityksen toimintaa, asiakkaan kanssa

Yhteiskehittäminen käsittää avoimuuden, yhdessä tekemisen, oppimisen, yhteistyön, luovuuden ja tiedon jakamisen

sekä kumppanuuden eri sidosryhmien välillä, ja erityisesti asiakkaan kanssa toimimisen. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan palvelun kehittämisen yhteistä hyödyn muodostumisen aluetta, joka pitää sisällään yhdessä suunnittelun ja työskentelyn. Yhteiskehittämisellä pyritään muun muassa asiakkaiden ja palveluntarjoajan yhteisen kielen löytämiseen sekä käyttäjälähtöisen luovan ajattelun kehittämiseen.

Jos yhteiskehittämisen toimintatapa verrataan perinteiseen tapaan toimia, niin yrityksen ja eri sidosryhmien välissä ei olisi yhteistä kehittämistä, vaan yrityksestä tuotetaan valmiita palveluita sidosryhmille ja toiminta on yhdensuuntainen. Yhteiskehittämistä kuvaa seuraava kuvio, jossa kuvataan yrityksen ja asiakkaan tulosuunnat, he kohtaavat kesellä ja yhdessä luovat uudenlaisen toimintaympäristön ja toimintatavan. Yhdessä luotu toimintaympäristö voi käsittää operatiivisen toiminnan, asiakassuhteen, palvelun kehittämisen sekä strategisen ajattelun. Kyseessä ei ole asiakkaalle vastuun siirtäminen tai palvelun kustomointi asiakkaalle, vaan yhteinen toimintatapa asiakkaan ja yrityksen välillä.

Case Satakunnan sairaanhoitopiiri – palveluntuottajan ja asiakkaiden kanssa luotiin pohja uudelle palvelumallille

Satakunnan sairaanhoitopiirille toteutettiin kolme yhteiskehittämisen työpajaa, joiden tavoitteena oli saada esille kummankin osapuolen näkemykset, odotukset ja esteet. Työpajojen aiheena oli digitaalisen e-terveyspalvelumallin



Kuvio 2: Yhteiskehittäminen asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta (Kinnunen 2015)

suunnittelu. Ensimmäinen työpaja oli ammattilaisille, toinen työpaja oli asiakkaille ja kolmas työpaja yhdessä. Osallistujat olivat terveydenhuollon ammattilaisia sekä potilaita.

CoCo Kosmoksen avulla luotiin nykyinen toimintamalli ja sitten yhdessä uusi malli. Dynamiikka yhteiskehittämisessä oli erilainen, kun mukana oli asiakas ja palveluntarjoaja. Asetelma korosti paikalla olevan ammattilaisen ja potilaan rooleja, mutta yhdessä kehittäminen sujui hyvin. Tulokset olivat pohjana uuden toimintamallin kehittämisessä.

Mitä saavutettiin pelaamalla: Luotiin pohja uudelle palvelumallille. Pelin tuloksena syntyi asiakaslähtöisen palvelun kokonaiskuva; palveluun osallistuvat toimijat, odotukset ja esteet.

Tärkeä huomio on, että yhteiskehittämisessä ei keskitytä pelkästään tulosten saamiseen vaan pidetään huoli myös siitä, että asiat siirtyvät myös oikeasti käytäntöön. Yhteiskehittämisen työpajat eivät saisi jäädä pelkäksi pelailuksi, vaan siitä yhteiskehittämisestä saisi jotain konkreettista ja ihmiset tarttuisi yhteiseen kehityshaasteeseen omassa organisaatiossa. Tästä casesta voi lukea lisää Hanna Iisalton opinäytetyöstä Digitizing Chronic Care: Developing a New Service Model for Type 1 Diabetes Care.

Case Sodexo – ymmärrystä palveluntuottajan ja asiakkaiden välisen yhteistyön kehittämisestä

Sodexossa yhteiskehittämisen työtapa lähdettiin rakentamaan osaksi yrityksen toimintamalleja aidosta tarpeesta kehittää niin yrityksen toimintaa kuin myös strategista yhteistyötä korkeakouluasiakkuuksien kanssa. Strategisten yhteistyömahdollisuuksien ja yhteistyöverkoston hahmottamiseen tarvitaan sellaisia työkaluja ja malleja, jotka tukevat poikkitieteellistä työskentelyä. CoCo Kosmos -peliä pelaamalla oli tarkoituksena osallistuttaa Sodexon sisäinen tiimi rakentamaan yhdessä mallia Sodexon ja korkeakoulun välisen yhteistyöverkoston tavoitetilasta.

Yhteiskehittämisetyöpajaan osallistui 8 Sodexon asiantuntijaa sekä johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. Työpajan tavoitteena oli ryhmässä keskustellen tutkia Sodexon ja sen korkeakouluasiakkaan välistä yhteistyöverkosta, jotta ymmärrettäisiin millaista yhteistyötä tarvittaisiin. Työpajan fasilitoi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija ja työkaluna käytettiin CoCo Kosmos -peliä.

Mitä saavutettiin pelaamalla: Pelin avulla rakennettiin tulevaisuuden innovatiiviseen kampushankkeeseen tarvittava sidosryhmäverkosto. Lopputuloksena syntyi konkreettisia toimenpiteitä miten Sodexon ja korkeakoulun välistä yhteistyötä voitaisiin edistää muun muassa kontaktoimalla korkeakoulun edustajia ja keräämällä käyttäjä-asiakkaiden odotuksia. CoCo Kosmoksen avulla saavutettiin siis tavoitteen mukaisesti ymmärrystä siitä, että Sodexon ja asiakkaiden välistä yhteistyötä tulisi kehittää avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Työpajan jälkeen käytyjen

keskustelujen avulla siihen osallistuneille asiantuntijoille ja Sodexon johtoryhmän edustajille syntyi tarve rakentaa yhteiskehittämishanke yhdessä asiakkaan kanssa. Tästä caseesta voi lukea lisää Pirita Pohjanteen opinnäytetyöstä Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi: Esimerkkinä palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan yhteiskehittämishanke.

Mitä yhteiskehittämällä saa aikaiseksi?

Yrityksissä ja yhteisöissä yhteiskehittämisen koettiin olevan osallistava ja vuorovaikutteinen malli ja sen koettiin olevan välttämätön asiakkaiden odotusten ymmärtämiseksi. Yhteiskehittämisen avulla saavutettiin aikaisempaa **syvempää käyttäjä-asiakasymmärrystä, innovatiivisia ratkaisuita, yhteistyömahdollisuuksia sekä opittiin tuntemaan toisen osapuolen toimintaympäristöä.** Uudenlaisen toimintamallin ja asiakkaan maailman ymmärtämisen avulla kehitystoimenpiteet voidaan jatkossa keskittää olennaiseen.

”Saimme yrityksen sisällä ryhmässä sellaista tietoa asiakkuudesta jota ei aikaisemmin oltu kerätty yhteen tai mallinnettu millään tavalla. Ymmärrystä karttui meidän koko ryhmälle mahdollisista asiakasodotuksista ja peli antoi hedelmällisen alustan sellaiselle vuorovaikutukselle, jota meidän virallisissa palavereissa ei ehkä olisi pystytty saavuttamaan.”

Toteutettujen projektien perusteella yhteiskehittäminen vaatii siihen osallistuneiden työaikaa ja huolellista etukäteisvalmistelua, kuten yhteistä tavoitteiden määrittelyä. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvassa

yhteiskehittämisessä lopputulokset voivat olla myös täysin toisenlaisia kuin etukäteen on suunniteltu. Aikaisemmin toisilleen tuntemattomien ihmisten avoimessa vuorovaikutuksessa syntyy helposti väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi tavoitteiden selkeyttämistä yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kanssa tulisi kehittää edelleen. Jos yhteiskehittämisestä syntyvien tulosten toimenpanoon ei ole ennalta määriteltä resursseja, jäävät tulokset helposti myös ideatasolle. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämisen avulla kuitenkin voimaannutetaan siihen osallistuvia ihmisiä, tarttumaan asioihin ja rakentamaan toimintamalleista omalta kannaltaan parempia.

Näissäkin yhteiskehittämishankkeissa syntyneet hyödyt olivat hyvin yksilöllisiä ja niihin vaikuttivat hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden aikaisemmat kokemukset yhteiskehittämisestä, heidän oma lähestymisnäkökulma hankkeeseen sekä myös odotukset nykyisen palvelun laatutasosta.

Yhteiskehittäminen tai pelien käyttö kehittämistoiminnassa ei sellaisenaan ole itseisarvo: se synnyttää osallistujissa odotuksia siitä, että jokin asia muuttuu. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskehittämisen ja pelien avulla voidaan kuitenkin valtauttaa ihmisiä rakentamaan toiminnoista omalta kannaltaan parempia. Näin ollen vakiintuneita käytänteitä, hierarkkisia rooleja ja organisaatiorajoja voidaan muuttaa. Asiakkaiden odotusten ja kokemusten ymmärtäminen vaatii avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa läpi koko yrityksen organisaatioiden.

Pelataan yhdessä! Osallista, sitouta, vaikuta, tiedosta & yhteiskehitä. ■

Lähteet

Brandt, E. 2010. Playing Design Games. Teoksessa: Rehearsing the Future. Edit. Halse, J., Brandt, E., Clark, B. & Binder, T. Tanska: The Danish Design School Press.

CoCo - From co-production to co-creation. 2013. Teoksessa Tutkimusprojektijulkaisu 2013. Tekes.

Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A. & Witell, L. 2013. Having a strategy for new service development – does it really matter?. Journal of Service Management 24 (1) 25 – 44.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Criticak service logic: making sense of value creation and cocreation. Academy of Marketing Science 41, 133 150 .

Hanington, R. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues. Massachusetts: Institute of Technology 19 (4).

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. Journal of Service Management 21 (4) 531 – 548.

Iisalo, H. 2014. Digitizing Chronic Care: Developing a New Service Model for Type 1 Diabetes Care. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö.

Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. Forthcoming 2015. University of Cambridge. Department of Engineering.

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. CoCo Tool Kit - A co-creation workbook and a collection of tools for service businesses. Helsinki: Edita Prima.

Kinnunen, O. 2015. Suunnittelupelin käyttö yrityksissä - pelaamalla syvää ymmärrystä ja tuloksia. Esimerkki CoCo Tool Kit. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö.

Mattelmäki, T. & Visser, F.S. 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. Edit. Roozenberg, N.F.M., Chen, L.L. & Stappers, P.J. Diversity and unity. Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research. The Netherlands.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiateollisuus. Teknova.

Pohjanne, P. 2015. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeiseksi : Esimerkkinä palveluntarjoajan ja korkeakouluasiakkaan yhteiskehittämishanke. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö.

Ramaswamy, V. & Goullart, F. 2010. The Power of Co-Creation. Build if with them to boost growth, productivity, and profits. New York: A Division of Simon & Schuster.

Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. Doctoral Dissertations 87/2012. Helsinki: Aalto University, School of Arts, Design and Architecture.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing 1 (68), 1 - 17.

Marjo Pääskylvuori & Mailis Korhokangas

OPINNÄYTETYÖ TYÖELÄMÄN KEHITTÄJÄNÄ

Työelämän kanssa yhteistyössä toteutettava opinnäytetyö palvelee sekä opiskelijan että työelämän kehittymistä. Leppävaaran kampuksella opinnäytetöiden ohjaus on organisoitu koulutusohjelmittain. Matkailu- ja ravitsemisalalan koulutuksessa opinnäytetyön voi aloittaa pääsääntöisesti kaksi kertaa lukuvuodessa. Lukukausittain opinnäytetyötään aloittavat opiskelijat jakautuvat kahden ohjaajaparin ohjaamiin ryhmiin. Tässä artikkelissa tarkastellaan yhden ohjaajaparin lukuvuoden kestäneessä ohjausprosessissa syntyneitä tuotoksia.

Aiheen valinnasta prosessiin

Opiskelijan tavoitteena on osoittaa opinnäytetyössään omia valmiuksiaan soveltaa koulutuksen aikana hankkimaansa osaamista aidossa työelämän kehittämistehtävässä. Tavoitteena on, että opiskelija osaa hallita kokonaisuuksia, käyttää sopivia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä sekä esittää perusteltuja ratkaisuja toimimalla yhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi opiskelijan tulee osata arvioida tekemiään ratkaisuja kriittisesti. (Opetussuunnitelma 2010.)

Opinnäytetöiden aiheet löytyvät tyypillisesti opiskeluun kuuluvista harjoitteluista, opintojaksojen projekteista tai ammattikorkeakoulun hankkeista. Aiheet linkittyvät opiskelijan koulutusalaan ja osaamisen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulun yhtenä tehtävänä on työelämän kehittäminen, mikä näkyy myös opinnäytetyön arviointikriteereissä. Ne painottavat autenttista työelämäkumppanuutta, innovatiivisuutta ja käyttökelpoisuutta sekä tutkimuksellisuutta. Edellä esitellyistä syistä kaikki opinnäytetyöt sijoittuvat aitoon työelämän toimintaympäristöön.

Opinnäytetyöprosessi etenee orientaatio-, suunnittelu-, toteutus- ja julkaisuvaiheina, joiden aikana opiskelija osallistuu työpajoissa järjestettävään ohjaukseen sekä työskentelee yhteistyössä työelämän kanssa. Työpajoissa opiskelija myös esittelee opinnäytetyönsä suunnitelmaa ja arvioitavaa versiota sekä opponoi toisten opiskelijoiden töitä. Kaikki valmistuneet opinnäytetyöraportit julkaistaan Theseus-tietokannassa. Opinnäytetyö on mahdollista aloittaa, kun opiskelija saa aiheen ja toimeksiantajan työelämästä. Suurin osa ammattikorkeakoulun opinnäytteistä on toiminnallisia kehittämisprosesseja, joista toimeksiantaja saa tilaamansa konkreettisen tuotoksen, kuten suunnitelman tai mallin. Myös tutkielmatyypisiä töitä tehdään jonkin verran vuosittain.

Opinnäytetyöt lukuina

Lukuvuoden 2014 aikana artikkelin kirjoittajat ohjasivat yhdessä 28 matkailu- ja ravitsemisalalan opinnäytetyötä. Taulukoon 1 on koottu kyseisten opinnäytetöiden jakautuminen toimialan eri sektoreille ja niiden tuotokset sekä kohdeorganisaatiot. Organisaatiosta puhutaan vain yleisellä tasolla, joten yksittäisten yritysten nimiä ei mainita.

Taulukko 1: Opinnäytetöiden kohteet ja tuotokset (Opinnäytetyöt 2014)

TOIMIALAN SEKTORI	n	TUOTOS	n	YRITYS/ ORGANISAATIO	n
Ravintola	7	Uutta tietoa	6	Kunnan organisaatio	7
Tapahtumapalvelut	4	Palveluprosessin kehittäminen	4	Järjestö	6
Koulutus	3	Liiketoimintasuunnitelma	3	Pienyritys	6
Henkilöstöhallinto	2	Uutta osaamista	3	Ketjun yksikkö	5
Kauppa	2	Toimintamalli	3	Suuryritys	3
Asuminen	2	Viestintäsuunnitelma	2	Oma yritys	1
Hotelli	1	Markkinointisuunnitelma	2		
Kokouspalvelut	1	Kehittämideoita	2		
Logistiikka	1	Asiakasprofiilit	1		
Matkailu	1	Perehdytysaineisto	1		
Pankki	1	Palveluideoiden testaus	1		
Toimitilapalvelut	1				
Siivouspalvelut	1				
Vaatetus	1				
	28		28		28

Taulukosta 1 voi päätellä, että eniten opinnäytetöitä tehtiin ravintoloihin ja tapahtumapalveluihin. Myös kokouspalvelut ja matkailu kuuluvat tähän samaan toimialan palveluryppäeseen. Yksittäisiä töitä sijoittui kuitenkin laajasti toimialalle. Opiskelijat olivat sekä Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon että Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmista, mikä osaltaan selittää logistiikkaan, pankkiin ja toimitilapalveluihin suuntautuneet aiheet. Koulutus ja henkilöstöhallinto taas ovat tyypillisiä ja kaikissa koulutusohjelmissä mahdollisia aiheita. (Opinnäytetyöt 2014.)

Toiminnallisia töitä tehtiin tarkastelujakson aikana 22 ja tutkielmia 6. Tyypillisiä toiminnallisina opinnäytteinä syntyviä tuotoksia ovat viestintä-, markkinointi-, perehdytys- ja liiketoimintasuunnitelmat. Niiden toteuttamiseen opiskelija pystyy aiempien mallien ja työelämän ohjaajan opastuksella. Kun taas laajempaa työyhteisön sitoutumista vaativia tehtäviä ovat prosessien, toimintamallien ja uuden osaamisen kehittäminen sekä palveluideoiden testaaminen. Joka vuosi tehdään muutama aineiston analysointiin pohjautuva uutta tietoa tuottava työ. Kaikista aiheista on mahdollista saada vaatavuustasoltaan erilaisia tuotoksia.

Opiskelijat löytävät toimeksiantajan opinnäytetyölleen tyypillisesti harjoittelupaikasta tai opintojaksoilla työelämän kanssa tehtävistä projekteista. Monet yritykset ja organisaatiot myös ilmoittavat koululle opinnäytetöiden aiheita, joita tarjotaan opiskelijoille. Julkisilla organisaatioilla, järjestöillä ja ketjuilla on koulun kanssa toimivat yhteistyösuhteet, mikä näkyy myös tässä opinnäytetöiden toimeksiantajien jakaumassa. Yrittäjiksi aikovat opiskelijat laativat usein opinnäytetyönään oman yrityksensä liiketoimintasuunnitelman. Pienet ja keskisuuret yritykset hyötyivät opinnäytetyönä tehtävästä työelämän kehittämisestä, mutta yhteistyö kariutuu monesti ajanpuutteeseen ja muihin työkiireisiin.

Opinnäytetyöt kuvauksina

Seuraavaksi kuvataan kolmea tyypillistä tuotosta vuonna 2014 valmistuneista opinnäytetöistä. Töistä kaksi on toiminnallisia ja yksi tutkielma. Toiminnallisten töiden tuotoksena syntyi markkinointisuunnitelma sekä uusi toimintamalli. Tutkielman avulla tuotettiin uutta tietoa kehittämistä varten.

Opinnäytetyö I: Markkinointisuunnitelma

Vuokkovaaran (2014) opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää markkinointisuunnitelma kohdeorganisaatiolle uusasiakashankintaa ja kannattavuuden parantamista varten. Työn teoriaosuus vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja millä tavoin markkinointia suunnitellaan. Markkinoinnin suunnittelemista tarkastellaan markkinoinnin neljän kilpailukeinon eli perinteisen 4P-markkinointimixin avulla. Teoreettinen osuus käsittää myös suunnitteluprosessiin, jonka pohjalta markkinointisuunnitelma laadittiin.

Työssä käytettiin eri tutkimusmenetelmiä: SWOT-analyysia, haastattelua ja asiakaskyselyä. Suunnitteluprosessi käynnistyi SWOT-analyysin avulla tehdyllä yrityksen nykytilanteen kartoittamisella. Näin saatiin selvitettyä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat. Nykytilan kartoitusta seurasi markkinointisuunnitelman tavoitteiden ja strategian määrittely SWOT-analyysin ja haastattelun pohjalta. Kolmas vaihe oli suunnitelman laatimisprosessi aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen.

Markkinointitoimenpiteitä kehitettiin sisäiseen viestintään sekä tuotteisiin, palveluun, hintoihin, saatavuuteen sekä markkinointiviestintään käyttämällä asiakaskyselyjä ja haastattelua. Lisäksi luotiin kampanjat koko vuodelle. Markkinointitoimenpiteet jaoteltiin vielä operatiivisiin eli toiminnallisiin ja markkinoinnillisiin toimenpiteisiin.

Viimeinen vaihe laatimisprosessissa oli markkinointisuunnitelman seurannan määrittelemineen. Opinnäytetyön tuotoksena kohdeyritykselle luovutettiin markkinointisuunnitelma, jota he arvioivat uusasiakashankinnan ja kannattavuuden parantamisen näkökulmista.

Opinnäytetyö II: Uusi toimintamalli

Winqvistin (2014) toiminnallisessa opinnäytetyössä luotiin teoriaa ja käytäntöä yhdistävä konsepti tapahtuman järjestämisen prosessista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda konsepti ja rakentaa siitä konkreettinen toimintamalli toimeksiantajalle. Työn toimeksiantaja oli yritystapahtumia ja ohjelmajärjestäjä organisaatio.

Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyössä luotua toimintamallia työprosessissa ja perehdytyksessä. Opinnäytetyö käynnistyi tapahtuma-alan ja tapahtuman järjestämiseen sekä konseptointiin tutustumisella.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa käytettiin apuna Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilujattelua. Palvelumuotoilussa edettiin ymmärrä-, kehittä- ja toteuta-vaiheina. Ymmärrä-vaiheessa kerättiin taustatietoa toimeksiantajasta käyttämällä menetelmänä haastattelua ja

havainnointia. Haastattelun ja havainnoinnin tulokset koottiin mind-map:iin, josta ne olivat helposti saatavilla palvelumuotoiluprosessin seuraavissa vaiheissa.

Kehittä-vaiheessa muotoiltiin konsepti käyttämällä menetelmänä 8x8-mallia, jonka avulla mind-map:n tiedot yhdistettiin tapahtuman järjestämisen teoriaan. Tässä vaiheessa käytettiin myös SWOT-analyysijä, joihin koottiin luotavan toimintamallin vaihtoehtoiset toteutustavat ja sisällöt.

Toteuta-vaihe aloitettiin seulonalla, jossa valittiin toimintamallille lopullinen toteutustapa ja sisältö. Toimintamallin sisältöä arvioitiin blueprintillä, jossa asiakasnäkökulma otettiin huomioon toimeksiantajan prosesseissa. Lopuksi toimintamallista luotiin prototyyppi, joka lähetettiin toimeksiantajalle arvioitavaksi. Prototyypin tulosten pohjalta muotoiltiin lopullinen toimintamalli.

Opinnäytetyö III: Uutta tietoa

Kurimon (2014) opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa toimeksiantajajärjestölle tutkimuksen avulla tapahtumakävijöistä sekä heidän mielipiteistään, kokemuksestaan ja asenteistaan. Tutkimus on toteutettu jo monena aiempina vuonna peräkkäin samalle järjestölle. Vuosittain järjestettävä tapahtuma kerää paikalle kymmeniä tuhansia kävijöitä. Tapahtumassa on tarjolla lukuisia eri ohjelmia, kuten musiikki- ja tanssiesityksiä, keskustelufoorumia ajankohtaisista aiheista, eri maiden ruokakulttuuria sekä taiteellista ohjelmaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä asiakkaan tapahtumassa kohtaamista palveluprosesseista, joiden pohjalta kvantitatiivinen haastattelulomake laadittiin.

Tutkimuksen otos oli 526 kävijää. Tutkimusaineiston keruu tapahtui haastattelemalla kävijöitä tapahtuma-alueella. Aineistokeruussa käytettiin lomakehaastattelua, sillä tarvittiin metodi, jonka avulla laaja tutkimusaineisto saatiin kerättyä viikonlopun aikana. Haastattelut suoritettiin puoli-strukturoidulla haastattelulomakkeella, jossa kysymykset ja suurin osa vastausvaihtoehdoista oli annettu etukäteen. Haastattelijoina toimivat Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat sekä vapaaehtoistyöntekijät. Kvantitatiivinen lähestymistapa oli perusteltua, jotta saatiin mittavaan kävijöiden perusjoukkoon yleistettävää tietoa.

Tutkimustuloksien avulla onnistuttiin tuottamaan tilaajalle oleellista tietoa kävijöistä. Käyttökelpoista tietoa saatiin niin ikään kävijöiden asenteista sekä heidän tapahtumaan liittymisestä kokemuksistaan. Tuloksia verrattiin myös edellisten vuosien tuloksiin. Vertailujen pohjalta järjestölle esitettiin

kehitysehdotuksia tulevien vuosien tapahtumaa silmällä pitäen. Tulosten avulla järjestö pystyy uudistamaan tapahtumaa ja kehittämään sitä vastaamaan kävijöiden odotuksia. Myös markkinointiin löytyi uusia mahdollisuuksia.

Tuloksena uutta osaamista

Opinnäytetyöprosessi tuottaa kaikille osapuolille uutta tietoa, taitoa ja valmiuksia. Työelämä saa käyttöönsä uutta tietoa ja kehittämistyön menetelmiä opiskelijan kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Kehittämisen prosessissa työelämä voi hyödyntää opiskelijan työpanosta ja suunnata sitä kehittämiseen. Prosessissa syntyvät tuotokset jäävät työelämän käyttöön. Niitä on myös mahdollista kehittää edelleen sekä työelämässä että uusina opinnäytetyöaiheina. Parhaimmillaan opinnäytetyöprosessi voi toimia rekrytointikanavana.

Lähteet

Kurimo, S. 2014. Maaailma kylässä 2014 -festivaalin kävijätutkimus. Osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014120418387>

Opetussuunnitelma 2010. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyöt. 2014. Kirjoittajien opinnäytetyöprosessiaineisto.

Opiskelijalle opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuuden koota kaiken koulutuksen aikana oppimansa ja hän voi soveltaa oppimaansa yhteistyössä työelämän kanssa. Opiskelijan ammatilliset ja geneeriset työelämätaidot kehittyvät yhteistyön aikana vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Opinnäytetyöprosessi tukee opiskelijan valmistumista ja tuottaa projektin hallinnan osaamista.

Korkeakoululle opinnäytetyöprosessi antaa mahdollisuuden toteuttaa sen kaikkia perustehtäviä. Korkeakoulu saa työelämän tarpeita palvelevia kehittämissideoita, mikä edistää opetussuunnitelmatyötä ja mahdollistaa erilaisia oppimispolkuja. Vuorovaikutussuhde työelämän kanssa tukee osapuolten toiminnan kehittymistä ja edistää ennakoimaan tulevaisuuden haasteita. ■

Theseus. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyötietokanta. Osoitteessa <http://theseus.fi/handle/10024/86003>

Vuokkovaara, I. 2014. Markkinointisuunnitelman kehittäminen ravintolaorganisaatiolle. Osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014120318079>

Winqvist, E. 2014. Tapahtuman järjestämisen konseptointi. Osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014100314456>

Seija Päivärinta & Mailis Korkiakangas

MOTIVOIMINEN JA SITOUTTAMINEN ESIMIESTYÖN ARJESSA KOTISIIVOUSALALLA

Johtamisen tavoitteena on saada ihmiset tekemään työtä organisaation päämäärien eteen. Esimiestyössä pyritään löytämään työntekijöiden vahvuudet ja saamaan ne tulosta tuottavaan käyttöön. Artikkelissa kysytään, miten esimies voi motivoida ja sitouttaa työhön. Vastausta kysymykseen haetaan kotisiivousalalla toimivien esimiesten ryhmähaastattelusta.

Johtaminen on sidoksissa toimintaympäristöön. Se on esimiehenä olemista, sillä rooliin sisältyy asemaan liittyviä odotuksia. Esimiestyöllä pyritään luomaan vaikutelma johtamisen järjestelmällisyydestä ja suunnitelmallisuudesta. Päivittäisjohtaminen on kuitenkin usein lyhytjänteistä ongelmasta toiseen kiiruhtamista, sillä työtahti on nopeaa, tauotonta, alati jatkuvaa ja kaiken aikaa keskeneräistä.

Tänä päivänä yrityksissä pyritään vahvistamaan sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä arvoihin, joten johdon tehtävänä on konkretisoida ja havainnollistaa yrityksen visioon sisältyvät linjaukset. 1980-luvulla aikuistuneiden ja syntyneiden työntekijöiden arvostukset eivät aina välttämättä kohtaa yritysten arvojen kanssa. Nämä seikat tarkoittavat esimiestyönä motivoivien ja suorituskykyä edistävien työolosuhteiden luomista eri työntekijöille. Käytännössä esimiehen tehtävänä on motivoida ja tukea työntekijöitä sekä kannustaa heitä kehittämään osaamistaan yrityksen tavoitteiden linjauksen mukaiseksi. Lisäksi esimies auttaa tavoitteiden asettamisessa ja vahvistaa työntekijöitä ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Sitoutuneita työntekijöitä tarvitaan alati muuttuvissa olosuhteissa.

Näkökulmia sitoutumiseen

Sitoutuminen syntyy motivaatiotekijöitä vahvistamalla. Sitoutuminen ymmärretään usein yksilön sitoutumisena joko työhön tai organisaatioon, mutta sillä voidaan tarkentaa myös organisaation halua sitoutua työntekijään.

Organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö varmistaa tuloksellisen ja kehittyvän toiminnan.

Haastatteluun osallistuneen esimiehen sanoin, jos työntekijä ”on vain täällä töissä”, hän ei ponnistele yrityksen menestyksen eteen. Hän antaa vain aikansa, kun hän parhaimmillaan voisi antaa tietotaitonsa yrityksen hyödyksi. Mikään yritys ei menesty enää keskinkertaisesti työtä tekevien ansioista, vaan tekijöiltä odotetaan joustamista ja erityisosaamista. Työilmapiirillä on ratkaiseva merkitys, jotta työntekijä saadaan antamaan tietotaitonsa yhteiseen tarkoitukseen. Yrityksen arvojen ja toimintamallien mukaiseen toimintaan sitoutumisessa motivointi nousee keskeiseen asemaan. Tässä on kyseessä esimiestyön haastavin tehtävä, miten saada organisaation tavoitteet työntekijöiden tavoitteiksi ja toiminnaksi.

Sitoutumista voidaan edistää henkilöstöstrategian sekä tunnusluvuista johdettujen tavoitteiden avulla. Sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä työtehokkuuden vaihtelut ovat tavallisimmat mittarit, joiden avulla sitoutumista tarkastellaan henkilöstökulujen seurannan yhteydessä.

Esimiestyön arki

Esimiehet kokevat työn organisoinnin, työnjohtamiseen sekä työ- ja asiakassuhteisiin liittyvät tehtäväalueet johtamisen ”pullonkauloiksi”, mutta samalla sitoutuneet työntekijät tavoittelemisen arvoisiksi.

Työn organisointi tarkoittaa muun muassa työvuorolistojen laatimista. Työvuorosuunnittelusta tulee haasteellista

yllättävien tilanteiden, kuten sairauspoissaoloista, asiakasperuutuksista ja –toiveista johtuvien muutosten takia. Näistä syistä esimiehet joutuvat muokkaamaan työvuoroja uusiksi lähes joka aamu. Muutoksissa on otettava huomioon asiakaskohteiden välinen etäisyys ja sovittu aikataulu sekä kokonaistuntimäärien lisäksi se, kenellä työntekijöistä on ajokortti. Esimiehet sanovat tietävänsä, että työntekijät vertailevat keskenään työtuntejaan, kun ”toinen tiimi sai nyt puoli tuntii enemmän ja toisella tippuu niillä on kaksikyt minuuttia enemmän”. Välillä on ihan mahdotonta saada sama määrä tunteja jokaiselle tiimille, vaikka esimiehet kertovat tasaavansa työtunteja viikoittain. Esimiehet mainitsevat ennakoivansa työnsuunnittelussa poissaolojen aiheuttamia muutostarpeita, mutta kaikkeen ei voi varautua. Välillä esimiehen on lähdettävä itse kentälle, sillä ”päivän poissaolo on nykyäikää ja sit sää et kerkiä sinne toimistolle”, harmittelee yksi esimies. Kuvassa 1 esimies muokkaa työvuoron aikana tulleet muutoksia työlistoille.

Haastateltujen mukaan kotisiivoojien työnjohtamisessa palautteella on tärkeä asema. Esimiehet kokevat positiivisen palautteen antamisen helppona, mutta siitä pitäisi muistaa tehdä näkyvää ja ”löytää hyvät jutut jaettaviksi”, korostaa



Kuva 1. Esimies työvuoroja järjestellessään. Kuva Seija Päivärinta

yksi esimies. Korjaavan palautteen antaminen on välillä epämiellyttävää, kun ”pitää vähä mieltä että miten sen sanoo ja mieluummin sanoo kun lähettää sähköpostilla ja sitte yrittää siihen saaha jo valmiiksi ite mietittyä miten tätä vois ratkaista”, pohdiskelee yksi esimiehistä. Työntekijöille halutaan antaa vapautta ja vastuuta, toteavat kaikki esimiehet. Tästä syystä puuttumista pieniin asioihin vältetään, mutta reklamaatiot on käytävä aina yhdessä läpi, painottavat esimiehet. Esimiehet ovat kokeneet erilaista suhtautumista kriittiseen palautteeseen; palaute joko korjaa tai pahentaa, jopa siinä määrin, että työntekijä saattaa jättää työnsä.

Työsuhteeseen liittyvistä asioista esimiesten haastattelussa nousee esille rekrytointi ja perehdyttäminen. Nopealla aikataululla tehtävät rekrytoinnit ovat esimiesten kannalta ongelmallisia, kun ”uuden työntekijän ottaa sillä on niin suuri tarve se on heti saatava”. Palkkauksessa esimiehet joutuvat turvautumaan minimivaatimuksiin: suomenkielentaitoon ja ajokorttiin, joten perehdyttämisen tarve korostuu. Perehdyttämiseen tulisi olla riittävästi aikaa, jotta sen voisi tehdä hyvin. Kyllä sillä on merkitystä ”olla perehdytetty kunnolla siihen työhön ja tietää mitä tehdä että on sitoutunut siihen ja sisäistää sen mitä odotetaan ja tietää tavoitteet”, vakuuttavat esimiehet.

Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyy asiakasodotusten näkökulmasta kiusallisia tilanteita, kun asiakkaat toivovat vain tiettyä työparia. Tiimin vaihtumisesta ei saisi tulla asiakkaalle kynnyksikysymystä. Esimiesosaamista tarvitaan, kun se tulee ”se soitto mä haluun nää siivoojat, kyl se sitte ...” Kaikkiin toiveisiin vastaaminen on mahdotonta ja ”se toimii vaihtelevasti”, toteavat esimiehet.

Motivoiminen työhön

Motivoitumisen lähtökohdan muodostaa työntekijän oma osuus ja asenne, painottavat esimiehet. He näkevät, että tuen antamisella on merkitystä sekä sen, että palautteella ja kannustamisella voidaan myös vaikuttaa päivittäisessä johtamisessa.

Esimiesten mukaan työhön motivoitumisen tulee lähteä työntekijästä itsestään. Kyllä työntekijän täytyy olla kiinnostunut puhtaudesta ja arvostaa sitä, sillä hankaluuksia seuraa, jos ”sä et arvosta yhtään kotisiivoojan työtä ja sua hävetää mennä jonkun asiakkaan luo jonku siivousvälineen kanssa”. Päinvastaisessa tilanteessa positiivisesti suuntautunut ja asennoitunut henkilö voi saada työparinsakin innostumaan työstä.

Motivaatiota voidaan kuitenkin tukea vähentämällä sellaisia tekijöitä, jotka eivät edistä motivaatiota. Motivaatiota voidaan vahvistaa työtehtävään liittyvien motivaatiotekijöiden lisäksi myös työparin avulla sekä ammattitaitoisella

perehdyttämällä, sillä ”joskus voi auttaa hyvä työkaveri, että sitä ihmistä ei hermostuteta heti tulovaiheessa”. Nopea reagointi huonosti motivoituneisiin työntekijöihin on välttämätöntä, sillä ”hommanhan kuuluu palkkaaminen ja erottaminen”, vakuuttavat esimiehet.

Esimiesten mukaan työntekijöiden suhtautumista palautteeseen kannattaa havainnoida. Työntekijöiden välille voi syntyä kilpailua positiivisen palautteen keräämisestä. Esimiehet kertovat, että osaava ja ammattitaitoinen työntekijä saa helposti positiivista palautetta, ja sillä on motivoiva vaikutus. Esimiehet ovat varmoja oikeanlaisten, motivaatio-tekijöitä tukevien kannusteiden positiivisesta vaikutuksesta. Työntekijät kyllä tiedostavat, että työnantaja palkitsee hyvästä työstä. Toisaalta työntekijät taas unohtavat helposti päivittäisessä työssä kannuste- ja palkkiojärjestelmän olemassaolon ja vaikutuksen. Työn arvoa ei kykene näkemään, kun stressitilanteessa tulee kireä ilmapiiri ja merkityksetömyyden kokemus. Negatiiviseen kierteeseen joutuminen tuottaa huonoa jälkeä ja välinpitämättömyyttä, joten palkkiot jäävät silloin saamatta. Motivoiva johtaminen puretuu työntekijän osaamisen ja ammattitaidon arvostamiseen. Palkkioista ja kannusteista kannattaa muistuttaa aika ajoin; ”olis hirveen kiva semmonen tempaus olla et sekin tota motivois niitä”, toteaa yksi haastattelun esimiehistä.

Sitouttaminen työhön

Esimiehet kuvaavat sitoutumista eri näkökulmista. Työntekijöiden sitoutuminen nähdään luottamuksellisena suhteena, jonka varaan työtä on mahdollista suunnitella. Esimiesten näkemyksen mukaan yhteisillä hetkillä ja ilmapiirillä sekä vapaudella on merkitystä sitoutumiseen. Lisäksi johtaminen on olennainen asia sitoutumisen kannalta. Kotisiivoojien käsitystä esimiestyöstä kuvaa lausahdus ”ei tää paikka pyöris, jos ei ois esimiestä”.

Esimiehet kokevat, että avoin ja keskusteleva ilmapiiri on sitoutumista edistävä tekijä, joka korostaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Työntekijät viihtyvät, jos ilmapiiri on hyvä. ”Se on se just se avoimuus ja kyllä sekin isosti sitouttaa siihen työhön jos sulla on hyvä työilmapiiri ja on kiva tulla töihin”, kiteyttää yksi esimiehistä. Esimiehet näkevät, että toimipisteen sisällä heillä on vastuu luoda sellainen ilmapiiri, jossa työntekijöiden on hyvä tehdä töitä. Esimiesten mukaan työn tekemistä edistää, jos työntekijöiden kesken on vähän negatiivisia puheita ja saa luotua yhdessä tekemisen meiningin.

Esimiehet luonnehtivat johtamistaan puitteiden luomiseksi ja raamien asettamisena sekä työntekijöille vapauden antamisena. He näkevät johtamisen mielekkäänä työtehtävänä ja yhteistyön tekemisenä yrityksen tavoitteiden

saavuttamiseksi. Toisaalta esimiehet puhuvat myös siitä, ettei johtamisen tarvitse välttämättä olla miellyttävää, sillä onhan ongelmiin puututtava. Työntekijät tarvitsevat tukea ja huolenpitoa, mutta sitten toisaalta ”tulee niinkö antaa aika vapaat kädet”, kuvaavat esimiehet.

Esimiesten mukaan sitoutumisen pystyy havaitsemaan yrityksen toiminnan kasvuna ja kehityksenä, sillä ”sitoutunut porukka mahdollistaa sen että on niin ku isommat alueet” ja se näkyy sinne asiakkaalle laatuna”, summaavat esimiehet.

Esimiehenä onnistuminen

Esimiehenä onnistumisessa keskiöön nousevat henkilöstö- ja johtamisosaaminen sekä esimiehen persoona. Sitoutunut henkilöstö parantaa yrityksen kilpailu- ja suorituskykyä sekä tehokkuutta ja tuottavuutta. Kannattavuuden ja kilpailukyvyyn näkökulmasta sitoutumisen tuottamia säästöjä syntyy uuden henkilöstön rekrytointi-, valinta- ja perehdyttämiskuluissa sekä vähenevien sairauspoissaolojen kustannuksissa. Osaamisen kannalta katsottuna tietotaito saadaan yrityksen hyödyksi, kun yrityksen sisällä pystytään nostamaan ja kehittämään osaamisen tasoa. Sitoutumisella on positiivinen vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen ja laatuun sekä yhteisöllisyyteen.

Motivointitehtävän hoitamisessa on tutkimusten mukaan havaittu merkityksellisiksi viisi esimiestyön pätevyysalueita. Motivaatiota lisäävinä on koettu esimiehen johtamistaito, itseluottamus, esiintymistaito ja looginen toiminta sekä kokonaisvaltainen toimintatapa. Motivoivien johtajien on todettu ottavan työntekijät huomioon tasapuolisesti ja johtavan tiimejä erilaisuudet voimavarana käyttäen.

Hyviksi johtajan ominaisuuksiksi on todettu itsehillintä, objektiivisuus, kestävyys ja sopeutuvaisuus. Yrityksen arvojen ja tavoitteiden tulisi ohjata hänen tapaansa johtaa ja vaikuttaa. Hyvä johtaja on tehokas ja pystyy arvioimaan realistisesti erilaisia tilanteita. Tutkimusten mukaan johtajan omia voimavaroja motivoi parhaiten myönteinen ihmiskäsitys ja ryhmän johtamiskulttuuri sekä realistinen minäkuva. ■

Lähteet

Kotisiivousalan esimiesten ryhmähaastattelu.

Päivärinta, Seija. 2014. Johtamistapa henkilöstön sitoutumisen edistäjänä kotisiivousalalla.

Saatavilla: <https://www.theseus.fi/browse?value=P%C3%A4i%C3%A4rinta%2C+Seija&type=author>

KIRJOITTAJAT

Leena Alakoski
yliopettaja, ETT

Auli Guiland
yliopettaja, MML

Leila Jaakkola
lehtori, MMM

Sari Jääskeläinen
lehtori, KTM

Outi Kinnunen
palvelupäällikkö, restonomi (YAMK)

Mailis Korkiakangas
lehtori, KT

Minna Lumme
koulutusjohtaja, Validia ammattiopisto, KM

Päivi Mantere
lehtori, MMM

Kaija Meriläinen
lehtori, FM

Anna-Mari Mäkinen
opiskelija

Mervi Niemelä
lehtori, ETM

Pirita Pohjanne
konseptipäällikkö, Sodexo, restonomi (YAMK)

Seija Päivärinta
aluepäällikkö, puhtauspalveluala, restonomi (YAMK)

Marjo Pääskyvuori
lehtori, KM

Marjaana Salomaa
lehtori, YTM

Eeva Seppälä
opiskelija



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU



Mailis Korkiakangas (toim.)

LAUREASTA UUTTA OSAAMISTA PALVELULIIKETOIMINTAAN

Artikkeleita restonomikoulutuksesta

Laureasta uutta osaamista palveluliiketoimintaan -julkaisussa tarkastellaan Learning by Developing (LbD) -toimintamalliin pohjautuvan palveluliiketoiminnan koulutuksen käytänteitä eri näkökulmista. Artikkelit tarjoavat pienen välähdyksen Laureassa restonomeiksi valmistuvien opiskelijoiden koulutusprosesseista.

Aito työelämän ja koulutuksen yhteistyö mahdollistaa opiskelijan kasvamisen ammattilaiseksi sekä samalla ympäröivän yhteiskunnan kehittämisen. Laureassa kehitetty LbD-toimintamalli toteutuu työelämälähtöisessä oppimisympäristössä, jossa opiskelijat, opettajat ja työelämän toimijat kohtaavat. Eri toimijoiden vuoropuhelu toteuttaa LbD:ta arjessa tuottaen yhdessä uutta osaamista.

Kirjoittajat ovat Laurean koulutuksen parissa työskenteleviä, työelämän toimijoita ja opiskelijoita.