



ARVOA KOULUTUSPOLULLE

Palvelumuotoilua Kansanopistossa

Piia-Mari Harala

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2018
Kulttuurituottaminen
Medianomi yamk

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Mediatuottaminen
Medianomi yamk

PIIA-MARI HARALA:
Arvoa koulutuspolulle
Palvelumuotoilua kansanopistossa

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Kesäkuu 2018

Toisen asteen koulutuksen sekä vapaan sivistystyön rakenneuudistukset ovat parhaillaan käynnissä. Uusi rahoitusjärjestelmä koskien vapaata sivistystyötä on suunnitelmien alla. Uuden rakenneuudistuksen tavoitteena on luoda riittävän suuria oppilaitoksia, jotta toiminnan laatu ja vaikuttavuus voidaan varmistaa. Asetelma on johtanut kansanopistot kilpailuun opiskelijoista. Uudistukset vaativat kansanopistoja löytämään uusia menetelmiä, jotta ne voisivat säilyä elinvoimaisena ja toteuttaa laadukasta opetustyötä.

Kehittämistehtävän tarkoitus on etsiä uusia keinoja, joilla kansanopisto voi tuoda koulutuspalveluihinsa lisäarvoa tai jopa löytää uusia kustannustehokkaita palveluita sekä kehittää markkinointiaan. Tutkimus keskittyy yhteen organisaatioon eli Varsinais-Suomen Kansanopistoon (myöhemmin VSKO). Tutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ja tavoitteena on kohdeyrityksen asiakasymmärryksen lisääminen koulutuspalveluiden suhteen palvelumuotoilun keinoin.

Teorian viitekehys tukeutuu palvelumuotoilun menetelmiin sekä työkaluihin. Lisäksi teorian kautta pohditaan nonprofit-organisaatioiden markkinointia ja arvon muodostuksen tärkeyttä. Työ tuo esille asiakaslähtöisyyttä ja etenkin sen merkitystä palveluiden kehittämisessä sekä uusien luomisessa. Teoreettinen osa käsittelee lyhyesti kohdeyrityksen toimintaa sekä vapaan sivistystyön toimintakenttää. Teorian ja empiirisen tiedon avulla etsitään sopivia palvelumuotoilun työkaluja Varsinais-Suomen Kansanopistolle koulutuspalvelun kehittämiseen, markkinointiin sekä tehokkuuden arviointiin. Lisäarvoa tutkimukselle tuodaan käyttämällä benchmarkkausta toiseen vapaan sivistystyön oppilaitokseen Ruotsissa.

Tutkimus selvittää, millaisia työkaluja palvelumuotoilu voi tarjota oppilaitokselle ja miten niitä voidaan hyödyntää. Kehitystehtävän myötä erilaisten menetelmien käyttö tuli tutuksi koko työyhteisölle nostamalla samalla koko organisaation osallistumisaktiivisuutta kehitystyöhön. Kehittämistehtävälle asetut tavoitteet ovat suurelta osin saavutettu, vaikkakin varsinaiset kehittämistyön hyödyt voidaan arvioida tarkemmin vasta myöhemmin. Kehittämishanke on kuitenkin opinnäytetyön myötä juurrutettu Kansanopistoon ja etenkin benchmarkkauskumppanuuden myötä, on kehittämishankkeen jatkuminen helpommin turvattavissa mahdollisen hankerahoituksen kautta.

Asiasanat: kansanopisto, benchmarkkaus, palvelumuotoilu, vapaa sivistystyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Media Production

Value for education path
Using service design tools in folk high school

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 2 pages
June 2018

Structural reforms of secondary education and liberal adult education are currently underway. A new funding system for free education is planned. The aim of the restructuring is to create sufficiently large educational institutions to ensure the quality and effectiveness of the activities. This setting has institutes competing for students. The reforms require folk high schools to find new ways to stay viable and carry out high-quality education.

The aim of the development task is to find new ways for folk high schools to bring added value to their educational services or even to find new cost-effective services and to develop their marketing. The study focuses on one organization, namely the Southwest Finland Folk High School (later VSKO). The study is a qualitative study and the aim is to increase the target company's understanding of the customer's by means of service design with regard to training services.

The theoretic framework relies on service design methods and tools. In addition, through the theory, the marketing of non-profit organizations and the importance of value creation are considered. The work highlights customer orientation and, in particular, its importance in developing services and creating new ones. The theoretical part deals briefly with the activities of the portfolio companies and the scope of the free education. Theoretical and empirical information is used to find suitable service design tools for the VSKO for the development, marketing and evaluation of the efficiency of the education services. Value is added to the study by using benchmarking to a liberal adult education institute in Sweden.

The study explores the kinds of tools service design can offer to an institution and how to utilize them. Through the development task the use of various methods became familiar to the entire workplace while increasing the organization's participation in development work. The goals set for the development task are largely achieved, although the actual benefits of development can only be evaluated later. However, as a result of the project, the development project has struck root, and especially through the benchmarking partnership, it is possible to secure the continuation of the development project through possible project funding.

Keywords: folk high school, benchmarking, service design, liberal adult education

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Kvalitatiivinen tutkimus palvelun kehittämisessä	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusprosessi	9
2	Kohti käyttäjälähtöistä kansanopistoa	12
2.1	Non-profit organisaatio.....	13
2.2	Asiakaslähtöisyydellä markkinoinnille oikea suunta.....	14
2.2.1	Benchmarkkaus	17
2.2.2	Vertailuprosessi.....	19
2.2.3	Benchmarkkauksen tulokset.....	21
3	Palvelumuotoiluprosessi ja tutkimusmenetelmät	26
3.1	Ideointi	29
3.2	Oppimiskahvilan tulokset	33
3.3	Opiskelijaprofiilit.....	36
4	Kehitysehdotukset	39
4.1	Henkilökunnan sitouttaminen	41
4.2	Profilointi	42
4.3	Verkostoituminen.....	45
4.4	Mitä palvelumuotoilun pitäisi tarjota Kansanopistolle?	46
5	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	54
	Liite 1. Profiilikortti ”VSKOlainen”	54
	Liite 2. Palvelumalli	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe syntyi tarpeesta lisätä Varsinais-Suomen Kansanopiston asiakasymmärrystä, jonka avulla voidaan kustannustehokkaasti suunnitella VSKO:n markkinointia sekä viestintää ja ennen kaikkea muokata opetussisältöjä asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Oma koulutukseni viestinnän ja markkinoinnin alalta sekä aiempi työkokemus lastensuojelun parissa, vaikuttavat omaan kiinnostukseeni selvittää erilaisten asiakasryhmien taustoja ja tarpeita. Lisäksi motivaationa toimi oma haluni pysähtyä miettimään asioita, joita normaaleissa työolosuhteissa ei ole tapana kiireiden keskellä pohtia ja kehittää.

Varsinais-Suomen Kansanopistossa kuten muissakin kansanopistoissa eletään tällä hetkellä jatkuvien muutosten tilassa. Osa muutoksista johtuu ulkopuolelta tulevasta paineista kuten esimerkiksi valtion tukien vuosittaisesta vähenemisestä ja toisaalta taas osa muutoksista johtuu omasta halusta vastata muuttuviin tilanteisiin sekä myös pyrkimyksestä ennakoida tulevaa ja näin pysyä kilpailussa mukana. Kansanopistoja on ollut olemassa jo sadan vuoden ajan ja monet asiat ovat vuosien saatossa muuttuneet. Kansanopistot kuitenkin edelleenkin vastaavat itse omista opetussuunnitelmistaan ja koulutustarjonnastaan, mutta toisaalta taas kantavat kustannukset sekä riskit itse. Opiston tulevaisuus riippuu pitkälti johtajan taidoista johtaa. Rehtorit, jotka opistoja johtavat ovat muuttuneet pedagogeista yhä enemmän toimitusjohtajamaisiksi. Kansanopistot ovat joutuneet tasa-arvoista, yhteisöllistä sekä demokraattista aatesuuntaansa vasten tilanteeseen, jossa on kilpailtava markkinoilla. (Ojakangas 2007.)

Maamme 87 kansanopistossa opiskelee vuosittain yli 100 000 suomalaista, silti tilanne on kärjistynyt siihen, että useassa kansanopistossa käydään yt-neuvotteluja ja kilpailu toiminnan säilyttämisestä on kova. Kansanopistot ovat aina tarjonneet suomalaisille mahdollisuuden kokeilla uusia ammatteja ja ylipäänsä opiskelua, ellei opiskelupaikkaa muualta ole löytynyt. Kansanopisto tarjoaa koulutusta yhteiskunnan heikompiosaisille ja saattaa olla oppilaitoksista se viimeinen paikka, joka voi auttaa syrjäytymisongelmiin. Silti haasteellinen rahoitusjärjestelmä uhkaa kansanopistojen toimintaa ja ennen kaikkea vähäosaisten nuorten koulutukseen hakeutumista, sillä opiskelijamaksut nousevat opiskelijoiden maksukykyä korkeammiksi. (Karas, J. 2014). Jotta kansanopisto tavoittaa riittävästi opiskelijoita sekä pystyy minimoimaan keskeyttävien opiskelijoiden määrän, tarvit-

see se uusia ajanmukaisia työkaluja kehittääkseen toimintaansa, sillä on erittäin epätoennäköistä, että valtion rahoitusmallissa kansanopistojen suhteen saadaan lähivuosina helpotusta.

Varsinais-Suomen Kansanopisto on pieni keskimäärin 40 opiskelijan oppilaitos, joka on vuosien varrella profiloitunut taiteen opetukseen. Varsinais-Suomen Kansanopisto tarjoaa hieman vuosittain vaihdellen musiikin, teatterin, maskeerauksen sekä kasvatustieteen opintoja nuorille sekä aikuisille. Näiden pitkien linjojen opiskelijat tulevat hyvin eri lähtökohdista, toiset ovat opiskelupaikkaa vaille jääneitä peruskoulun päättäneitä nuoria, toiset ovat keskeyttäneet aiemmat opintonsa erilaisista syistä ja lisäksi on aikuisia, jotka kaipaavat uran muutosta elämälleen. Varsinais-Suomen Kansanopistossa on pitkään tehty työtä syrjäytymisen ennaltaehkäisemiseksi ja henkilöstö on tottunut työskentelemään eri lähtökohdista olevien nuorien kanssa. Kuitenkin Opisto tarjoaa koulutusta myös toisenslaiselle ryhmälle eli aikuisille, jotka haluavat elämäänsä muutosta alan vaihdon ja uuden koulutuksen myötä. Haasteellista on tiedostaa, miten koulutussisältöä sekä viestintää voidaan kohdentaa oikein, jotta kaikki asiakasryhmät tulevat tavoitetuiksi.

Varsinais-Suomen Kansanopiston rahoitus tulee oma rahoituksen lisäksi valtion osuuksista, joita lasketaan toteutuneiden opiskelijaviikkojen perusteella. Vapaan sivistystyön rahoitus määräytyy vapaasta sivistystyöstä annetun lain (632/1998) ja asetuksen (805/1998) mukaan. Kansanopistojen rahoitus lasketaan Opetus ja Kulttuuriministeriön vahvistaman opiskelijaviikkojen määrän ja opiskelijaviikkoa kohden määrätyn yksikköhinnan perusteella. (oph.fi.) Hallituksen säästötoimenpiteiden seurauksena Varsinais-Suomen Kansanopiston talous on kiristynyt merkittävästi valtion osuuksien leikkauksien myötä muutamana viime vuonna. Valitettavaa on, että säästötoimenpiteet kohdistuvat viime kädessä opiskelijoihin, joilla ei ole mahdollisuutta hoitaa nousevia opiskelijamaksuja.

On erityisen tärkeää maksimoida käytössä olevat resurssit ja pyrkiä aktiivisesti löytämään uusia keinoja opiskelijoiden tavoittamiseksi sekä hyvien käytäntöjen luomiseksi opetuspalveluiden kehittämisen suhteen. Varsinais-Suomen Kansanopiston omistaa säätiö ja sen hallitus tekee lopulliset hyväksynät päätöksiin. Kehitystyössä vetovastuu on kuitenkin koulutussihteerillä sekä rehtorilla. Vähäisten henkilöstöresurssien vuoksi kehittämistyö

on suunniteltava huolellisesti etenkin muuta henkilökuntaa koskeviin toimintoihin liittyen. Kehittämistyö on välttämätöntä, jotta toiminta säilyy elinvoimaisena ja laadukkaana.

Organisaatiossa vallitsee myönteinen ilmapiiri muutoksille niin johdon kuin henkilöstönkin suhteen. Uudet käytänteet saadaan myös nopeasti otettua käyttöön, mikäli tarpeen. Muutoksissa on huomioitava henkilöstön työmäärän pysyminen kohtuullisena, mihin helposti uudistukset tuovat lisäkuormitusta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Varsinais-Suomen Kansanopiston toimintaa palvelumuotoilun menetelmin, erityisesti lisätä asiakastietoisuutta ja löytää näiden avulla uusia työkaluja helpottamaan koulutuspalveluiden suunnittelua sekä markkinoinnin ja viestinnän toteuttamista. Haasteena onkin löytää työkaluja, jotka voidaan helposti vakiinnuttaa kehittämistoimintaan, johon henkilökunta ei ole tottunut ja lisäksi luoda organisaation sisällä asiakaslähtöisyyteen pohjautuva toimintakulttuuri. Tavoitteena on kehittää koulutuspalveluiden sisältöjä vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä toteuttaa markkinointi ja viestintä vastaamaan tavoiteltavaa asiakasryhmää.

1.1 Kvalitatiivinen tutkimus palvelun kehittämisessä

Työ on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan työelämälähtöisesti. Tutkimuskohde liittyy vahvasti tässä tuotekehitykseen, markkinointiin ja myynnin kasvattamiseen, jonka tutkimiseen kvalitatiivinen tutkimus luontevasti sopii. Tutkimuksella haetaan vastauksia liittyen asiakkaisiin ja heidän mielipiteisiin. Perinteisesti tuotteiden kehittäminen liittyy tavaroihin, mutta tutkimuksella voidaan selvittää samalla tavoin myös palvelun asemaa. Perinteinen tuotekehittäminen käyttää hyödykseen esimerkiksi maku-, nimi- ja logotes-tejä, joihin voidaan hyödyntää esimerkiksi fokusryhmiä. (Solatie 2001, 64.) Kansanopiston koulutuspalveluiden luonteen sekä pienen asiakasryhmän vuoksi tahdoin löytää joustavamman tutkimusmenetelmän. Tavoitteenani oli löytää menetelmä, jonka avulla saataisiin mahdollisimman kattavasti aineistoa ja tulosten analysointi onnistuisi helposti kehittämistehtävän resurssien puitteissa. Melko nopeasti nousi esille suhteellisen uusi käsite palvelumuotoilu (service design), jonka menetelmät ovat ketteriä ja helposti muunneltavissa erilaisiin tarpeisiin. Osa palvelumuotoilun menetelmistä on kuitenkin melko lähellä fokusryhmien käyttöä ja siksi Solatien teoksesta (Focusryhmät, 2001) löytyi paljon yhte-neväisyyksiä kehittämistehtävän teoriapohjaksi.

Haen kehittämistehtävässäni kehittämisideoita tukemaan kansanopiston markkinointia ja viestintää palvelumuotoilun menetelmien avulla. Tutkimuksella selvitän tässä erityisesti tietyn ryhmän kokemuksia, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa opiskelun ja oppilaitoksen suhteen. Tiedon hankinnassa pyrin käyttämään monipuolisesti eri menetelmiä, jotta saisin mahdollisen kattavasti kehitysideoita sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, aineisto kootaan pitkälti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi haastattelua käytetään tiedon keruun välineenä ja tutkimuksen yhteydessä tutkija huomioi myös omat havaintonsa sekä keskustelut tutkittavien kanssa. Myös kohdejoukko on tässä kehittämistehtävässä valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotosta käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavara 2009, 164.)

TAULUKKO 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen markkinointitutkimuksen erot

	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS
Vastaa kysymykseen	Miksi? Miten?	Kuinka moni? Kuinka paljon? Kuinka usein?
Tavoite	Ymmärtää syvällisemmin käyttäytymisen ja mielipiteiden takana olevia syitä.	Saada määrällinen kuvaus ihmisten tekemisistä, kokemuksista, mielipiteistä ja asenteista.
Jatkokysymykset	Tarjoaa mahdollisuuden tarkentaviin ja syventäviin jatkokysymyksiin.	Ei jatkokysymysmahdollisuutta.
Tutkimusmenetelmä	Fokusryhmä tai syvähaastattelu.	Puhelinhaastattelu, henkilökohtainen haastattelu tai kirjekysely.
Haastateltavien määrä	Pienempi, esim. 20-50 henkilöä.	Suurempi, esim. 100-1000 henkilöä.
Tietoa/haastateltava	Paljon.	Vähän.

Solatieen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista markkinointitutkimuksessa. (Solatie 2001, 16.)

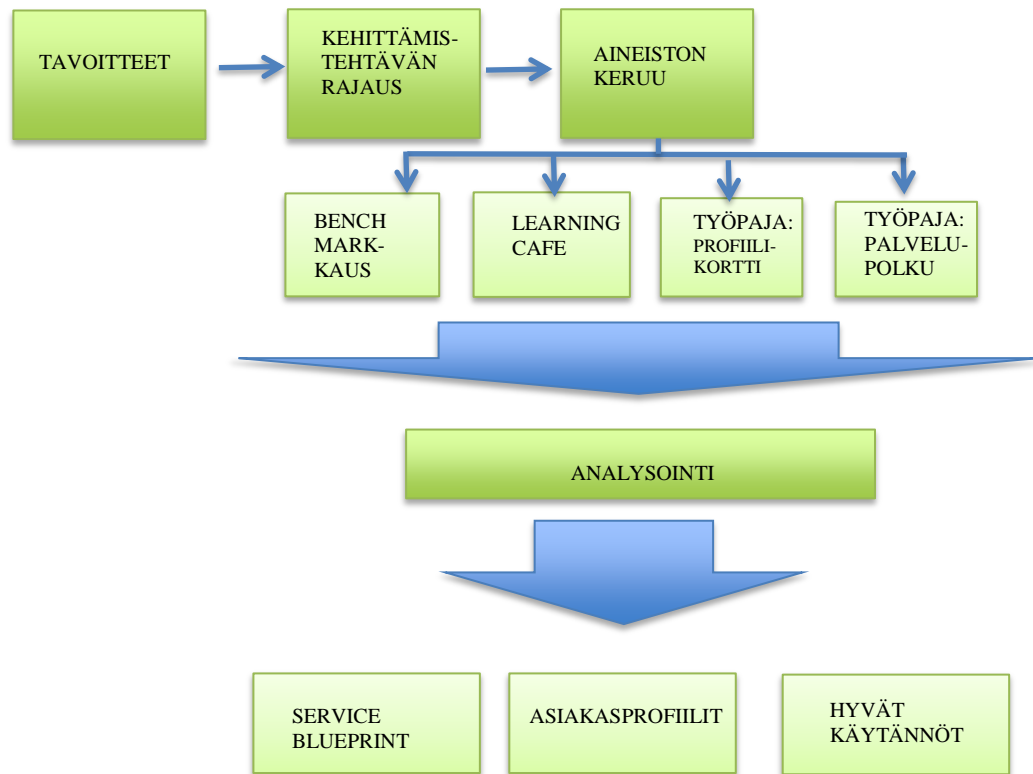
Pyrin etsimään ja luomaan sopivia työkaluja VSKO:n tarpeisiin. Sopivilla työkaluilla voidaan jatkossa toimintaa edelleen kehittää helposti ja saada koko organisaatio sitoutumaan

kehittämishankkeeseen. Tutkimus rajautuu Varsinais-Suomen Kansanopiston koulutuspalveluiden sekä markkinoinnin asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Vaikka opiskelijat ovat kehittämistehtävässä etusijalla, on palvelun kehittämisessä huomioitava myös organisaation liiketoiminnallinen vastuu.

Työskentelen itse Varsinais-Suomen Kansanopistossa opiskelija- sekä viestintäasioiden parissa, joten kehittämistehtävä sulautui alusta alkaen omiin työtehtäviini hyvin. Kehittämistehtävän osalta roolini oli toimia hankkeen vetäjänä sekä kehittäjänä ja ideoida melko itsenäisesti kehittämishankeprosessia. Tärkein tehtäväni kehittämistehtävän aikana ja etenkin sen loppupuolella on ollut tulosten jakaminen sekä visualisointi koko organisaatiolle ja ennen kaikkea koko yhteisön osallistaminen hankkeeseen ja kehittämishankkeen juurruttaminen organisaatioon siten, että hanke jatkuu luonnollisena osana myös kehittämistehtävän jälkeenkin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusprosessi

Opinnäytetyön alussa perehdyin nonprofit-organisaation markkinointiin ja pohdin tehokkaan markkinoinnin ja viestinnän merkitystä voittoa tavoittelemattomille yrityksille. Teoria pohjautuu myös pitkälti asiakaslähtöiseen ajatteluun, joka on palvelumuotoilun menetelmien taustalla. Varsinaisen teoriaosuuden jälkeen selvitin palvelumuotoilun prosessia ja sen tarjoamia menetelmiä peilaten niiden tuomia mahdollisuuksia kansanopiston koulutuspalveluiden muotoilussa. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään palvelumuotoiluprosessin vaiheet yksitellen ja niihin kuuluvat kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät ja aineisto. Aineisto analysoidaan ja ideat konkretisoidaan sekä testataan toteuttamalla aineiston pohjalta palvelumalli sekä profiilikortit Varsinais-Suomen Kansanopiston kehittämishankkeen jatkoa ajatellen. Varsinainen palvelumuotoiluprosessiin kuuluva toteutusvaihe jää kehittämistehtävän ulkopuolella, mutta neljännessä luvussa pohdin mahdollisia kehittämisideoita, joita voidaan palvelumuotoilun viimeisessä vaiheessa ottaa käyttöön sekä arvioin, hyötyykö Varsinais-Suomen Kansanopisto palvelumuotoilusta ylipäänsä ja miten kehittämishanketta voidaan jatkossa viedä eteenpäin.



KUVA 1. Kehittämistehtävän eteneminen tavoitteiden asettamisesta työkalujen luomiseen.

Solatie (2001) kannattaa kvalitatiivisen tutkimuksen etuja markkinointitutkimukseen ja korostaa tutkimustuloksien yleistettävyyttä, mikäli haastateltavat rekrytoidaan huolellisesti. ”Hyvä rekrytointi takaa sen, että haastateltavat edustavat erilaisia ihmisryhmiä ja siksi myös tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä laajempaan populaatioon.” (Solatie, 2001, 15—16.) Asiakasymmärryksen keräämiseen valitsin tutkimusjoukkoon kehittämistehtävän alkuvaiheessa vuonna 2014 opintonsa aloittanut oppilasryhmä. Kokopäiväisiä opiskelijoita oli yhteensä 38, joten aineiston määrä pysyi helposti käsiteltävänä. Toisaalta vaikka aineisto on pieni, voidaan ajatella koko opiskelijajoukon peilaavan hyvin jokavuotista opiskelijaryhmää ja antavan siksi riittävän aineiston tutkimukseen. Jos havaintoyksiköitä on vähän tutkimuksessa eli aineisto on pieni, on aineiston laadulla sekä sisällöllisellä edustavuudella suuri merkitys (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne, & Paavilainen. 2011, 146). Opiskelijat osallistuivat learning caféeseen sekä täyttivät itsestään profiilikortin (LIITE 1) ja opiskelupolkukaavion. Lisäksi hain tutkimukseen lisäaineistoa tekemällä benchmarkingvierailun toiseen musiikkipainotteiseen vapaan sivistystyön oppilaitokseen sekä keskustelutuokioilla henkilöstön kanssa kehittämishankeprosessin eri

vaiheissa. Benchmarking toimii tutkimuksessa palvelumuotoilun tukena esitutkimuksena. Benchmarkkauksella haetaan uusia toimintatapoja ja malleja sekä mahdollista jatkuvaa yhteistyötä.

2 Kohti käyttäjälähtöistä kansanopistoa

Kansan sivistys liikkeessä -tutkimusohjelman luonnoksen laati vuosina 2002—2003 Vapaan sivistystyön yhteisjärjestön kokoama työryhmä. Luonnoksessa taustoitettiin vapaaseen sivistystyöhön liittyvää tutkimusta ja sen tarkoitusta koulutuksen muuttuneella kentällä. Vapaata sivistystyötä koskevia rajoituksia kuten ikäraajat ja sisällölliset rajaukset on poistettu 1990-luvulla valtion etuuksien vähenemisen myötä. Valtion avustus muuttui tuolloin menoperusteisesta suoritusperusteiseksi, jolloin humanistinen arvoperusta sai siirtyä syrjään markkinasuuntautuneen toiminnan alta ja vapaan sivistystyön toimijoiden yhteistyö muuttui keskinäiseksi kilpailuksi. Tällöin myös kaikki vapaan sivistystyön organisaatiot asetettiin saman lain alaisuuteen. (Kansan sivistys liikkeessä 2003.)

”Vapaan sivistystyön organisaatioista on tullut Suomessa ehkä vielä enemmän kuin muissa pohjoismaissa koko koulutusjärjestelmän - tai elinikäisen oppimisen ja kansallisen innovaatiotoiminnan edistämisyjärjestelmän - alihankkija, jota ohjataan ja resursoidaan aikuiskasvatukseksi nimetyn osajärjestelmän kansallisissa ja alueellisissa puitteissa. Kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen omaehtoisesta sivistystyöstä on siis tullut - tai on ainakin vaarassa tulla - pitkälti "väline" kansallisen sosiaali- ja innovaatiotoiminnan rattaisiin.” (Kansan sivistys liikkeessä 2003, 3.)

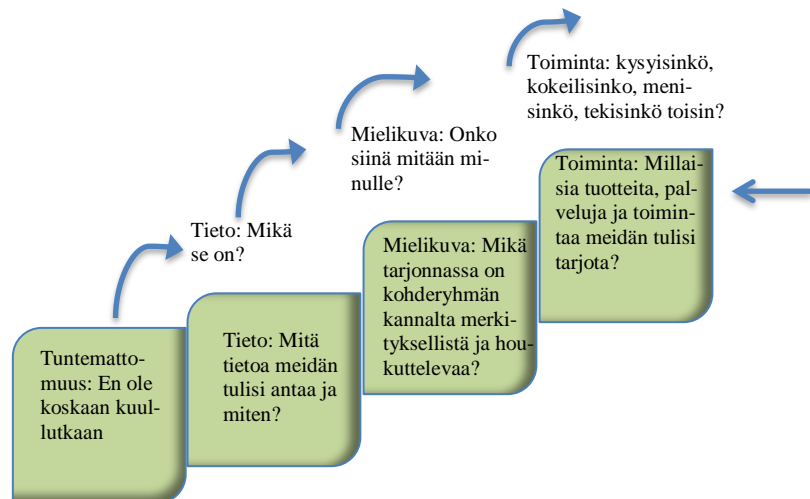
Vapaan sivistystyön vaikuttavuuden ja suuntaviivojen arviointiin (Kuusipalo, Malinen, Moisio, Raivola, Salo, Silvennoinen, Vaahtera, Vaherva 2007) liittyneessä tutkimuksessa laatua koskeviin kysymyksiin oli saatu kansanopistolta melko vähän vastauksia, sillä vastaajat kokivat kysymyksiin vastaamisen vaikeaksi mittausvälineiden puutteen vuoksi. Muutama opisto vastasi käyttäneensä laatutyön arviointiin EFQM:ää, Balanced Score Cardia ja toiset taas benchmarkingia vertailuopistojen kanssa. Laadun varmistamiseksi on kerrottu käytettävän kurssien opiskelijälähtöistä suunnittelua ja kiinnitetty aiempaa enemmän huomioita opettajien valintaan ja toimintaan sekä opiskelijakeskeisyyteen ja oppimistuloksiin suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi käytössä on säännölliset kehityskeskustelut sekä henkilöstön koulutukset. Vapaan sivistystyön arvosta ja merkityksestä koskevaan kysymykseen oli annettu eräästä kansanopistosta vastaus, joka kuvaa hyvin nykypäivän edellytyksiä, mikäli kansanopisto haluaa menestyä: ”Vapaus pakottaa meidät olemaan kiinnostuneita opiskelijoiden tarpeista, koska he voivat vapaasti valita, osallistuvatko he toimintaamme.” (Kuusipalo, Malinen, Moisio, Raivola, Salo, Silvennoinen, Vaahtera, Vaherva 2007, 65—67.)

2.1 Non-profit organisaatio

Varsinais-Suomen Kansanopisto on säätiön omistama vapaan sivistystyön oppilaitos, joka luokitellaan non-profit-organisaatioksi. Nonprofit-organisaation ydinajatus ei ole tuottaa rahallista voittoa omistajilleen. Nonprofit-organisaatiot yrityksistä ja liikelaitoksista erottaa niiden toiminnan motiivi. Kuitenkin valtion tukien osuuden laskiessa, on myös voittoa tavoittelemattoman kansanopiston pystyttävä toimimaan kustannustehokkaasti ja saatava tuotto vastaamaan tarvittavia investointeja. Kuten nonprofit-organisaatiolle on tyypillistä ylijäämää ei jaeta omistajille, vaan varat käytetään ja kerätään, jotta organisaatio voi yhä paremmin toteuttaa missiotaan. Non-profit organisaatiot pyrkivät myös muiden yritysten tavoin saavuttamaan hyviä tuloksia. Tärkein tavoite ei ole rahassa mitattava tulos. Näin ollen myös nonprofit-organisaatioiden on osattava markkinoida oikein, oli kyseessä sitten tuottavuuden, asiakkaiden tai yleensäkin pelkkä maineen nostaminen. Markkinointi ja markkinoinnin tarve koskettaa yhtä hyvin yhteiskunnallisia voittoja tavoittelemattomia organisaatioita kuin yritystoimintaa. Nonprofit-organisaation toiminta on useimmiten sellaista, ettei se mitenkään voi olla kannattavaa. (Vuokko 2004, 14, 19—20, 25.) Tämä pitää paikkansa myös VSKO:n toiminnassa, sillä kansanopistolla on vapaan sivistystyön (Laki vapaasta sivistystyöstä 632/1998) mukainen velvollisuus tarjota tietäntyyppistä koulutusta. Toinen seikka, joka erottaa nonprofit-organisaation markkinoinnin yrityksen markkinoinnista, on sillä, että ne useimmiten saavat tulonsa osittain tai kokonaan muilta kohderyhmiltä. Näin organisaatio joutuu suuntaamaan myös markkinointinsa kahteen suuntaan sekä rahoittajille että palveluiden käyttäjille. Nonprofit-organisaatiolla on useimmiten myös tavanomaista, ettei se tarjoa konkreettisia tuotteita asiakkailleen. Tällöin myös organisaation on käytettävä palveluiden markkinointiin liittyvää ajattelutapaa. Vaikka nonprofit-organisaatioiden kohdalla ei yleensä taloudellista tulosta käytetä ensisijaisen arvioinnin mittarina, tulee onnistumista silti määrätietoisesti arvioida. Arvioinnin näkökulmana voi käyttää esimerkiksi asiakkaiden, henkilöstön, prosessien sekä taloudellisten tuloksen osa-alueita. Tärkeintä on kuitenkin, että organisaatio voi suorittaa missiotaan. Yleensä näiden organisaatioiden toimintaa arvioivat johdon jäsenet, rahoittajat, kohderyhmä, media, päätöksen tekijät sekä yhteistyökumppanit. (Vuokko 2004, 25—26.) Tärkeintä ennen kaikkea on asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista hallitusti. VSKO:ssa ensi sijaisena tavoitteena on kouluun hakeutuneiden taloudellinen määrä sekä opiskelijoiden asiakastytyväisyys. Vaikka hyvät asiakkuudet ovat erittäin tärkeitä ja panostuksen arvoisia, on pystyttävä huomioimaan myös sidosryh-

mäsuhteet. VSKO:lle merkittävää olisi löytää kumppanuuksia, jotka toisivat säännöllisesti asiakkaita koulutuksiin ja näin erilaisten sidosryhmien kanssa olisi pystyttävä luomaan vuorovaikutteinen ja luotettava suhde, vaikka heille ei suoranaisesti palveluita myttäisikään. Lisäksi tietyntyyppiset kumppanuudet voisivat nostaa VSKO:n profiilia.

Markkinoinnin ensisijainen tehtävä on vaikuttaminen. Markkinoinnilla pyritään saamaan organisaatio tai sen palvelut tunnetuiksi, lisäämään asiakkaan kiinnostusta sekä vähentämään palvelun käytöstä kokemaa uhrausta. Koska markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa, voidaan kohderyhmän päätöksen tekoprosessi jakaa osiin. Vuokon (2004) mukaan vaikutuksen portaat voidaan jakaa neljään askelmaan (kuvio 1). Näiden askelmien tunnistaminen auttoi myös kehittämistehtäväni tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Askelmiin tutustumalla pohdin, mihin vaiheisiin organisaatiossa olisi erityisen hyvä panostaa ja onko yleensäkin markkinoinnilla mahdollisuus vaikuttaa. Jokaisella askelmalla on haasteensa, joka estää asiakkaan päätöksen teon. Vaikutuksen portaiden lisäksi askelmiin voidaan sisällyttää myös vaikuttamisen askelmat, joita voidaan käyttää markkinoinnin suunnittelussa (Vuokko 2004, 39–43.)



KUVIO 1. Vaikutuksen ja vaikuttamisen portaat. (Vuokko 2004, 40, 43.)

2.2 Asiakslähtöisyydellä markkinoinnille oikea suunta

Markkinointia voi lähteä rakentamaan monella eri tapaa. Kehittämistehtävässä suunnitelman pohja luotiin asiakslähtöisyydellä, jota palvelumuotoilun erilaiset menetelmät tukevat. Asiakslähtöisyys markkinointiajatteluna on myös kehitysvaihe, joka on seurannut

teollistumisen, tuotantomenetelmien sekä kilpailun kehittymisen myötä. Kuitenkin kaikkia muitakin markkinoinnin ajattelumalleja esiintyy yhä, eivätkä mallit ole toisiaan poisulkevia. Muita ajattelumalleja ovat: tuotelähtöinen, tuotantolähtöinen, myyntilähtöinen sekä yhteiskuntalähtöinen ajattelu. VSKO:n markkinoinnin ajatusmallina on ollut pitkälti myyntilähtöisyys eli panostetaan myyntityöhön ja mainontaan sekä yritetään hinnoitella erottua kilpailijoista. Koulutuspalveluiden sisältö on pidetty ennallaan tai niihin ei ole juurikaan vaikuttaneet asiakkaiden tarpeet ja kysyntä (Vuokko 2004, 62–64.)

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan organisaation tapaa huomioida kaikkien sidosryhmiensä tarpeet. Asiakaslähtöisyydessä on palvelumuotoilun ydin. ”Asiakaslähtöisyyden yksi keskeinen ominaisuus on markkinoinnin tutkiminen ja pyrkimys oppia kohderyhmien tarpeista ja kriteereistä. Ei pyritä niinkään sopeuttamaan kysyntää tarjontaan kuin tarjontaa kysyntään.” Kansanopiston markkinoinnissa tämä tarkoittaa, että selvitetään millaisia koulutuspalveluita potentiaaliset asiakkaat haluavat ja huomioidaan tämä palveluiden kehittämisessä. Tärkeää on huomioida myös nykyisten opiskelijoiden ajatukset. Vaikka asiakaslähtöisyydessä on tärkeää kuunnella asiakasta, on huomioitava, että toiminnassa on pystyttävä huomioimaan sekä asiakkaan että organisaation tarpeet (Vuokko 2004, 65).

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, ettei kohderyhmää voi käsitellä yhtenä massana vaan erillisinä segmentteinä. Kehittämistehtäväni yhtenä haasteena onkin selvittää, millaisia asiakasprofiileita opistossa opiskelee. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa myös organisaation henkilöstöön. Henkilöstöltä vaaditaan tähän sitoutumista, mutta vastaavasti se myös lisää henkilökunnan motivaatiota. Asiakaslähtöisyys vaatii organisaation tiedonkulun sujuvuutta sekä hyvää yhteistyötä organisaation sisällä. Organisaatiolta edellytetään asiakaslähtöisyyttä, mikäli markkinoilla on kilpailua ja asiakas voi valita eri vaihtoehtojen välillä. Asiakaslähtöisen ajattelun seurauksena saadaan usein tyytyväinen asiakas. Tyytyväinen asiakas taas puolestaan käyttää palveluita uudelleen sekä suosittelee palvelua muille. Kuitenkin tyytyväisyys saattaa olla vain hetkellistä. Organisaation olisikin tärkeämpää miettiä, miten se pystyy sitouttamaan asiakkaansa. Sitouttamiseen vaikuttaa hyvinkin erityyppiset seikat ja syy voi olla psykologinen tai vaikka puhtaasti hintaan perustuva. Osan sidoksista asiakas tunnistaa itse, osaa taas ei. (Vuokko 2004, 68—69, 71.) Myös tähän Vuokon (2004) teoksessaan esittämään kysymykseen opiskelijaa sitouttavista tekijöistä, haluan kehittämistehtävällä etsiä vastauksia.

Koska asiakaslähtöisyyteen vaikutetaan niin monin eri tavoin, vaatii se, että ajattelutapa on yhteinen koko organisaatiossa. Näin ollen on myös muistettava, että tieto toteutetuista tutkimuksista sekä asiakaspalautteista kulkee koko organisaatioon.

Asiakaslähtöisyyttä tarvitaan strategisella, taktisella sekä operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla tehdään päätös, kenelle palveluita halutaan tarjota sekä priorisoidaan segmentit. Taktisella tasolla pohditaan organisaation keinot ja periaatteet, joilla palveluita tarjotaan eri kohderyhmille sekä mietitään, miten selvitetään asiakkaan tarpeet ja organisaation asiakaslupaus. Operatiivisella tasolla suunnitellaan kohtaamiset asiakkaan kanssa asiakaslähtöisiksi. (Vuokko 2004, 73.)

Vuokon (1997) mukaan asiakaslähtöisen markkinointiajattelun pääkohdissa tärkeää on, että lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista. On kuitenkin huomioitava, että tässä menestyäkseen organisaatiossa tulee olla tarpeeksi tietoa kohderyhmästä. Vuokko korostaa, että tutkimuksella on markkinoinnin suunnittelun tukemissa tärkeä rooli. Kehittämistyön on myös oltava kokonaisvaltaista ja se on keskitettävä käyttämään kaikkia markkinointimixin osatekijöitä kilpailukeinoina. Tämä tarkoittaa, että viestinnän lisäksi kehitetään myös tuotetta sekä organisaation toimintaa. Tämä on seikka, johon VSKO:n kehittämistehtävässä haluan puuttua, koska on havaittu, ettei enää pelkkä näkyvän viestinnän uudistaminen riitä. Vaikka viestinnän kehittämistarpeet tunnistetaan suhteellisen hyvin, on tärkeää varmistaa, että tuote on luvatus mukainen. Tässä tärkeintä on etenkin henkilöstön suhtautuminen asiakkaisiinsa. Tämän voi yleistää niin, että kaiken, tuoteselosteesta myyjän toimintaan, on viestitettävä sitä, että organisaatio välittää asiakkaitaan. (1997, 15.) Tämä on varmasti yksi merkityksellisimmistä kehittämisen kohteista VSKO:ssa. Ei riitä, että markkinointi kohdennetaan oikein ja toteutetaan hienosti, vaan on myös varmistettava, että palvelu vastaa sitä mitä luvataan. Haasteena tässä on ollut ja tulee olemaan varmasti jatkossakin VSKO:n kannalta se, ettei kehittämistyöhön osallistu koko henkilökunta. Osittain myös tähän ongelmaan saatiin apua kehittämistehtävän aikana laadituista linjakohtaisista opetussuunnitelmista. Vapaan sivistystyön oppilaitoksilta ei vaadita tutkintoon johtamattomissa koulutuksissa opetussuunnitelmia, mutta epäilemättä niiden käyttö tuo läpinäkyvyyttä koulutussisältöön. Kun opetussuunnitelmat on laadittu yhdessä tuntiopettajien kanssa, varmistaa se myös sen, että markkinointi sekä palvelu vastaavat toisiaan. Taustalla opetussuunnitelmien laatimisessa oli myös sidosryh-

mien huomioiminen. Kun linjakohtaiset opetus suunnitelmat ovat julkisia, on opiskelijoiden sidosryhmien kuten esimerkiksi kelan, aikuiskoulutusrahaston ja sosiaalitoimen helpompi hahmottaa asiakkaansa opiskelusuunnitelmia ja tehdä päätöksiä.

Strategiat tulee rakentaa erilaisten ryhmien mukaan, jolloin erityisesti korostuu asiakaskunnan hyvä perinpohjainen tunteminen. On tiedostettava, ettei kaikki organisaation potentiaaliset asiakkaat ole samanlaisia. Kuten VSKO:n asiakasprofiilien määrittämisessä huomasi, oli omiin asiakasryhmiin suhteellisen vaivatonta pienellä panostuksella tutustua. Jatkuva havainnointi mahdollistaa hyvin tarkat profiilikuvaukset ja tämä toteutuu parhaiten, kun havainnointia tehdään koko organisaatiossa. Erona organisaatiolähtöiselle ajattelutavalle, Vuokko (1997) korostaa kilpailun määrittelemistä laajasti kohderyhmän näkökulmasta, jotta saavutettaisiin asiakaslähtöisyys. Kansanopistostoille tilanne kilpailusta toisten opistojen kanssa on melko uusi ja haasteita tuottaa, kun kilpailun määrittäminen viedään laajemmalle, jolloin kilpailijoiksi katsotaan kaikki, jotka kilpailevat asiakkaan rahan, ajan tai fyysisen energian käytöstä. Mielestäni koko asiakaslähtöisen markkinoinnin ydin tulee hyvin esille Vuokon ajatuksessa, että asiakas ei välttämättä arvosta pelkästään niitä asioita, joita organisaatio korostaa. (Vuokko 1997, 15–22.)

2.2.1 Benchmarkkaus

Päätin hyödyntää kehittämistehtävässäni myös organisaation ulkopuolelta löytyvää tietoa ja menetelmäksi tähän valitsin benchmarkkauksen. Benchmarkkaukseen päädyin lähinnä siksi, että VSKO kaipaa uusia ideoita ja malleja toiminnan kehittämiseen. Benchmarkkauksella voidaan helposti löytää kumppanilta uusia ajatuksia ja lisäksi nähdä, miten ne käytännössä toimivat. Benchmarkkauksen tavoitteena on myös tuoda kehittämishankkeelle pysyvyyttä jatkuvan yhteistyökumppanuuden muodossa.

Benchmarkkaukselle ei suomen kielestä löydy yleistä vastinetta ja siksi päädyin kehittämistyössäni käyttämään lainasanaa. Käännöksinä näkyy joskus vertailua, vertailevaa arviointia sekä esikuva-arviointia. Mutta mielestäni lainasana kuvaa monipuolisemmin benchmarkkauksen koko käsiteskaalaa. Benchmarkkaukselle kuitenkin tarkoitetaan vertailua sekä parhaiden käytänteiden etsimistä. (Hämäläinen, Kaartinen-Koutaniemi 2002, 11.)

Benchmarkkauksessa oli melko selvää heti alusta, että se toteutetaan ulkoisena benchmarkkauksena. Ulkoiseen benchmarkkaukseen liittyy aina jollain tavoin kilpaileva toiminta eli samoilla markkinoilla toimiva yritys (Karlöf & Östblom 1993, 127). Koska VSKO:n kannalta oli tärkeää löytää juuri markkinoinnin kannalta sopiva kumppani, valinta kohdistettiin niihin vastaaviin opistoihin, joista oli kantautunut positiivista opetuksen laadun suhteen ja joiden ulospäin näkyvä viestintä koettiin omassa oppilaitoksesamme hyvänä. Koska kehittämistehtävän puitteissa pääpaino oli muutenkin etsiä toimivia välineitä palvelumuotoilun keinoista, myös benchmarkkauskumppani löytyi tällä tavoin. Oppilaitoksemme henkilökunta oli kuullut kyseisestä oppilaitoksesta hyvää ja olivat kiinnostuneita näkemään tarkemmin, miten siellä hoidetaan tietyt erityisesti musiikin opetukseen liittyvät käytännöt ja toimenpiteet, joilla opisto pysyy elinvoimaisena. Näin kumppanin löytyminen kävi nopeasti, eikä etsintään kulunut turhaa aikaa.

Benchmarkkauksessa lähdettiin alkuun ajatuksena ottaa potentiaaliseen yritykseen yhteyttä ja sopia mahdollinen haastattelu puhelimitse. Kehitystehtävän edetessä ajatus meni kuitenkin eteenpäin ja organisaatiossa kiinnostuttiin mahdollisuudesta syventää suhde benchmarkkauskumppanuudeksi. Kehittämistehtävän puitteissa toteutettiin ensimmäinen varsinainen benchmarkkauskäynti ja valmisteltiin Kansanopiston hankehakemus, jotta tälle yhteistyölle voitaisiin jatkossa saada rahoitusta. Benchmarkkauksen edut ja mahdollisuudet ovat suuret, mutta kuten Karlöf (1993, 152) mainitsee, on haittapuolena benchmarkkauksen kustannukset, joita erityisesti vierailut aiheuttavat. Mahdollinen hankerahoitus turvaisi kehittämishankkeen benchmarkkauskumppanuuden jatkuvuuden.

Oulun yliopiston opetuksen kehittämisohjelman pohjalta käynnistetyssä benchmarkking-projektissa (2000) kokeiltiin luovaa benchmarkkausta kansainvälisen toiminnan parantamiseksi. Tässä projektissa haluttiin korostaa menetelmän laadullista puolta. Projektissa benchmarkkaus määriteltiin Karjalaisen, Kuortin ja Niinikosken (2001) mukaan näin: ”Benchmarking on ihmisen luontainen utelias tapa toimia ja kartoittaa yhteistyön ja ystävällisyyden edellytyksiä.” Heillä oli taustalla ajatus, että luovalla benchmarkkauksella voidaan rakentaa yhteistyötä korkeakoulujen välille. Heidän benchmarking-prosessikuvausten määritelmä vastavuoroisesta oppimisesta vertailukumppaniin tehtävien havaintojen avulla vastasi omia tavoitteitamme alkavasta benchmarkkauskumppanuudesta. Kuten Varsinais-Suomen Kansanopistossa niin myös Oulun projektissakin tärkeimpänä tavoitteena oli jatkuva yhteistyö, jolla voidaan luoda uusia, syvempiä suhteita oppilaitoksien välille. (Hämäläinen, Kaartinen-Koutaniemi 2002, 21.)

Toteutin benchmarkkauksen Ruotsissa sijaitsevaan musiikkipainotteiseen kansankorkeakouluun tarkoitukseni selvittää heillä käytössä olevia menetelmiä koulutuspalveluiden sekä markkinoinnin kehittämiseksi. Benchmarkkauksen kohdeoppilaitoksessa hakijamäärät ovat suuria, vaikka kyseessä on melko pieni oppilaitos. Ruotsissa kansankorkeakoulut toimivat hieman eri periaatteella ja varsinkin rahoituslähteissä on hieman eroavaisuutta. Vaikka toimintaperiaate eroaa suomalaisista, valitsimme tämän ruotsalaisen kansankorkeakoulun, sillä eroavaisuudet olivat hyvin pieniä ja aihealueelle hyvin merkityksellisiä. Mielestäni on tärkeää, että organisaatioiden välillä ei ole tässä tutkimuksessa kilpailuasetelmaa, jotta aineisto olisi luotettavampaa sekä mahdollisesti yksityiskohtaisempaa. Hyvien käytäntöjen lisäksi uskon benchmarkkauksen tuovan Varsinais-Suomen Kansanopistolle tarvittavan sysäyksen toimintakulttuurin muutokseen, johon kuuluu oppiminen, osaamisen kehittäminen sekä tehokkuus, jolloin kehittämisprosessi pääsee alkuun (Karlöf & Östblom 1993, 10).

Benchmarkkausta varten organisaatiossa pohdittiin niitä kehittämistarpeita, joihin toivotaan löytyvän uusia malleja. Tämä suunnitteluvaihe koettiin erityisen hyvänä, sillä samalla tuli pohdittua tarkemmin oman organisaationi toimintatapoja. Tämä oli myös tärkeä vaihe ennen varsinaista benchmarkkauskäyntiä, sillä muuten kumppaniyrityksen mahdollisiin vastakysymyksiin olisi haasteellista vastata. Lisäksi eettiset seikat ovat helpompi tässä vaiheessa ottaa huomioon, kun kysymyksiä tarkastelee ensin oman toiminnan kautta. Benchmarkkausta on virhe verrata kilpailija-analyysiin, sillä benchmarkkaus perustuu avoimeen ja rehelliseen tietojen vaihtoon. Benchmarkkauksen toteuttajan on aina voitava itse antaa samoihin kysymyksiin vastaukset omasta yrityksestään. (Karlöf & Östblom 1993, 157.)

2.2.2 Vertailuprosessi

Benchmarkkauskohteeksi valittu vapaan sivistystyön oppilaitos Svefi on Ruotsin Haaparannassa sijaitseva opisto, josta Ruotsissa käytetään nimitystä kansankorkeakoulu. Tässä oppilaitoksessa on hyvin samankaltainen opetusjärjestelmä kuin Suomen kansanopistoissa. Svefi on myös pitkälti kulttuuripainotteinen oppilaitos ja erona on Varsinais-Suomen Kansanopiston opetustarjontaan nähden lähinnä linjojen runsaus sekä yleissivistä-

vien aineiden kuuluminen opetussisältöön useimmissa linjoissa. Ruotsissa kansankorkeakoululla on myös samantyyppinen rahoitusjärjestelmä kuin Suomessa eli osa rahoituksesta tulee opintomaksuista ja tukitoiminnoista ja hieman alle puolet valtion avustuksina. Päätoimisten opiskelijoiden määrä Svefissä on noin 70 ja vakituista henkilökuntaa kymmenen. Svefi on pienestä koostaan nähden hyvin aktiivinen oppilaitos. Svefin valintaan benchmarkkauskumppaniksi vaikutti suositusten lisäksi myös muut tekijät. Kuten Kaartinen-Koutaniemi (2002) toteaa, kumppaneiden valintaa määrittelee tavallisesti yhteinen mielenkiinto ja motivaatio aiheeseen. Lisäksi valinnassa hänen mukaansa pitäisi kiinnittää huomioita muun muassa fyysiseen etäisyyteen sekä kulttuurieroihin esimerkiksi hallinnossa. Kaartinen-Koutaniemi kehottaa myös hyvään taustatietojen keräämiseen kumppanista ja pohtimaan benchmarkingin kumppanien lukumäärää tarkoin. (Hämäläinen & Koutaniemi-Kaartinen, 2004, 105–106.) Kehittämistehtävän aikataulun ja Varsinais-Suomen Kansanopiston tavoitteiden sekä resurssien takia päädyttiin valitsemaan kehittämistehtävään ainoastaan yksi kumppani. Benchmarkkaus toimi kehittämistehtävässä palvelumuotoilun menetelmien tukena (Taulukko 2), joten tiedonkeruu ensimmäisellä benchmarkkauskäynnillä toteutettiin ainoastaan laadullisena menetelmänä toteutettuina haastatteluina sekä havainnointina kumppaniorganisaatiossa. Ensimmäisellä vierailupaamisella ei rajattu vertailtavia osa-alueita kovinkaan tarkasti vaan haluttiin saada lähinnä uusia ideoita koulutussisältöihin sekä markkinointiin. Toisena tavoitteena benchmarkkausvierailulle oli kartoittaa hankekumppanuuden mahdollisuus kohdeorganisaation kanssa. Kehittämistyön benchmarkkausosuus toimii välituloksena eli raporttina ja apuna hankehakemuksen laatimiselle.

TAULUKKO 2. VSKO:n benchmarkkaus-malli

	Tavoitteet	Kumppani	Osallistujat	Välineet	Toteutus	Tulokset
Koulutussällöt ja markkinointi	Hyvien käytäntöjen löytäminen esikuvaoppilaitokselta	Organisatio valitsee suositusten perusteella kumppanin itse	Pieni tiimi + organisaation opettajat	Laadullinen itsearviointi, pohditaan kehittämiskohteet ja vahvuudet. Kysymysrunko kohdeorganisaatiolle	Vierailukäynti. Haastattelut kohdeorganisaatiossa.	Yhteenveto parannusideoista.
Yhteistyö- ja hankekumppanuus	Jatkuva yhteistyö, jossa voidaan suunnitella yhteistyöprojekteja sekä koulutussällöjä Yhteishankkeet (esim. Erasmus+)	Organisatio valitsee kumppanin tai kumppanit itse (Hyödynnetään molempien yhteistyökustot)	Pieni tiimi + organisaation opettajat. Mahdollisissa jatkohankkeissa myös oppilasryhmät	Organisaatioiden omat arvioinnit yhteisistä kehittämiskohteista. Lopuksi yhteenveto ja valitaan parhaat kehittämiskohteet hankeprojekteiksi	Vuorovaiikutteinen oppiminen. Ensin vierailukäynti, jatkossa workshopit vuorovaikeisesti.	Yhteistyön alkaminen.

Varsinais-Suomen Kansanopiston benchmarkkaus-malli on laadittu Kaartinen-Koutaniemi (2002, 98) case-esimerkkien vertailutaulukkoa mukailen. Taulukossa kuvataan Varsinais-Suomen Kansanopiston benchmarkkaus vaiheittain tavoitteista tuloksiin.

2.2.3 Benchmarkkauksen tulokset

Benchmarkkauskäynti Svefillä toimi hyvänä kehittämishankkeen käynnistäjänä. Vierailulla saatiin uusia kokeilemisen arvoisia käytänteitä omaan organisaatioon ja ennen kaikkea vahvistus tulevalle yhteistyölle. Ensimmäinen vierailu tapahtui pitkälti kehittämis-

tehtävän puitteissa, mutta tulevaisuudessa kehittämishankkeen edetessä keskitytään vuorovaikutteiseen oppimiseen. Benchmarkkauskäynnin suunnitteluvaiheessa laadin kysymysrunгон Varsinais-Suomen Kansanopiston omien kehittämistarpeiden mukaan (Taulukko 3). Benchmarkkauksella haluttiin vinkkejä opetussisältöön sekä opetuksen toteutukseen ja tähän liittyen opiskelijoiden osallistumiseen ja arviointiin. Lisäksi opettajien työnkuva sekä koulutustausta vastaavassa oppilaitoksessa kiinnosti kuten myös opiskelijoiden profiili. Suurin ero opistojemme välillä oli opettajien päätoimisuus. VSKO:lla kaikki opettajat toimivat tuntiopettajina toisin kuin Svefillä. Svefin opettajat osallistuvat opetuksen kehittämistyöhön sekä muihin tarvittaviin tukitoimiin. Lisäksi opiskelijat opiskelevat pitkällä linjoilla vuodesta kolmeen, joten opettajien sitoutuminen opiskelijoiden koulutukseen korostuu entisestään. Koska suurin kysymys liittyi oman opistomme opiskelijamääriin, halusin selvittää siihen suoraan vaikuttavia tekijöitä kuten verkostoa, yhteistyökuvioita sekä mahdollisia hankkeita. Svefin koulutukseen kuuluu useita erityisryhmille suunnattuja linjoja. Näitä koulutuksia on toteutettu osaksi hankkeiden kautta ja esimerkiksi maahanmuuttajille suunnattua koulutusta löytyy runsaasti. Lisäksi etsin sijainnin vaikutuksia opiskelijamääriin sekä mahdollisia vinkkejä sijainnin hyödyntämiseen tai havaittuja haittatekijöitä siihen liittyen. VSKO:n sijainnin on koettu olevan sekä hyödyksi että haitaksi. Lähimmästä suuresta kaupungista, Turusta tulevat opiskelijat mieltävät Paimion olevan hyvä sijainniltaan, eivätkä koe ongelmaksi kulkea päivittäistä koulumatkaa. Sen sijaan monet kauempaa opiskelupaikkaa hakevat kokevat Paimion pieneksi kaupungiksi ja haluavat ensi sijaisesti opiskelupaikan isosta kaupungista, mutteivat ole kuitenkaan ole valmiita muuttamaan Turkuun ja käymään sieltä käsin kouluun. Tämä asia on muuttunut viime vuosina paljon. Aiemmin opiskelijoita oli kaukaa ympäri Suomea, eikä syrjäinen sijainti ollut haittatekijä. Svefi sijaitsee myöskin suhteellisen pienessä Haaparannan kaupungissa. Kuitenkin se kerää opiskelijoita hyvin kaukaa Suomenkin puolelta. Syytä tähän on vaikea löytää, mutta tutustumiskäynnin perusteella näyttäisi siltä, että pitkään tehty vahva työ etenkin taiteen alan koulutuksissa yhdistettynä mahdollisuuteen suorittaa peruskoulun ja lukion kursseja on houkutteleva yhdistelmä. Lisäksi Svefin yleiskurssit antavat jatko-opintokelpoisuuden. Luonnollisesti myös kaksikielisyys vaikuttaa hakijaryhmään. Halusin myös tietää, miten vastaava opisto toteuttaa omaa markkinointiaan ja panostetaanko siihen ajallisesti tai taloudellisesti suuria määriä. Svefillä järjestetään paljon tapahtumia ja opiskelijat ovat mukana monissa eri projekteissa. Tapahtumat saavat paljon näkyvyyttä ja aktiivisen toiminnan kautta myös koulutus tunnetaan.

TAULUKKO 3. Havainnot.

VARSINAIS-SUOMEN KANSANOPISTO	SVEFI
Resurssit eivät riitä tuntisuunnitteluun ja hankesuunnitteluun osallistuu vain hallintohenkilökunta	Opettajat eivät toimi tuntiopettajina vaan täysiaikaisina työntekijöinä, joilla opetusvelvollisuuden lisäksi tehtäviä myös organisaation muissa tehtävissä (esim. hankesuunnittelu, hallinnolliset tehtävät)
Vähäiset opiskelijaviikot	Useamman ryhmän opintoja yhdistetty yhteisillä aineilla, verkko-opiskelu, hankkeiden kautta opiskelijoita (maahanmuuttajat, kehitysvammaiset)
Markkinointiongelmät	Tehty pitkäjänteisesti työtä, hyvä maine ja hyvä yhteistyö mahdollistavat näkyvyyden. Monet tapahtumat. Markkinointiin ei isoa panostusta. Markkinointi toteutetaan omilla resursseilla. Selkeä ja toimiva verkkoviestintä.
Opiskelijoiden motivointi ja poissaolot	Tiukka seuranta (opiskelijoiden etuuksiin puuttuminen), erottaminen kurssilta/linjalta Lopputodistus (poissaolot näkyvät), valmistavissa koulutuksissa 2-osainen todistus, joista toinen antaa jatko-opiskelukelpoisuuden. Voimakas puuttuminen ja puhuttelu poissaolotilanteissa

2.3 Mitä on palvelumuotoilu?

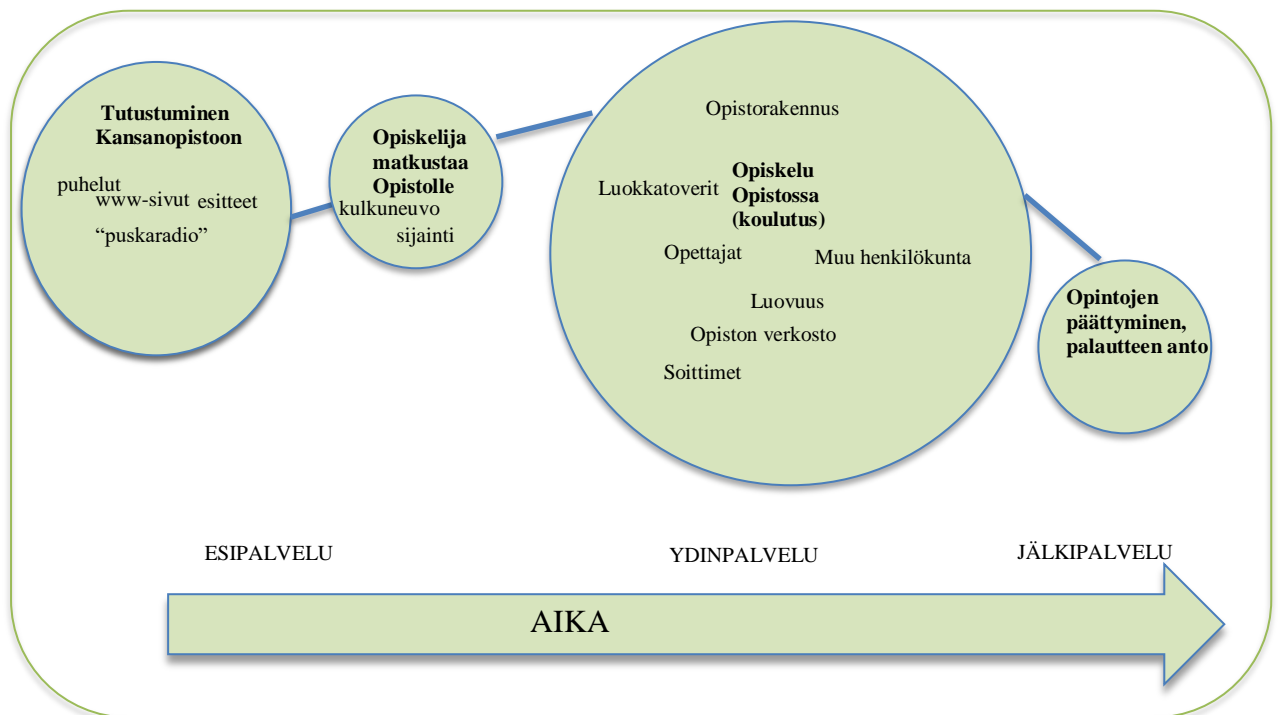
Palvelumuotoilulla voidaan luoda palveluita, jotka pohjaavat asiakkaiden todellisiin käyttäjäkokemuksiin. Palvelumuotoiluprosessi perustuukin ennen kaikkea sille, miten hyvin osataan hyödyntää asiakkaiden kokemukset sekä tarpeet muotoillessa palveluita tai kehittäessä uusia. Tärkeää on se, miten yritys osaa katsoa omaa toimintaansa sekä palveluitaan asiakkaan silmin. (www.palvelumuotoilu.fi) Varsinais-Suomen Kansanopistossa on jo vuosia suuntauduttu taideaineiden opetukseen, mutta koska taidepainotteisissa opilaitoksissa löytyy tarjontaa ja hakijamäärät ovat samalla laskeneet, on VSKO tilanteessa, jossa tulisi kehittää ja uudistaa toimintaa vastaamaan kysyntää. Jonkin verran koulutusten sisältöä on pohdittu ulkopuolelta tulevien tarpeiden mukaan. Tässä organisaatio

on kuitenkin hieman jäljessä vastaamaan todellisiin ajankohtaisiin tarpeisiin ja usein myös kilpailijoiden perässä. Onkin pyrittävä hyödyntämään vanhaa osaamista ja kokemusta yhdistämällä siihen uusia oivalluksia sekä tietoa ja näin luotava uusia innovaatioita. ”Innovaatio voi olla uusi tai parannettu tuote tai palvelu, uusi toimintatapa, palvelutason parannus tai uudenlainen näkökulma tekemiseen” (<http://www.inno-vointi.fi>).

Palvelumuotoilun voi kiteyttää yhdellä lauseella tarkoittavan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin (www.palvelumuotoilu.fi). Palvelumuotoilun prosessi voidaan jakaa pääpiirteittäin eri vaiheisiin, joissa prosessi etenee kehityshaasteen rajauksesta, asiakasnäkökulman kautta ratkaisujen suunnitteluun ja käytännössä testaamiseen sekä arviointiin (Miettinen 2011, 32–33).

Markkinoinnissa puhutaan usein palveluketjusta, joka tarkoittaa asiakkaan kulkemaa reittiä palveluprosessin läpi lähinnä organisaation tarpeiden mukaan. Kansanopiston palveluketju on yksinkertaisesti kuvattuna se, että VSKO luo koulutuksen, johon odotetaan, että löytyy hakijoita. Valituksi tulleet hakijat suorittavat vuoden opinnot. Tässä ei kuitenkaan huomioida jokaisen yksilön prosessin edetessä tekemiä omia valintoja ja sitä, miten ne vaikuttavat VSKO:n palvelun tuottamiseen. Palvelumuotoiluun liittyvä termi palvelupolku (kuva 2) on kuitenkin asiakaslähtöisempi tapa kuvata asiakkaan kulkemaa reittiä palvelun sisällä. Tämä palvelupolku pitää sisällään olettamuksen, että jokainen asiakas kulkee prosessin läpi yksilöllistä reittiä, johon vaikuttaa hänen omat henkilökohtaiset valintansa sekä tarpeensa. (Miettinen 2011, 50.) On myös järkevää pilkkoa asiakkaan kokema palvelupolku pienemmiksi osiksi eli palvelutuokioihin sekä palvelun kontaktipisteisiin. Palvelutuokio muodostuu useista kontaktipisteistä, jotka voivat olla ihmisiä, esineitä tai toimintatapoja, joita asiakas aistii käyttäessään palvelua. (Tuulaniemi 2011, 79–80.) Huomioimalla palvelupolun palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet voidaan suunnitella jokainen pienikin yksityiskohta tarkasti vastaamaan tavoitteitaan. Kansanopiston toiminnassa pieniä kontaktipisteitä, joilla ratkaiseva merkitys opintoihin hakeutumisella sekä opintojen jatkamisella on useita, joten näiden löytäminen on ensisijaisen tärkeää, jotta resurssit voidaan kohdentaa tehokkaasti. Useat näistä kontaktipisteistä ovat sellaisia, että niiden olemassaolo jää henkilökunnalta havaitsematta tai niiden merkitystä vähätellään. Lisäksi opiskelijoiden toimintatapa eri kontaktipisteissä kuluttaa resursseja eri tavoin, joten tämänkin vuoksi nämä tulisi huomioida. Kehittämistehtävään kerätystä aineistosta selviää ensikohtaamisen merkitys, tapahtui se sitten puhelimitse,

sähköpostitse tai paikan päällä. Ihan ensimmäisellä todellisella tapaamisella syntyy potentiaalisella asiakkaalla jo päätöksen tekoon tarvittava voima. Opiskelijat nostavat esille etenkin saapumisensa haastatteluun ja kokeneensa tullessa oikeaan paikkaan nähdessään vanhan opistorakennuksen. Etenkin idyllinen ja rauhallinen ympäristö sekä 1900-luvun rakennus vetoavat opiskelijoihin. Opistolla kuitenkin yritämme osoittaa olevamme nykyaikaisia ja häivyttämme usein tarkoituksella perinteikästä opiston historiaa sekä vanhoja tiloja. Näin oletetaan asiakkaan kokevan tietty piste tietyllä tunteella ja ajatuksella ja kontaktipiste muokataan tämän olettamuksen perusteella, jolloin organisaation tavoite ei toteudu.



KUVA 2. Varsinais-Suomen Kansanopiston palvelupolkukuvaus. Ydinpalvelusta on esitetty myös opiskelijan eri aistein kokemat kontaktipisteet. (Mukailen Tuulaniemi 2011, 79–80).

3 Palvelumuotoiluprosessi ja tutkimusmenetelmät

Palvelumuotoiluprosessi on hieman poikkeava muihin kehittämisprosesseihin verrattuna, sillä siinä voidaan vapaasti vaihtaa menetelmiä vastaamaan asiakkaan tarpeita, eikä kehitystyötä tarvitse aloittaa alusta (Tirkkonen 2013).

Kehittämistyö kulkee palvelumuotoiluprosessin vaiheita seuraten ideoinnin, suunnittelun, testauksen sekä toteutuksen kautta arviointiin ja mittaukseen (Taulukko 4). Varsinaisen kehittämistehtävän ulkopuolelle jää toteuttamisvaihe ja lopullinen mittaaminen mittariston avulla. Mittaristona toimii parhaiten opiskelijoiden lukumäärä, kerrytetyt opiskeluviikot sekä tilikauden päätöksen tulos. Mittaukset on mahdollista toteuttaa opiskelijoiden lukuvuoden päättyessä ja uusien opiskelijoiden hakuprosessin jälkeen. Lisäksi opiskelijapalautteiden avulla voidaan tehdä seurantaa lähinnä tyytyväisyyden toteutumisesta.

Pääpiirteittäin vaiheet voidaan jakaa osiin, jolloin ensimmäisessä vaiheessa valitaan kehityskohde, jolle asetetaan tavoitteet ja mittarit. Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa on myös tunnistettava kohderyhmät ja valittava sopivat työkalut sekä kysymykset. Tämän vaiheen perusteella laaditaan suunnitelma ymmärryksen keräämiseen. Palvelumuotoilun kannalta merkittävää on huomioida vahvasti asiakasnäkökulma.

TAULUKKO 4. Kehittämistehtäväprosessi

Kehityskohde				Mittari
Millä tavoin kohderyhmä tavoitetaan?				Hakijamäärät
Mitä asiakkaat odottavat VSKO:n koulutuspalveluilta?				Palautekysely opintojakson alussa. Tyytyväisyys/tyytymättömyys
Vastaako opetus odotuksia?				Palautekysely opintojakson loppupuolella. Tyytyväisyys/tyytymättömyys
Millä keinoin voidaan parantaa opiskelijan sitoutumista koulutukseen?				Keskeyttäneiden opiskelijoiden määrä / valmistuneet

Mitkä asiat tuovat asiakkaille arvoa Kansanopiston koulutuspalveluiden suhteen? Taulukossa kuvattu miten kehittämishankkeessa edetään kehittämiskohteen määrittämisen jälkeen, tutkimuksen ja suunnittelun kautta toteutukseen. Viimeisenä vaiheena on arvioida sekä mitata, miten palvelunkehittäminen onnistui.

Asiakasymmärrystä sekä käyttäjätietoa hankitaan selvittämällä asiakkaan tiedostamattomat sekä tietoiset tarpeet ja oppimalla näistä. Tässä kohdin voidaan hyödyntää perinteisiä muotoilun menetelmiä. Kaikista hedelmällisintä on hyödyntää aitoja tilanteita ja tutkia näissä ihmisten käyttäytymistä. Ympäristön havainnointi ja opiskelijoiden seuranta on suhteellisen vaivatonta kansanopiston kaltaisessa ympäristössä. Tämä etnografinen lähestymistapa korostaa vuorovaikutuksellista oppimista, joka toimii ideoinnin perustana. Etnografi kerää käyttäjän ajatuksia aidossa ympäristössä, jossa palvelun käyttö on merkityksellistä käyttäjälle. Keinoina on tässä oppimisessa katsominen, kuunteleminen sekä kokeileminen. (Hämäläinen, Vilkka, Miettinen 2011, 63.) Lisäksi voidaan käyttäjätietoa hankkia perinteisimmin menetelmin kuten esimerkiksi analysoimalla markkinatutkimuksia sekä erilaisia kyselyitä. Nämä ovat melko pinnallisia ja yleistäviä sekä antavat useimmiten määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Näiden kahden menetelmän lisäksi asiakasymmärryksen keräämiseen voidaan käyttää innovatiivisia menetelmiä (taulukko 5), joita ovat esimerkiksi erilaiset suunnittelutyöpajat, käyttäjien erilaiset prototypointimenetel-

mät sekä visuaaliset päiväkirjat. Näiden kautta palvelun muotoilijan on mahdollisuus yhdistää käyttäjän eri aistien kokema aineisto. Näin voidaan saada laajempi käsitys, miksi käyttäjät tekevät ja toimivat tietyllä tavoin ja mikä merkitys tällä on palvelun kokemisessa. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin käyttäjätiedon hyödyntäminen palvelukehitystyössä. Tämä on varmasti kehitystehtävän yksi suurimmista haasteista, sillä jotta kehittämistyö pysyisi aktiivisena, tulisi käyttäjätiedon hyödyntäminen vakiinnuttaa pysyvästi organisaatioon. Ihmisten käyttäytyminen eri tilanteissa ja eri ihmisten keskuudessa muuttaa palvelukokemusta, joten muotoilijan on osattava nähdä pienetkin yksityiskohtat sekä symboliset merkitykset. Näin voidaan hienosäätää pieniäkin palvelupolun yksityiskohtia. (Miettinen 2011, 65–69.) Kansanopiston kehittämistyössä asiakasymmärrystä kerättiin useammalla eri menetelmällä. Tiedon kerääminen kuitenkin kohdistettiin pitkälti yhdelle päivälle, jolloin toteutettiin opiskelijaryhmällä toteutettava learning cafe, profiilikortin sekä palvelupolun laatiminen.

Asiakasymmärryksen keräämisen jälkeen voidaan palvelumuotoiluprosessissa edetä seuraavaan vaiheeseen, joka käsittää varsinaisen ideoinnin. Tässä vaiheessa ideoinnin lisäksi yleensä konseptoidaan erilaisia ratkaisuja, jotka voidaan viedä tarvittaessa nopeaan testausvaiheeseen asiakkaan kanssa. Tarkoituksena on kerryttää ideoita niin paljon kuin mahdollista ja alkuvaiheessa poistaa turha kritiikki. Ideoita voidaan yhdistellä ja karsia, kunnes jäljellä on paras mahdollinen. Ideointimenetelmiä on monia. Parhaista ratkaisuista kannattaa piirtää kuva tai kuvata muulla tavoin prototyyppi. Erilaisten prosessien visualisointi auttaa hahmottamaan mahdolliset kompastuskohdat sekä myös sellaiset kohdat, jotka saattavat jäädä ilman suunnittelua tai seurantaa. Mitä enemmän on eri alan asiantuntijoita, sitä merkittävämpää on selkeä visualisointi, jotta kaikki voivat olla mukana innovoinnissa. Prototypoinnilla voidaan tuoda ideat konkreettisemmalle tasolle ja nopeasti testata toimivuus. (Miettinen 2011.) Kansanopiston kehittämistyössä valittiin Service Blueprint eli palvelumalli kokemuksen mallintamiseksi sekä profiilikorttien luominen. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida organisaation omat resurssit ja palvelulle ja asetetut tavoitteet. Varsinaiseen koulutusten ideointiin ei kehittämistehtävän puitteissa mennä, mutta palvelumalli sekä profiilikortit tulevat jatkossa toimimaan työkaluna suunnittelussa niin koulutuslinjojen kuin markkinoinninkin suhteen.

Palvelumuotoilun viimeisenä varsinaisena vaiheena voidaan pitää testausvaihetta. Testausvaiheessa kehitysidea tuodaan oikeiden asiakkaiden kokeiltavaksi. Testausvaiheesta

kerätään palaute, joka litteroidaan. Palvelua voidaan edelleen kohderyhmien kanssa yhdessä. Testatut ja toimivat ideat viedään eteenpäin jatkokehitykseen. Tärkeää on myös luoda tässä vaiheessa palvelulle mittarit, jotta voidaan helposti ratkaista kehittämisen tulos ja hyöty. (Tuulaniemi 2011, 130). Kehittämistehtävässä koulutuspalveluiden kehittämisideoita ei palvelun ominaisuuden vuoksi pystytä kovinkaan helposti testaamaan, vaan mallintamisen jälkeen parhaaksi todetut vaihtoehdot viedään käytäntöön. Tällöin tärkeintä on seurata erilaisten kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja kerätä niistä huolellisesti palaute eri mittareista. Kansanopiston toiminta kulkee vuoden sykleissä, joten korjaustoimenpiteet saadaan suhteellisen nopeasti tehtyä tulevalle lukuvuodelle. Toisaalta taas, rahoitus pohjautuu pitkälti toteutuneisiin opiskelijaviikkoihin, joten suuria riskejä ei voida esimerkiksi markkinoinnin muuttamisella ottaa (OPH 2016, opetus ja kulttuuritoimen rahoitus 2016, 42–43).

TAULUKKO 5. Palvelumuotoilun menetelmiä

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmäkartat – vuorovaikutus-analyysi • Asiakassafarit • Havainnointi - passiivinen tai osallistuva • Asiakaspolkukartat ja palvelupolkujen kuvaukset | <ul style="list-style-type: none"> • Haastattelut - strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu • Luotaimet • Päivä elämässä • Odotuskartoitukset • Personat, profiilit • Tulevaisuuden muistelu • Storyboardit | <ul style="list-style-type: none"> • Yhteissuunnittelu ja työpajat - design games • Prototyypit ja testaus • Tarinankerronta • Videoetnografia • Palvelumallit, kartat • Service Blueprint • Viestintä, maine, brändi |
|--|---|--|

(Nurminen, M. www.aspa.fi.)

3.1 Ideointi

Kehittämistehtävässä suurin painoarvo on asiakasymmärryksen keräämisellä, sillä organisaatiossa ei ole juuri lainkaan taltioitu asiakastietoutta. Tietoutta löytyy erilaisissa dokumenteissa, mutta aineistoa ei ole litteroitu tai muutenkaan hyödynnetty koulutussuunnittelussa tai markkinoinnissa. Asiakasymmärryksen keruussa haluttiin hyödyntää nykyistä asiakaskuntaa eli kansanopiston tämänhetkistä opiskelijaryhmää. Varsinais-Suomen Kansanopisto on aina pyrkinyt olemaan lähellä opiskelijoitaan ja pienen sisäoppilaitosmaisen muotonsa ansiosta tämä on onnistunutkin melko hyvin. Kuitenkin opiskelijajoukko ei aina välttämättä osaa antaa pyytämättä palautetta tai valmiit palautelomakkeet jäävät palauttamatta, kun niiden ei uskota merkitsevän mitään. Lisäksi opiskelijat ovat

oman kokemuksemme mukaan huonoja antamaan palautetta, jossa heidän anonymiteetinsä ei välttämättä toteudu. Näin usein palautteista puuttuukin kehittämisideat ja annetaan vain pintapuolista tai positiivista palautetta. Organisaation aiempien kokemusten perusteella jätin perinteisen kyselylomakepohjainen palautteen pois tässä kehittämistehtävässä ja valitsin menetelmäksi Learning Caféen, joka tuottaa vapaampia ja monimuotoisempia vastauksia asiakkailta.

Learning Café eli toiselta nimeltään oppimiskahvila toteutettiin jakamalla opiskelijat viiteen ryhmään, niin että jokaiseen tuli 3–4 jäsentä. Learning Café soveltuu hyvin 12 tai sitä suuremmille ryhmille. Menetelmä sopii hyvin ideointiin, tiedon siirtämiseen sekä keskusteluun. Joukko jaetaan tasakokoisiin ryhmiin ja jokaiselle pöydälle annetaan tyhjä paperi sekä aihe tai kysymys, johon haetaan vastauksia. Pöytäryhmästä yksi valitaan ryhmän puheenjohtajaksi. Pöytäryhmään jäsenet vaihtavat pöytää sekä aiheita tietyn ajan kuluessa puheenjohtajaa lukuun ottamatta. Puheenjohtaja alustaa uudet ryhmäläiset aina käsiteltyihin asioihin, jolloin aihe saa jatkuvasti uusia ideoita, eikä tule toistoa. Learning Caféen ansiosta ideat ja asiat voivat aina jatkaa eteenpäin, jolloin aihe syvenee tehokkaasti. Lopuksi puheenjohtaja esittelee oman aiheensa ympärille syntyneen keskustelun koko ryhmälle. (Innokylä 2012.)

Learning Caféen tarkoitus on selvittää koulutuspalveluiden nykytilaa opiskelijoiden näkökulmasta sekä kerätä mahdollisia kehittämiskohteita niin opetuksen kuin myös opiston muun toiminnan ympäriltä eli toimia yhtenä mittarina opiskelijoiden viihtyvyydelle sekä yleiselle tyytyväisyydelle. Learning Caféen aineistoa käytetään tässä myös apuna henkilöstön keskustelutuokioiden raamien luomiseen. Learning Café toteutettiin koko Varsinais-Suomen Kansanopiston opiskelijaryhmälle ja toteuttamiseen hyödynnettiin kerran kuukaudessa järjestettävää infoa, jolloin suurin määrä opiskelijoista on aina paikalla. Opiskelijoita oli tuolloin Opistossa kirjoilla 33 ja Learning Caféeseen osallistui 19 (58%) opiskelijaa. Oppilasinfo on mielestäni kaikin puolin paras tapa järjestää Learning Caféen kaltainen työpaja, sillä tilaisuus on yleensäkin rento hetki henkilökunnan ja opiskelijoiden väliseen tiedonvaihtoon kahvittelun yhteydessä. Opiskelijat kuuluivat aluksi kehittämistehtäväni taustaa ja syitä, miksi heiltä kerätään erilaista aineistoa. Ryhmä oli hyvin halukas osallistumaan kaksivaiheiseen työpajaan, joista ensimmäinen oli ryhmätyönä toteutettava Learning Café ja toisena oman opiskelijaprofiilikortin sekä opiskelupolun tuottaminen. Aikaa oli yhteensä varattu hieman alle tunti, joten pyrin pitämään työpajat aika-aulussa alusta alkaen. Koska minkäänlaisia palautekyselyitä ei tältä opiskelijaryhmältä

ollut opintojen alettua vielä kerätty, pyrin tekemään hyvin yleisiä teemoja Learning Cafén pöytäryhmien tauluille. Kysymyksen käsittivät useimmiten aiheen, johon haettiin hyviä ja huonoja puolia sekä kehittämisideoita ja mahdollisuuksia. Kysymysteemat jaettiin viiteen pääryhmään, joihin pöytäryhmät etsivät vastauksia. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että vastauksia voidaan suoraan hyödyntää ja kehityskohteita yleensäkin on mahdollista parantaa.

Opiskelijat olivat hyvin syventyneitä työskentelemään Learning Caféssa ja kokivat työtavan mieluisaksi. Learning Café toimi hyvin osallistavana työkaluna kehitystyössä ja opiskelijat toivoivat saavansa jatkossa osallistua vastaaviin työpajoihin. Learning Café vaatii osallistuvalla ryhmältä aitoa kiinnostusta osallistua työpajaan samalla tavoin kuin esimerkiksi erilaisiin markkinointitutkimuksiin. Mikäli osallistumiseen ei löydy innokkuutta, on vaarana tutkimuksen objektiivisuuden pieneneminen. Markkinointitutkimuksiin liittyy yleensä erilaiset osallistumispalkkiot. Tämänkaltaisen ilman osallistujien palkitsemista toteutettava tutkimus, tulisi suunnitella huolellisesti, jotta osallistujat silti kokevat saavansa panostuksesta vastineen. Toisaalta taas, joskus suuret palkkiot saattavat toimia houkuttimena ja olla ainoa syy osallistumiseen, mikä myöskin aiheuttaa epäobjektiivisuutta. (Solatie 2001, 25.)

Solatie (2001) teoksessa on esitelty Shalovskyn 1998 (1105) määrittämät seikat, jotka saavat ihmiset osallistumaan markkinointitutkimuksiin. Samat seikat pätevät hyvin myös learning caféeseen sekä muihin työpajamuotoihin, joten niistä sain hyviä ohjeita kehitystehtäväni aineiston keruun pohjalle. Syyt haastateltavan kiinnostukseen osallistua tutkimukseen, voivat johtua yksinkertaisesti aidosta innostuksesta tutkimuksen aiheeseen tai vaikka siitä, että haastateltava ajattelee vastaamalla auttavansa kehittämään tuotteita ja palveluita paremmiksi. Tällä tavoin voisi olla mahdollista, että hän itse saisi toivomiaan tuotteita tai palveluita jatkossa. Lisäksi haastateltava voi tuntea itsensä imarrelluksi siitä, että hänen mielipiteitä kysytään. Toisaalta taas syynä voi olla, että haastateltava kokee luonnollisena asiana vastata kysymyksiin kiinnostavasta tuotteesta tai palvelusta tai sitten hän saattaa olettaa, tiedostaen tai tiedostamatta, että haastattelijalla on auktoriteettia ja kysymyksiin tulee vastata. (Solatie 2001, 25.) Kehittämistehtävässä haastateltavat olivat selkeästi halukkaita ja innokkaita kertomaan omia mielipiteitään. Tämä varmasti johtuu osittain kaikkien yhteisestä kiinnostuksesta aiheeseen sekä myöskin siitä, että opiskelijat olivat jo haastatteluajankohtana sitoutuneet oppilaitokseen ja kokivat olevansa osa sitä ja jopa osittain ymmärsivät asioiden mahdollisesti vaikuttavan heihin itseensä positiivisesti.

Erilaisten café -menetelmien etuina voidaan pitää sen kykyä aktivoida ryhmiä sekä osallistamista ja heikkoutena sitä, ettei se sovellu kovinkaan monimutkaisiin tai asiantuntijuutta vaativiin aiheisiin (Nummi 2007, 48). Learning Caféesta saatuja vastauksia käytetään kehittämistehtävän henkilökunnan keskustelutuokioiden pohjana, mutta niistä kerätään myös vastauksia Service Blueprinttiin, jolloin siihen saadaan täydennettyä asiakkaalle näkyvät toiminnot. Learning Cafén luotettavuutta nostaa se, että vastauksia on suhteellisen vähän ja ne voidaan helposti käsitellä niin, ettei tutkijan oma tausta tai muut tekijät muokkaa vastauksia. Luotettavuutta lisää myös se, että vastaukset käydään koko henkilökunnan kanssa yhdessä läpi ja pyritään löytämään vastauksista yhteneväisyydet teemoihin.

Etenkin Kansanopiston markkinoinnin kannalta olisi tärkeää tunnistaa erilaiset segmentit asiakasryhmissä. Koulutussisällöt ovat jakautuneet kahteen hyvin erityyppiseen kokonaisuuteen käsittäen nuorten sekä aikuisten koulutukset. Näin ollen myös opiskelijat kuten myös potentiaaliset asiakkaat muodostuvat hyvin erityyppisistä ryhmistä, joilla iän lisäksi erottavina piirteinä muun muassa sosiologiset tekijät. Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää eri asiakassegmenttien ero, jotta palvelut voidaan suunnata vastaamaan omaa käyttäjäryhmäänsä sekä markkinointi voidaan kohdistaa myös oikein. Segmentit muodostuvat asiakasprofiileista, joilla jokaisella on omat ominaispiirteensä. Asiakasprofiileita tutkitaan usein erilaisin asiakastutkimuksen avulla, mutta kehittämistehtävässä toteutettiin asiakasprofiilin luominen hieman toisella tavalla. Asiakasprofiilikortin pohjana käytettiin Kolmannen Persoonan luomaa mallia, jota muotoiltiin Opistomme käyttöön paremmin sopivaksi.

Asiakasprofiilikortin lisäksi opiskelijat täyttivät oman opiskelupolkunsa. Opiskelijaprofiilikortissa ”VSKO:lainen” (liite1) kerätään opiskelijan perustiedot kuten asuinpaikka, ikä, ja sukupuoli. Perustietojen lisäksi korttiin täytettiin motivaatioon ja haaveisiin liittyviä vastauksia. Opiskelijapolkukaavioon opiskelijat täyttivät oman matkansa ensikohtauksesta Kansanopiston kanssa siihen pisteeseen, kun opinnot ovat ohi. Profiilikorttien avulla muodostetaan kansanopiston tyyppilliset opiskelijapersoonat, joiden ominaisuuksien avulla voidaan palveluita kehittää ja markkinointia suunnata tehokkaammin. Profiilikorttien sekä opiskelijapolkukaavion avulla varmistetaan myös, voidaanko opiskelija-

joukko jakaa pääpiirteittään kahteen eri segmenttiin, kuten tämän hetkiset opintolinjakonaisuudetkin vai löytyykö joukosta vielä jokin segmentti, jota ei ole ennen huomioita lainkaan.

3.2 Oppimiskahvilan tulokset

Suunnitteluvaiheessa ideointivaiheen kerätty tieto analysoidaan ja idea konkretisoituu. Tähän on hyvä käyttää visualisointia, josta voi olla huomattavaa etua asioiden selkeyttämiseen ja havainnointiin. Learning Caféen tuottama aineisto lajiteltiin, jotta sitä voidaan myöhemmin käydä henkilöstön kanssa läpi sekä poimia mahdolliset kehityskohteet. Taulukkoon kerättiin opiskelijoiden mainitsemat asiat, joita voidaan hyödyntää koulutus-suunnittelussa sekä markkinoinnissa (taulukko 6).

Learning cafeessa opiskelijoilta kerättiin vastauksia koskien viihtyvyyttä eli sitä laskevia ja nostavia asioita sekä parannusmahdollisuuksia. Tiedonkulkuun liittyen toivottiin myös kritiikkiä ja parannusideoita. Opistolla oli koettu jo aiemmin tiedonkulku toisinaan katkonaiseksi ja vaikka erilaisia keinoja oli yritetty löytää, ei ongelma ole ratkennut. Lisäksi suurena ongelmana on jo muutamia vuosia ollut opiskelijoiden motivaation katoaminen, joten opiskelijoilta kyseltiin myös heidän motivaatioonsa sekä asenteeseensa liittyviä ajatuksia sekä vinkkejä, miten Opiston puolelta näihin voidaan vastata. Tähän liittyen toivottiin opiskelijoilta palautetta myös koulutuksesta sekä opetuksesta. Markkinointiin haettiin opiskelijoiden näkemyksiä, siitä miten se pitäisi toteuttaa, mitä kautta koulutuksia haetaan ja mitkä markkinointikanavista toimivat ja mitkä eivät.

TAULUKKO 6.

OPISKELIJAN MOTIVAATTORIT	KANSANOPISTON PARHAAT PUOLET	PUUTTEET	MARKKINOINTI
Halu menestyä	Kaunis rakennus ja tilat	Huonosti toimiva internettyhteys	Kansanopiston koulutukset eivät löydy alan oppilaitosten joukosta, vaikka toimivat niille preppauskurssina.
Muiden menestymisen	Hyvät opettajat	Tiedonkullussa ongelmia	Linkitys muiden oppilaitosten nettisivuille
Intohimo	Rento ilmapiiri ja vapaus	Opiskelijoiden poissaolot	Henkilökohtainen sähköposti mainonta
		Bändien koot	Puskaradio

Pääasiassa Learning Café tuotti positiivista palautetta ja kehitysehdotuksia tuli hieman niukasti. Toisaalta opiskelijoiden antama positiivinen palaute voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja lisäksi organisaatio voi suhteellisen hyvissä mielin antaa opiskelijoiden viestittää opiston ulkopuolelle kokemuksistaan. Yleisesti opiskelijat antoivat eniten parannusehdotuksia markkinointiin liittyen. Opiskelijat kokivat, ettei markkinointia ole internetissä tarpeeksi laajalta, sillä Opiston koulutus löytyy muiden alan oppilaitosten joukosta eikä myöskään oppilaitoslistauksista. Opiskelijat toivoivat tällä löytävänsä mahdolliset valmentavat koulutukset samasta paikasta kuin ammattiin valmistavat koulutukset. Toisin sanoen, oppilaat, jotka hakevat esimerkiksi konservatorioihin, haluaisivat samalla tietoa myös kansanopistoiden musiikin pitkistä linjoista, jolloin osaisivat suunnitella mahdollista varasuunnitelmaa, mikäli jäävät ilman opiskelupaikkaa. Opiskelijat toivoivat kaiken kattavan koulutushaun lisäksi linkitystä oppilaitosten välillä. Henkilökohtaisesti saatu sähköposti koettiin hyvänä asiana, joka on erittäin tärkeä tieto organisaatiolle, koska tiedonkulussa koettiin palautteen mukaan ongelmia. Lisäksi opiskelijoiden kaikki markkinointia koskeva palaute liittyi internetiin, joten voidaan todeta, ettei oppilaitoksemme

kohderyhmä kaipaa tai käytä muiden medioiden markkinointikanavia puskaradiota lukuun ottamatta. Sen sijaan internettiin liitettyä markkinointia toivottiin moniin eri lähteisiin. Puskaradio koettiin hyvänä keinona, jota kautta ainakin muutama oppilaitoksen opiskelijoistakin on löytänyt Varsinais-Suomen Kansanopiston. Tämä kävi ilmi opiskelijoiden keskustelussa työpajan aikana.



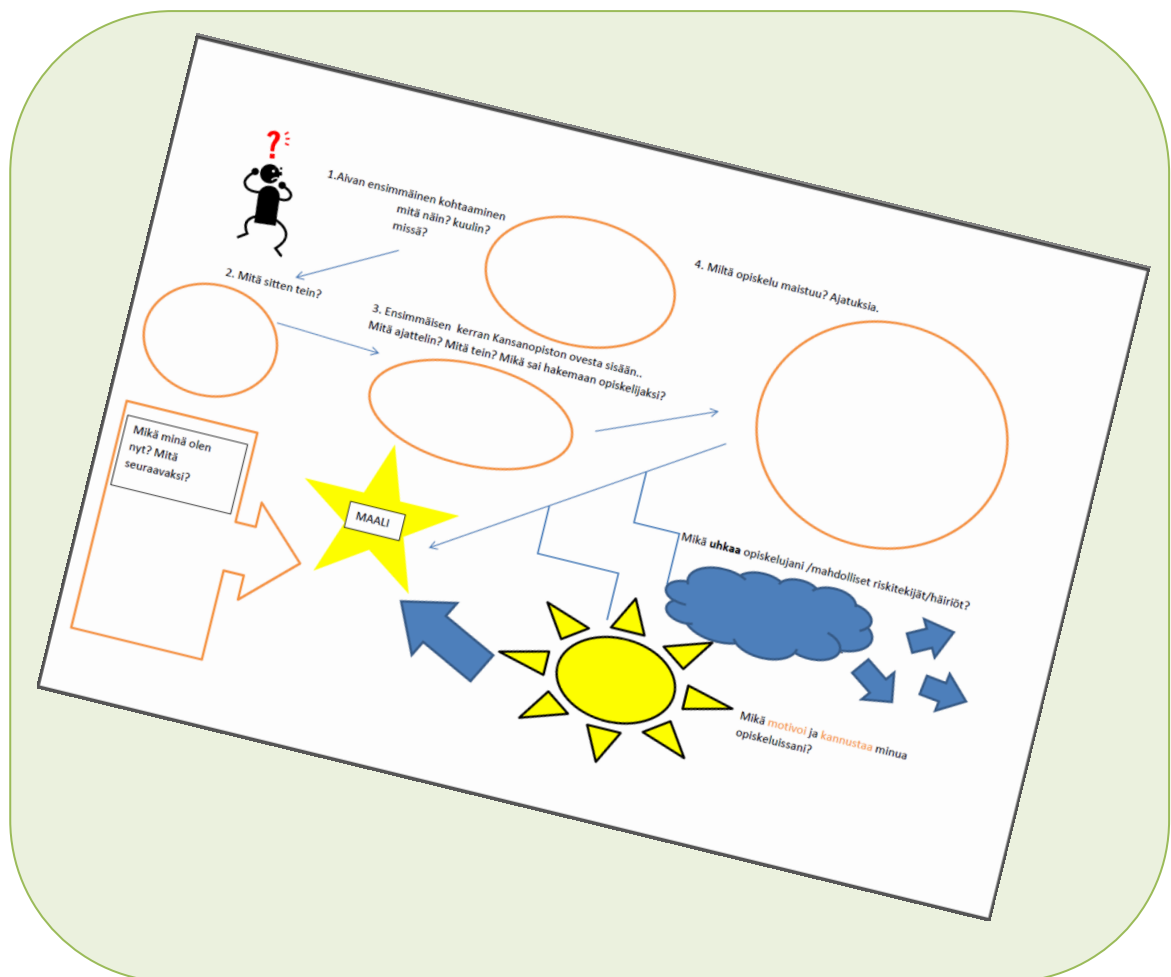
KUVA 3. Learning cafeen tuloksia vasemmalla sekä opiskelijoiden täyttämät profiilikortit sekä opiskelijapolut oikealla.

Kokemuksen perusteella tiedetään, että opiskelijaryhmä on täynnä hyvin erityyppisiä opiskelijoita. Melko isolla osalla VSKO:n opiskelijoita on erilaisia ongelmia motivoitua opiskelusta ja aiemmin takana jo koulun keskeyttämisiä. Tähän ei varsinaisia suoria parannusehdotuksia opiskelijoita löytynyt, mutta yhteisiä ajatuksia siitä, mikä auttaa motivaation säilymiseen löytyi. Opiskelijat mainitsivat muiden ja oman menestymisen sekä intohimon motivaattoreinaan. Työpajan aikana nousi monesti esille, että VSKO:ssa opiskeleminen on mielekästä sekä kiinnostavaa, koska opinnot keskittyvät juuri omaan mielenkiinnon kohteeseen ja ympäristö on luova. Kansanopiston parhaiksi puoliksi nimettiin rento ilmapiiri sekä vapaus. Lisäksi opiskelijat korostivat hyviä opettajia sekä kaunista ilmapiiriä. Vastaavasti parannuskohdiksi huonon tiedonkulun lisäksi, mainittiin bändien koot sekä opiskelijoiden poissaolot. Nämä kaksi seikkaa liittyvätkin vahvasti toisiinsa, sillä bändejä on vaikea saada sopivan kokoiseksi, koska bänditunneille osallistuvien opiskelijoiden määrä vaihtelee juuri poissaolojen takia.

3.3 Opiskelijaprofiilit

Opiskelijoille yksilötehtävänä toteutettu profiilikortti "VSKOlainen" sekä opiskelupolku keräsivät runsaasti informaatiota. Opiskelupolusta listattiin yhtenevät teemat, jotka sijoitetaan lopuksi Service Blueprinttiin. Osittain aineistoa hyödynnetään myös opiskelijaprofiilien määrittämisessä. Osa valituista kysymyksistä kuuluu Bergströmin ja Leppäsen (2009, 154) määrittelemiin kuluttajamarkkinoiden yleisiin segmentointikriteereihin. Demografisia tekijöitä ovat sukupuoli, ikä, koulutus ja ammatti, asuinpaikka, varallisuus, uskonto sekä perheen koko ja elinvaihe ja elämäntyylikriteereitä ovat esimerkiksi harrastukset ja motiivit sekä asenteet. (Bergström&Leppänen 2009, 154). Profiilikortit lajiteltiin teemojen mukaan, huomiotta teemoittelussa jätettiin niissä kysytyt vastaajan sukupuoli sekä asuinpaikka. Teemoista haettiin selvät yhteneväisyydet, jotka liittyivät ammatin, työpaikkaan, harrastuksiin, haasteisiin ja ongelmiin, arvotuksen kohteisiin, haaveisiin sekä tarpeisiin ja motiiveihin. Nämä kysymykset valittiin profiilikortteihin, koska niiden avulla voidaan tulkita opiskelijoiden arvomaailmaa. Profiilit jaettiin ensin pitkälti ammatin ja työpaikan mukaan, jonka jälkeen etsittiin yhteneväisyyksiä muiden ominaisuuksien mukaan. Profiileista erottui lopulta neljä selvää erityyppistä profiilia, joilla oli selvät yhteneväisyydet iän, ammatin, haasteiden sekä harrastuksien, arvojen ja motiivien kohdalla. Erot profiilien välillä löytyivät melko selvästi. Asiakasprofiili, joka on tietyn ryhmän eli tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon kuvaus, antoi paljon yksittäisiä löydöksiä. Tutkimalla saman joukon opiskelijapolkuja, löytyi samalla myös selkeitä toimintamalleja ryhmän käyttäytymisestä. Tuulaniemi (2013, 154–155) toteaaakin, että suuremmasta ryhmästä havaitun toimintamallin perustalle voidaan lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. Kun asiakasprofiilit on määritelty, on helpompi pohtia erilaisia palveluita sekä toimenpiteitä, joilla saadaan ryhmät kiinnostumaan kansanopiston palveluista. Selkeiden käyttäytymismallien lisäksi suunnittelijoiden on hyvä ennakoida kuluttajaan muuttuvaa käyttäytymistä. Kun suunnittelijat ymmärtävät ja osaavat tulkita profiilien erilaisia käyttäytymismalleja sekä arvomaailmaa niiden taustalla, pystytään tavoitteilla ja merkityksillä luomaan edellytykset asiakaskokemukselle, joka vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin sekä synnyttää lojaliteettia ja pystyy jopa muuttamaan asiakaskäyttäytymistä suuntaan, joka on liiketoiminnallisesti yrityksen tavoitteiden ja mittareiden kannalta suotuisaa. Asiakasprofiileista voidaan nähdä asiakkaan arvonmuodostus, jolloin myös saadaan vastaus kysymykseen, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. (Tuulaniemi 2013, 155–156.) Lopuksi asiakasprofiileihin tehtiin kuvituskuvat, jonka toteutti Onnela Designin yrittäjä kuvausten perusteella.

Palvelun kehittämisen kannalta on tärkeää, että koko Kansanopiston henkilöstö tiedostaa asiakkaiden ja palvelun kohtaamisen kannalta merkittävät hetket. Koska kehittämistehtävän resurssit olivat rajatut, oli pohdittava tapa, jolla mahdollisemman helposti voitaisiin selvittää Opiston kannalta nämä palvelutuokioiden kontaktipisteet. Jotta opiskelijan kokemukset saataisiin kerättyä mahdollisimman kattavasti, toteutin heille opiskelupolku-kaavion, jonka opiskelijat itse saivat täydentää. Polku kuvaa heidän ensi kohtaamisensa Varsinais-Suomen Kansanopiston kanssa ja viimeisenä heidän ajatuksiaan siitä tilanteesta, kun he päättävät opintonsa. Keräsin taulukkoon kaikkien opiskelijoiden vastaukset tiivistettynä, jotta niitä on helpompi tulkita sekä kerätä tarvittava informaatio tutkimusvaiheen lopussa.



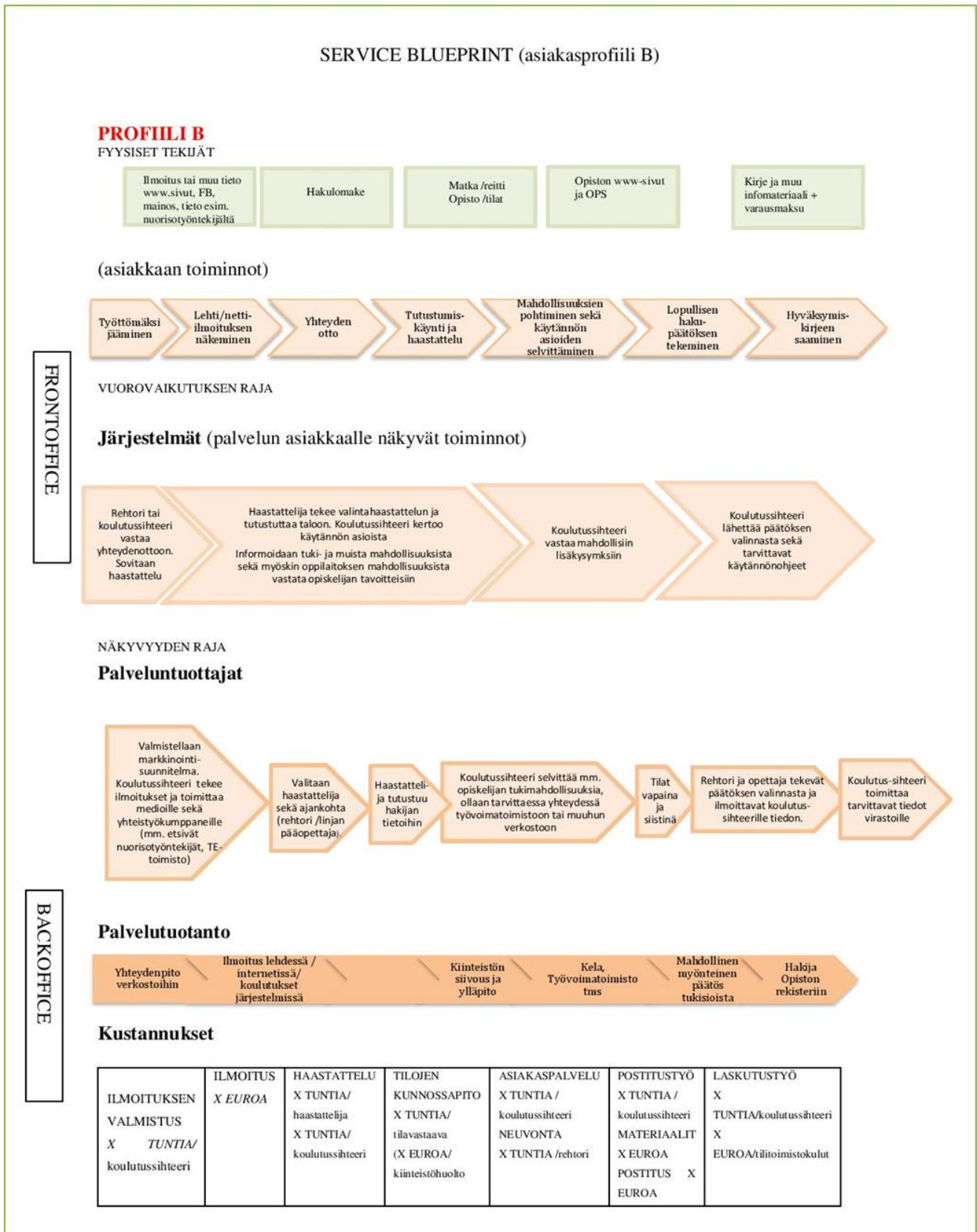
KUVA 4. Opiskelijapolku.

Asiakasymmärryksen sekä organisaation henkilöstön tiedon keruun jälkeen pystytään läpikäytyä tietoa siirtämään myös Blueprint-mallipohjaan. Service Blueprint on palveluprosessi, jossa kuvataan asiakkaan kulku palvelun läpi, niin että siitä voi nähdä myös

palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin kuuluvat muut toimijat. Palvelumalli eli Service Blueprint on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta sekä siihen tarvittavista resursseista (Tuulaniemi 2013, 212). Blueprint-malli valittiin Varsinais-Suomen Kansanopiston prosessin mallipohjaksi, sillä se pystyy selkeyttämään koko organisaatiolle Opiston toimintamallin yhdistäen asiakaskokemukset sekä toiminnan tuotannon taustalla. Blueprint-malli voidaan toteuttaa hyvinkin yksityiskohtaisesti, jolloin voidaan arvioida tarkasti kulut, joita palvelun tuottamisesta aiheutuu sisältäen työmäärän, taloudelliset kulut, raaka-aineet sekä muut resurssit. Näin voidaan todeta ajoissa, mikäli esimerkiksi asiakaspalveluiden kokonaissumma on liian korkea asiakkaalle. (Tuulaniemi 2013, 215.) Kehittämistehtävässä laadin palvelumallin, josta voidaan myöhemmin jatkojalostaa erilaisia sekä yksityiskohtaisempia malleja VSKO:n käyttöön. Kehittämistehtävässä halusin selvittää asiakaspolun kriittisempiä kohtia sekä organisaation omaa toimintaa taustalla, jotta koko Varsinais-Suomen Kansanopiston henkilökunta voisi perehtyä tuotantoprosessiin ja kehittämishanke sitouttaisi mahdollisimman hyvin henkilöstöä.

4 Kehitysehdotukset

Koska kehittämishankkeella pyritään hakemaan työkaluja Varsinais-Suomen Kansanopiston koulutuspalveluiden suunnitteluun sekä markkinoinnin kehittämiseen, on tärkeää tunnistaa ne kriittiset hetket, joina opiskelija tai potentiaalinen opiskelija tekee ratkaisevat päätökset opintojen suhteen. Koulutuspalvelu on prosessi, jossa aika-akselille sijoittuu palvelukokemuksen kuluttaminen. Palvelupolku kuvaa asiakkaan kulkemaa ja kokemaa reittiä ja se voidaan jakaa palvelutuokioihin, jotka sisältävät palvelun kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2013, 78.) Kehittämistehtävässä benchmarkkauksen sekä opiskelijoiden työpajan jälkeen siirryin suunnittelemaan työkalua kansanopiston käyttöön. Kerätyn aineiston avulla toteutettiin Service Blueprint, joka täydennettiin henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen avulla mahdollisimman monipuoliseksi. Tämän palvelumallin tarkoitus oli kaksiosainen. Palvelumallista toivottiin työkalua, jolla jatkossa voidaan arvioida sekä suunnitella yksityiskohtaisemmin opiston toimintaa ja toisaalta taas yhteisen toteuttamisen kautta koko henkilökunta hahmottaa niin toiminnan taustalla kuin myös asiakkaille näkyvissä olevat toiminnot. Opiskelijan koko opintomatkaa koulutuksen alusta loppuun kuvaava palvelumalli (LIITE 2) on melko pelkistetty, mutta sen tarkoituksena on herättää ajatuksia tämän mallin käytöstä yksittäisissä palvelutuokioissa eli opiskelijan kohtaamisissa kansanopiston kanssa. Lisäksi palvelumalliin voi helposti lisätä mahdolliset kustannukset ja tuotot, jolloin sen avulla voidaan laskea kurssin tai markkinoinnin kannattavuus. Neljä erilaista opiskelijaprofiilia voidaan sijoittaa palvelumalliin, jolloin voidaan yksilöidä, mitkä markkinointikanavat toimivat parhaiten eri profiileihin ja millaisia tukitoimia erilaiset opiskelijat opinnoissaan tarvitsevat ja laskea näin yksilöidymmin kustannuksia eri ryhmille. Vaikka valmiita vastauksia asiakasprofiilit eivät aina välttämättä anna, helpottavat ne huomioimaan erityyppiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. VSKO:n palvelumallista voidaan tarkemmin nähdä, millaisia vaiheita opiskelijarekrytointi sisältää sekä miten sen kustannukset voidaan laskea kunkin opiskelijaprofiilin kohdalla (kuva 5).



KUVA 5. Service blueprint eli palvelumalli. Palvelumalliin on sijoitettu profiilikorteista profiili B ja kuvattu hänen matkansa VSKO:n opiskelijan rekrytointiprosessissa.

Palvelumallia voidaan tulevaisuudessa käyttää Varsinais-Suomen Kansanopistolla kuvalistamaan palvelutapahtumaa kaikille organisaatioon kuuluville henkilöille sekä selvittää koko yhteisön merkitystä palvelun osallistujina. Lisäksi palvelumallista on varmasti etua, jos uusi henkilö rekrytoidaan kansanopistolle ja on tarpeen selvittämään palveluprosesseja.

Vaikka kehittämistehtävässä kokeiltiin erilaisia keinoja asiakasymmärryksen keräämiseen ja luotiin työkaluja koulutuspalveluiden mallintamiseen, on muistettava, että palvelumuotoiluprosessi on jatkuva kehittämisprojekti, joka vaatii jatkuvaa seurantaa, kehittämistä sekä arviointia. Tärkeintä on saada jatkossa kehittämisideoita kaikilta koulutuspalveluprosessiin kuuluvilta toimijoilta.

4.1 Henkilökunnan sitouttaminen

Kehitystehtävässä kävi selville, miten tärkeää on koko henkilökunnan sitoutuminen Opiston kehittämiseen. Varsinais-Suomen Kansanopiston henkilöstöstä kolmen vakinaisen työntekijän lisäksi on kymmenen tuntiopettajaa. Useimmilla tuntiopettajista on vuosien kokemus kansanopiston musiikin ja teatterin opetustyöstä ja tätä osaamista pitäisi hyödyntää entistä enemmän koulutusten sekä markkinoinnin suunnittelemisessa. Kuitenkin ongelmana on, että tuntiopettajat ovat vastuussa ainoastaan omista opetustunneistaan, eikä heille ole varattuna aikaa ylimääräiselle kehittämis- tai suunnittelutehtäville. Kuten Kestinen ja Majuri pohtivat henkilöstöt voimavarana liittyneessä artikkelissaan "Tuntiopettajien asema ja sitoutuminen", on suuri kysymys, missä määrin tuntiopettajat sitoutuvat ja pitääkö opisto tärkeänä tuntiopettajien sitoutumista. Artikkelissä käsiteltiin vapaan sivistystyön oppilaitoksista kansalaisopistoja, mutta vastaava tilanne on myös kansanopistoissa. Ongelma on yleisesti opistojen tuntiopettajien integroituminen työyhteisöön, koska heitä ei juuri näy osana työyhteisöä. Artikkelissa pohditaankin, että tässä ilmenee juuri asian haasteet, sillä kuitenkin opetukseen osallistuvat opiskelijat tapaavat lähinnä tuntiopettajiaan ja tuntiopettajien kautta heille muodostuu kuva myös opistosta. (toim. Koskinen, Salo & Saloheimo 2012, 191–192.) Learning Cafeessa kävi ilmi, että opettajien ammattitaitoa arvostetaan VSKO:lla opiskelijoiden keskuudessa. Toisaalta taas esimerkiksi tiedonkulussa koettiin ongelmia, jotka varmasti selittyvät osaksi tällä Kestisen ja Majurin artikkelissa esiin tulleella haasteella saada tuntiopettajat sulautumaan työyhteisöön.

teisöön. Kun koko henkilöstö ei muodosta yhteen sulautunutta yhteisöä, myös tiedonkulkua organisaatiossa on haasteellista. Vaikka erilaisiin kehittämistehtäviin osallistuminen vaatii henkilöstöltä jossain määrin ylimääräistä ponnistelua, on asialla myös toinen vaikutus. Lämsän ja Päivikkeen mukaan luottamuksen kautta tapahtuvaa sitoutumista voidaan kuvata luottamustalo-mallin avulla. Luottamustalo on jaettu viiteen huoneeseen (Lämsä & Päivike 2017, 96–97). Kolmas huone käsittelee osallistumista ja keskustelun avoimuutta ja kuvastaa kehitystehtäviin osallistumisen hyötyjä koko henkilöstön osalta. Henkilöstö osallistuu täysipainoisesti työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen. Työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä vapaasti. Kriittinen keskustelu on sallittua ilman pelkoa aseman ja työpaikan puolesta. Siihen jopa kannustetaan. Kriittinen keskustelu toimii perusteena oman toiminnan kehittämiseksi. Pyritään mahdollistamaan ristiriitojen esiin nostaminen ja niistä keskustelu. Lämsän ja Päivikkeen (2012) mukaan luottamusperustainen sitoutuminen sisältää moraalisia ja tunneperäisiä aineksia. Moraaliseen ulottuvuuteen kuuluvat velvollisuus työtä ja työpaikan menestymistä kohtaan. Kun työntekijä suorittaa velvollisuuksia, saa hän siitä oikeuksia kuten esimerkiksi oikeudenmukainen palkkaus, hyvä työyhteisö sekä inhimillinen ja tasapuolinen kohtelu. Luottamus omaan organisaatioon saa aikaan luovuuden ja luottamuksen lisääntymisen. (Lämsä & Päivike 2017, 96.)

Heiskanen ja Salo (2007) korostavat eettisen johtamisen merkityksestä kestävään menestykseen. Työntekijöiden toiminnan kautta näkyy suoraan organisaation menestyminen. Tämän vuoksi on erityisen suuri merkitys reilulla ja johdonmukaisella johtamisella, joka kohentaa henkilöstön hyvinvointia. Tästä seuraa, että yksilö toimii tehokkaammin ja on valmis kehittämään työtään. Asiakkaalle työntekijöiden hyvinvointi näkyy suoraan palveluhaluna sekä laadukkaana työnä, joka on merkittävää asiakastyytyväisyydelle. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

4.2 Profilointi

Kehittämistehtävässä käyttäjäprofiilien personointi tehtiin yhden opiskelijaryhmän aineiston perusteella. Aineistoista oli havaittavissa selkeästi neljä asiakasprofiilia, mutta jotta persoonia voidaan vielä enemmän yksilöidä, vaatii se lisää selvitystyötä. Kattavan kuvan asiakaskunnasta saadakseen, on aineiston keruun oltava säännöllistä. Etenkin pro-

fiilikorttien täyttäminen tapahtuu melko vaivattomasti sekä nopeasti, joten tulevaisuudessa sen käyttöä pitäisi harkita jokaisen uuden opiskelijan ryhmän kohdalla. Tällöin myös voitaisiin katsoa, miten aika vaikuttaa opiskelijaprofiileihin ja tuoko esimerkiksi taloudelliset muutokset vaihtelua opiskelijaryhmien profiileihin. Koska kansanopiston kehittämistyössä toivotaan jatkossa apua siihen, millaisia koulutuksia suunnitellaan, on tärkeää myös asiakasprofiilien avulla seurata, miten mahdolliset uudet tai poisjäävät koulutuslinjat vaikuttavat opiskelijaprofiileihin.



PROFIILI A

Tunnollinen Tuija 44v.

Työvuosia jo takana useita, mutta alan vaihto kiinnostaa.

Haaveena tanssilavoilla esiintyminen ja oman musiikin tekeminen.

Miltä opiskelu maistuu: ”Yleensä tuntuu, että kannatti tulla. Joskus tuntuu, että mitä minä täällä teen, kun en ole pitkään aikaan ollut opiskeluelämässä”.



PROFIILI B

Jammaaja Jaakko 17v.

Peruskoulu suoritettu.

Ei muuta koulupaikkaa, mikään ei oikein kiinnosta. Vanhemmat eivät tue, mutta kaveripiiri on sitäkin tärkeämpi.

Miltä opiskelu maistuu: ”Miellyttävää, aihe eli opinnot vihdoin kiinnostavat. Ihan jees mesta, kyllä tämä menee”.



PROFIILI C

Näppärä Nelli, 20v.

Kulttuuri kiinnostaa, eikä ihan varmaa vielä, minne jatko-opinnot suuntautuvat. Tehokas opiskelija ja tavoitteena korkeakouluopinnot.

Mikä sai hakemaan opiskelijaksi? Mitä ajattelin? ”Ajattelin, että tästä tulee kivaa ja tutustun uusiin ihmisiin. Halusin opiskella musiikkia ja kasvatustiedettä”.



PROFIILI D

Luova Lasse, 24v.

Musiikki ja teatteri kiinnostavat ja tavoitteena saada alan jatko-opiskelupaikka.

Aiempi tutkinto muulta alalta, nyt palannut takaisin opintojen pariin suurimman intohimon takia.

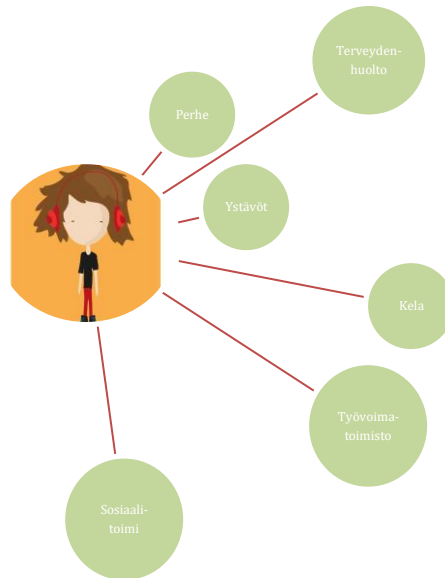
Vanhemmat tukevat sekä taloudellisesti että henkisesti.

KUVA 6. Varsinais-Suomen Kansanopiston opiskelijaprofiilit. Varsinais-Suomen Kansanopiston opiskelijaryhmässä erottuu neljä erilaista profiilityyppiä. Kuva Maija Onnela 2015.

4.3 Verkostoituminen

Asiakasprofiilien luomisen jälkeen hahmottuivat selvästi kansanopiston erilaiset opiskelijatyypit (kuva 6). Kehittämistehtävässä asiakasprofiilit luotiin kerätyn aineiston avulla. Myöhemmin kuitenkin on tavoitteena, että asiakasprofiilit herättävät organisaatiossa ajatuksia, jonka avulla niiden ympärille voidaan kerätä lisää informaatiota tehostamaan kehittämistyötä eteenpäin. Erilaisia opiskelijaryhmiä voidaan hyödyntää monella tapaa markkinoinnissa, mutta myös esimerkiksi sidosryhmiä pitäisi tarkastella lähemmin näiden kautta. Erilaisilla ryhmillä on luonnollisesti erilaiset sidosryhmät ympärillään ja nämä ovat myös lähes käyttämätön voimavara kansanopiston koulutuspalveluiden kehittämisessä. Eri sidosryhmien kanssa voidaan luoda hankeprojekteja tai hankkia lisää tietoa asiakasryhmästä, jota taas voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja muussa kehittämissä.

Palvelupolun rinnalle työkaluksi olisikin varmasti hyvä ottaa käyttöön sidosryhmäkartta, jonka avulla voidaan paremmin hahmottaa opiskelijan palvelumaailmaa (Nurminen. www.aspa.fi). Sidoryhmien tunnistaminen on koettu tarpeelliseksi, mutta tähän asti se on ajateltu pitkälti kansanopiston omien sidoryhmien kautta, eikä niinkään asiakkaan näkökulmasta. Voidaan varmasti jo etukäteen oman kokemuksen kautta todeta, että monet sidoryhmät ovat samoja kuin asiakkailla, mutta opiskelijan elämään liittyviä muita ryhmiä on myös varmasti enemmän. Lisäksi opiskelijan omiin sidoryhmiin tutustumisella voidaan keskittää mahdollinen yhteistyö yksilöllisemmin sekä alueellisemmin. Varmasti jatkossa voitaisiinkin tutkia paremmin tekijöitä, jotka motivoivat sidoryhmiä ja mitkä eri asiat koulutuksissa voisivat palvella myös opiskelijoiden sidoryhmien motivaatiota.



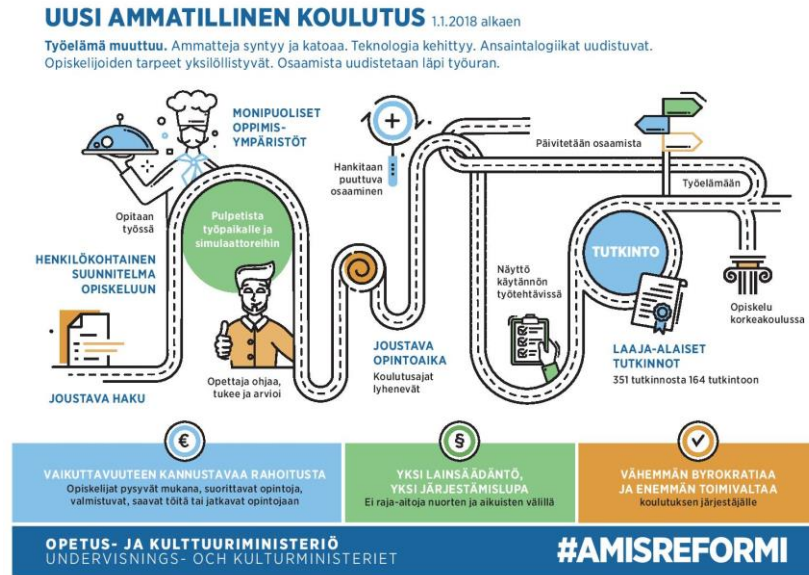
KUVIO 2. Mitä ovat opiskelijan sidosryhmät? Esimerkkejä opiskelijan mahdollisista sidosryhmistä.

Kun kehitystyötä lähdetään viemään eteenpäin asiakkaan eli opiskelijan näkökulmasta, vaaditaan työyhteisöltä paljon uudenlaisia työskentelytapoja. Etenkin sidosryhmiin perehtyminen vaatii pitkälti myös hienotunteisuutta sekä luottamusta unohtamatta lainsäädännön tuomia rajoituksia. Asiakastyöskentely vaatii myös todellisia kohtaamisia ihmisten kanssa sekä halukkuutta verkostoitua. Työskentely on myös haastavaa, koska etukäteen ei tiedetä, millaisia tuloksia saadaan aikaan. Hyvällä viestinnällä sekä johtamisella on tässä suuri merkitys. (Nurminen. www.aspa.fi.)

4.4 Mitä palvelumuotoilun pitäisi tarjota Kansanopistolle?

Koska palveluiden kehittäminen Varsinais-Suomen Kansanopistolla on hyvin alkutaipaleella, olisi tärkeintä pohtia kaikki kehittämiselle annetut tavoitteet selkeästi. Kehittämistavoitteiden pitäisi olla selvillä koko henkilöstöllä. Kansanopistoilla kehittämistyöhön on haasteellisempaa lähteä, sillä vapaan sivistystyön oppilaitoksilla on itsenäinen vastuu toiminnastaan poiketen useimmista muista oppilaitoksista. Kun ammatillisen koulutuksen reformi antaa suuntaviivoja oppilaitosten kehittämistyölle, on vapaan sivistystyön oppilaitosten pohdittava näitä tulevia muutoksia itsenäisemmin ja ennakoimalla tulevaa. Opetus ja kulttuuriministeriön verkkosivuilla (kuva 7) kuvataan ammatillisen koulutuksen

opiskelijan mahdollista palvelupolkua uudistusten jälkeen. Kansanopiston on tunnistettava muuttuvan koulutus uudistuksen tuomat mahdollisuudet ja haasteet ja selvitettävä, miten nämä vaikuttavat opiskelijoihin. Näin voidaan myös helposti luoda oma visuaalinen palvelupolku, jonka avulla niin henkilöstö kuin myös asiakkaat tunnistavat nämä kontaktipisteet.



KUVA 7. Uuden ammatillisen koulutuksen palvelupolku. (Opetus ja kulttuuriministeriö)

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni toimii Varsinais-Suomen Kansanopiston koulutuspalveluiden sisällön ja markkinoinnin kehittämishankkeen käynnistäjänä. Kehittämistehtävässä haettiin ratkaisuja Kansanopiston ongelmiin tavoittaa potentiaaliset opiskelijat sekä ylläpitää koulutuksen laatu opiskelijoita motivoivalla tasolla. Palvelumuotoilun menetelmät toivat kehittämistyöhön mahdollisuuden saada sekä asiakkaiden että työntekijöiden ääni hyvin kuuluville. Työn onnistumisen kannalta oli tärkeä saada käsitys myös organisaation nykytilasta, jotta tulevalle kehittämistehtävälle voidaan tarkemmin määritellä tavoitteet sekä mahdolliset mittarit. Oman työnkuvani kautta tiesin, ettei Opistossa ole systemaattista palautekäytäntöä, joten valitsin palvelumuotoilun menetelmistä kehittämistehtävääni sellaiset työkalut, joiden avulla saataisiin informaatiota nykytilasta uusien kehitysideoiden lisäksi. Tutkimuksen tuloksena syntyi Kansanopiston käyttöön Service Blueprint sekä 4 asiakasprofiilia, joiden avulla voidaan kehittämishanketta tulevaisuudessa viedä eteenpäin. Lisäksi opiskelijoilla teetetty opiskelijapolun kuvaus osoittautua hyväksi työkaluksi, jonka avulla voidaan helposti hahmottaa, millaisia opiskelijoita Opistossa on ja mitkä ovat heidän motiivinsa opiskelun taustalla. Lisäksi erilaisten opintopolkujen tutkiminen antaa arvokasta palautetta markkinoinnin ja koulutusohjelmien suunnitteluun.

Tutkimukseni osoittaa, että voittoa tavoittelemattoman yrityksen, kuten Kansanopiston on pystyttävä kilpailemaan markkinoilla opiskelijoistaan nykyaikaisin menetelmin sekä pystyttävä arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa. Erilaisten tutkimusten mukaan jopa 80-90% uusista tuotelanseerauksista epäonnistuu markkinoilla. Mitä tehokkaammin tuotteen tai palvelun suunnittelussa otetaan huomioon asiakasnäkökulma ja mitä voimakkaammin kehitystyötä tehdään heidän ehdoillaan, sitä suurempi on onnistumisen todennäköisyys. (Solatie 2001, 10.) Palvelumuotoilun tarjoamat asiakasymmärryksen keräämiseen suuntautuneet menetelmät ovat toimivia, taloudellisia sekä ennen kaikkea yksinkertaisia käyttää pienelle organisaatiolle. Palvelumuotoilun osallistavilla menetelmillä saatiin kerättyä monipuolisesti aineistoa, jonka avulla asiakasymmärryksestä saatiin kattava kuva sekä hyödynnettyä sitä omien työkalujen luomiseen. Kehittämistehtävässä työni suuri painoarvo oli sitouttaa henkilökuntaa osallistumaan Opiston kehittämishankkeeseen, jotta voidaan paremmin juurruttaa jatkuva kehittäminen organisaatiossa. Jo kehittämistehtävän aikana oli havaittavissa selvästi henkilöstön uusien ideoiden ja toimintojen

esittäminen. Henkilöstön osallistumista kehitystyöhön hankaloittaa ajan puute ja yhteisten suunnittelutuntien vähyys. Kuitenkin kehittämistehtävä osoitti, että prosessin edetessä pienet keskustelutuokiot henkilökunnan kanssa voivat olla riittäviä, kunhan organisaation ilmapiiri on avoin.

Palvelumuotoilun lähtökohtana ovat asiakkaat, mutta asiakaspalvelijoilla on merkittävä rooli kehittämisessä ja palvelun tuottamisessa. Tämän vuoksi jatkossa olisi entistä enemmän keskityttävä siihen, että asiakaspalvelijoilla eli VSKO:n henkilöstöllä olisi tarvittavat välineet, motivaatio sekä valmius tuottaa haluttu palvelukokemus. (Koivisto 2007, 70.)

Suurin kehittämistehtävän hyöty VSKO:lle on kehittämiskulttuurin tuominen organisaatioon. Kehittämistehtävä osoittaa, että jokainen vapaan sivistystyön oppilaitos voi kerätä asiakasymmärrystä ja käsitellä aineistoa palvelumuotoilun menetelmillä melko nopeasti ja taloudellisesti. Jo pieni panostus asiakasymmärryksen keräämisessä antaa suuren määrän hyödyllistä tietoa, jolla voidaan kehittää jo olemassa olevia palveluita tai luoda uusia.

Suurin kehittämishankkeen haaste tulee kuitenkin jatkossa varmasti olemaan opiskelijoiden mukaan ottaminen uusien ideoiden suunnittelutyöhön sekä palautteen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen. Kehittämistehtävässä opiskelijoiden työpajat ajoittuivat syyslukukaudelle, jolloin opinnot ovat vielä suhteellisen alussa. Opetuksen laadun ja opiskelijoiden tyytyväisyyden seuraamisen kannalta on tärkeää kerätä palaute myös kevätlukukaudella opiskelujen päättyessä. Näin voidaan arvioida mahdollisten kehittämistoimenpiteiden vaikutusta tehokkaammin.

Koulutuspalveluiden kehittämisessä on tärkeää tiedostaa myös muiden samalla toimialalla toimivien oppilaitosten toimintatavat ja -kulttuuri. Perinteisen hyvien käytäntöjen kopioimisen sijaan kehittämistehtävän puitteissa haluttiin mennä benchmarkkauksessa vielä syvemmälle. Benchmarkkauskäynnillä Svefissä saatiin paljon arvokkaita ideoita, joita voidaan viedä Varsinais-Suomen Kansanopistolla käytäntöön. Lisäksi käynti vahvisti tulevan yhteistyön ja kohdeorganisaatio oli halukas osallistumaan EU:n rahoittamaan Erasmus+ hankkeeseen, mikäli hankehakemus hyväksyttäisiin. Erasmus+ hanke aikuiskoulutukselle edistää aikuiskoulutuksen eurooppalaista yhteistyötä ja kehittämistä (<http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/aikuiskoulutukselle>). Oman organisaatiomme toiveena on yhteistyön lisääminen ja sitä kautta uusien käytäntöjen oppiminen. Varsinais-

Suomen Kansanopiston hakemuksessa haettiin tukea henkilöstön liikkumiseen. Hankehakemus laitettiin vireille maaliskuussa 2015 ja hyväksytyt hankkeet julkaistiin kesällä 2015. Kiireisellä aikataululla laaditulla hankehakemuksella ei valitettavasti onnistuttu saamaan hankerahoitusta, mutta hankearvioinnista saadun palautteen avulla pyritään hankehakemusta tarkentamaan ja sitä yritetään uudelleen.

Benchmarkkaus osoittautui erittäin toimivaksi välineeksi kehittämishankkeessa, vaikka sen alkuperäinen tarkoitus oli olla osana esitutkimusta. Benchmarkkauskumppanuus lisäsi selvästi organisaation sisällä halukkuutta osallistua tuleviin henkilöstövaihtoihin ja ideointi mahdollisista jatkohankkeista on myös käynnistynyt. Lisäksi benchmarkkauskäynti itsessään jo tuotti useita kehitysideoita. Suuri osa kehittämisideoista vaatii vielä työtä ennen kuin ne voidaan ottaa käytäntöön Varsinais-Suomen Kansanopistolla. Osa toimenpiteistä vaatii oman toiminnan tarkempaa tarkastelua ja isompia muutoksia. Hyvät ideat viedään eteenpäin ja pohditaan, voisivatko ne toimia Opistossamme kuten muualla. Kuitenkin pienemmät lähinnä opetustyöhön sekä hallinnon työskentelytapoihin liittyvät toimintamallit otetaan käyttöön mahdollisimman pian. Yhtenä suurena tavoitteena on, että Opistomme ottaa tiukemman asenteen opiskelijatyöhön. Tämä lähinnä arvioinnin tarkentamiseen sekä poissaoloihin liittyvä toimenpide vastaa sekä opiskelijoiden omiin learning caféen vastauksiin että myös opetushenkilökunnan ja hallinnon keskusteluihin. Benchmarkkauskäynnillä saatiin hyviä vinkkejä juuri näihin ongelmiin. Tulevaisuudessa myös vapaan sivistystyön oppilaitoksilta tullaan vaatimaan opetussuunnitelma, joten tietynlainen tarkkuus opintojen sisällön ja opintosuoritusten seuraamisessa tulisi ottaa senkin vuoksi huomioon lähitulevaisuudessa kehitystehtävän aikana laaditun opetussuunnitelman lisäksi. Mahdollinen opetushenkilökunnan yhteistyö toisen oppilaitoksen kanssa, tarjoaa varmasti myös tähän lisää huomionarvoisia kehittämisideoita.

Alun perin tutkimuksen aineisto piti benchmarkkauksen lisäksi kerätä lähinnä opiskelijoilta, mutta työn edetessä huomattiin henkilöstön asiantuntijuuden merkitys. Kuitenkin kehitystehtävässä henkilöstön sitouttamissuunnitelma jätetään varsinaisen kehitysideoiden pohdinnan ulkopuolelle, mutta sen voidaan todeta olevan merkittävä voimavara, joka pitäisi tulevaisuudessa huomioida entistä paremmin.

Profiilin nostaminen on yksi VSKO:n markkinoinnin onnistumiseen vaikuttava tekijä. Mahdollinen oppilaiden välinen yhteistyö organisaatioiden välillä benchmarkkauksen

ohella nostaisi merkittävästi oppilaitoksen koulutuksen laatua ja toimisi varmasti motivoivana tekijänä niin opiskelijoille kuin oppilaille. Kannattaisi myös pohtia, millaisia mahdollisuuksia yhteistyö toiseen oppilaitokseen voisi tarjota opiskelijoille vuoden mittaisen kansanopistolinjan jälkeen. Voisikin olla mahdollista, että kansanopiston opiskelijat siirtyisivät yhteistyökumppanioppilaitokseen jatkamaan opintojaan.

Ja kuten Soili Keskinen (2011, 9) toteaa: ”Vapaan sivistystyön tulevaisuus rakentuu osavasta, ideoivasta henkilöstöstä ja hyvästä johtamisesta, valtiiovallan kannanottojen ja resurssien suuntaamisen kautta. Myös vapaan sivistystyön asiakkaat – opiskelijat ja palvelun käyttäjät – vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan lain mukaisesti siihen, millaisena toimintana vapaa sivistystyö jatkuu.”

LÄHTEET

Ammatillisen koulutuksen palvelupolku. Luettu 1.4.2018

<http://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM+uusi+ammattillinen+koulutus.pdf/7390dfe9-4ef0-4fd2-aaed-5e5db3a784ca/OKM+uusi+ammattillinen+koulutus.pdf.pdf>

Erasmus+ hankkeet aikuiskoulutukselle. Luettu 12.5.2018.

<http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/aikuiskoulutukselle>

Heiskanen, E., Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim). 2002. Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Inno-Vointi. Mitä ovat innovaatiot ja innovointi? Luettu 12.5.2018.

<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myois-julkisella-sektorilla>

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.). 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Kansan sivistys liikkeessä ja Tutkimus liikkeeseen -aloite. Luonnos vapaan sivistystyön tutkimusohjelmaksi (esim. 2003-2008). Luettu 13.3.2018

http://www.sivistystyo.fi/doc/svv/Kansan_sivistys_liikkeessa.pdf.

Kuusipalo P., Malinen A., Moisio A., Raivola R., Salo P., Silvennoinen H., Vaahtera K., Vaherva T.

Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 25. Vapaan sivistystyön vaikuttavuus ja suuntaviivaopinnot, 2007. Luettu 13.3.2018.

https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KAN_25.pdf.

Karas, J. 2014. Kansanopistot kuristuvat keskinäiseen kilpailuun — rahoitus kaippaa uudistusta. Luettu 5.4.2015.

http://yle.fi/uutiset/kansanopistot_kuristuvat_keskinaiseen_kilpailuun__rahoitus_kaiippaa_uudistusta/7051469.

Kansanopiston johtaminen ja arviointi. Ojakangas, A. 2007. Luettu 27.3.2014

http://www.kansanopistot.fi/yhdistys/arviointi/materiaalit/arkea/arkea_ojakangas.pdf

Koivisto, M. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Luettu 5.4.2018

http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf.

Karlöf, B. & Östblom S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keskinen, S., Salo, P. & Saloheimo, L. 2012. Vapaus ja vastuu. Vapaan sivistystyön kehittämisen edellytykset. Vantaa: Hansaprint Oy.

Learning cafe eli oppimiskahvila. Luettu 10.3.2015
<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. E-kirja. Edita publishing Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2011. 2.painos. Palvelumuotoilu — uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelun prototypointi. Luettu 14.11.2014.
<https://www.slideshare.net/samietti/palvelun-prototypointi>

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nurminen, M. Asiakas on ainoa joka näkee palvelutarpeensa kokonaisuuden. Luettu 1.4.2018
<https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-22012-asiakasl%C3%A4ht%C3%B6inen-palveluiden-kehitt%C3%A4minen/asiakas-ainoa-joka-n%C3%A4kee>

Opetus ja kulttuuritoimen rahoitus 2016. Luettu 23.10.2017
 Saatavissa: http://oph.fi/download/17749_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahointus_2016.pdf.

Opetus ja kulttuuritoimen rahoitus 2017. Luettu 1.5.2018
http://oph.fi/download/187736_opetus_ja_kulttuuritoimen_rahointus_2017.pdf.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindholm-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.

Tirkkonen Terho. 2013. Luettu 14.11.2014.
<https://terhotirkkonen.wordpress.com/tag/palvelumuotoiluprosessi/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

21.8.1998/632. Laki vapaasta sivistystyöstä. Luettu 2.5.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>

LIITTEET

Liite 1. Profiilikortti ”VSKOlainen”

”VSKOlainen”

Ikä:

Nainen / Mies (ympyröi)

Asuinpaikka (ympyröi oikea): Varsinais-Suomi / Uusimaa / Satakunta/ Päijät-Häme / Pohjois-Savo/ Pohjois-Pohjanmaa / Pohjois-Karjala/ Pohjanmaa/ Pirkanmaa/ Lappi/ Kymenlaakso/ Keski-Suomi / Keski-Pohjanmaa/ Kanta-Häme/ Kainuu/ Etelä-Savo/ Etelä-Pohjanmaa/ Etelä-Karjala/ Ahvenanmaa

Ammatti/työpaikka:

Perhe:

Harrastukset:

Luonne:

Haasteet/ongelmat:

Arvostukset:

Haaveet:

Tarpeet/motiivit:

Liite 2. Palvelumalli

FRONT OFFICE, asiakkaalle näkyvät toiminnot		BACK OFFICE, toiminnot taustalla						
Opiskelijalla on vailla koulutuspaikkaa	Opiskelijalla etsiä itselleen koulutusta. Löytää ilmoituksen/sivun.	Opiskelijalla mennä verkkon www-sivulle / FB/Instagram	Opiskelijalla ottaa yhteyttä opistoon	Opiskelijalla tutustua maan/haastattelun	Opiskelijalla saa hyväksymiskirjeen postitse	Opiskelijalla aloittaa opinnot	Opiskelijalla käy koulua	Opiskelijalla opinnot päättyvät
Ulkopuoliset tömmijät	Työvoimaneuvoja/sos-ohjaaja/ pajaohjaaja/ vanhemmat /opet	Muut palvelun tarjoajat, kansainpistoyhdistyksen hakupaivutus, opintopolku			Kela/vanhemmat (rahoitus)		Verkkoston tukit, Terveydenhoito, Oppilaitokset (jatko-opiskelu)	
VSKO			Rehtori tai koulutusshiiteeri ovat tavoitettavissa. Kaikkiin yhteydenottoihin reagoidaan. Pöydittään paras linjavalinta sekä mahdolliset instrumentit/valinnat. Koulutusshiiteeri lähettää haastattelutuksen	Linjan opettaja haastattelee. Kartotetaan yhdessä opiskelijan tarpeet	Koulutusshiiteeri lähettää hyväksymiskirjeen ja muut ohjeet	Yhteinen infotilaisuus. Opettajien ja opiskelijoiden esittely. Huoneiden jaotus ja lukujärjestyksen jakaminen	Aviointi, opetus, palautekysely ja seuranta	Todistukset, stipendit, kellojen menestymistä jatko-opiskelupaikkojen suhteen
Järjestelmät	Tiedotantien mahdollisten hakijoiden verkostolle				Katso kinnestöhuolto			
Palvelutuotanto	Linjojen päivittäminen. Mainostaminen: Ww-sivut, FB, lehti, mainokset, oppilaitosverailut, suoramarkkinointi, google	Sivujen kaiviseuran, FB, mainosuranta	Seurataan hakijoiden määrää linjoittain.		Aunonien väistelu. Aunonien huoneiden jaot. Opettajille tiedottaminen opiskelijamäärästä. Mahdolliset laitehankinnat ja muut hankinnat	Linjan opettaja ja rehtori tekevät päätöksen valinnasta. Tarpeen tullen lisämärkkinönnin suunnittelu ja toteuttaminen.	Luokkatilojen ja väliteiden kunnossapito. Oppilaiden palautteen yhteenveito	