

Leena Rintala

SIMHE-palvelun kehittäminen ja käyttöönotto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

12.11.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Leena Rintala SIMHE-palvelun kehittäminen ja käyttöönotto 47 sivua + 1 liite 12.11.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Raisa Varsta, lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Helsingin yliopiston Hakijapalveluihin SIMHE – Supporting Immigrants in Higher Education –palvelua. Palvelu on uudenlainen maahanmuuttajien ohjaukseen suuntautuva palvelu, jossa ei ainoastaan auteta Helsingin yliopiston opistojen pariin, vaan myös muiden korkeakoulujen opintoihin. Lisäksi autamme henkilöitä, jotka ovat jo opiskelleet korkeakoulussa opintojen jatkamisessa tai täydentämisessä.</p> <p>Kehitystehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelun, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kärkenä käytettiin palvelumuotoilua ja monikulttuurisuutta. Näitä hyödyntämällä saatiin kehittämisideoita ja tutustuttiin monikulttuurisuuteen. Lisäksi viitekehyksessä käytettiin muutosjohtamista ja Lean Managementia.</p> <p>Kehitystehtävän tavoitteena oli kehittää palvelua niin, että Helsingin yliopiston hakuneuvojat pystyvät paremmin auttamaan maahanmuuttajia heidän koulutuspoluillaan ja tarjoamaan oikeaa tietoa suomalaisesta koulutusjärjestelmästä. Tämän lisäksi tietoa tarjotaan muista suomalaisista korkeakouluista, jotta ne asiakkaat, joille jokin muu korkeakoulu on paras vaihtoehto, löytävät itselleen sopivimman ratkaisun.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi palvelu, jossa henkilökunnan käyttöön on koottu kattavasti tietoa muiden korkeakoulujen koulutusohjelmista ja täydennyskoulutuksista. Lisäksi on avattu verkkosivut SIMHE-palvelun käyttäjille, jonne on yhteystietojen lisäksi tehty usein kysytyt kysymykset –osio.</p>	
Avainsanat	maahanmuuttaja, palvelumuotoilu, palvelun kehittäminen, kehittäminen, monikulttuurisuus, lean management, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Leena Rintala Development and Implementation of SIMHE Service
Number of Pages Date	47 pages + 1 appendice 12 th November 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to develop a new guidance service, SIMHE Supporting Immigrants in Higher Education, at the University of Helsinki's Admission Services. It is a new kind of service for immigrants where Admission Advisors do not only guide to the programmes offered at the University of Helsinki, but can also introduce programmes in other universities in Finland. In addition, the advisors offer advice to immigrants who have already studied at university level, in continuing or supplementing their studies in Finland.</p> <p>This development project was carried out as an action research. The material of the project was gathered from theme interviews, a questionnaire as well as benchmarking. The theoretical framework was mainly based on service design and multiculturalism. In addition, lean management, benchmarking and change management were included in the theoretical framework.</p> <p>The knowledge of admission advisors was improved by developing a Wikipedia page where information about programmes and study possibilities in other universities was gathered. As a result of this development project, SIMHE Service was implemented and the admission advisor's knowledge of other universities programmes and continuing education was improved. In addition, webpages for SIMHE service were launched.</p>	
Keywords	immigrant, development, service, service design, multicultural guidance, multiculturalism, lean management, benchmark, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Organisaation esittely	1
1.2	Kehittämistehtävän tavoite	2
1.3	Asiakasryhmät	4
1.3.1	Tutkinnon antama kelpoisuus koulutusta edellyttäviin tehtäviin	4
1.3.2	Hakee opiskelijaksi Helsingin yliopistoon	4
1.3.3	Pakolaisasemassa oleva hakija	5
1.3.4	Kielitaidon kehittämistä tarvitseva	5
1.3.5	Opinnot toisessa korkeakoulussa	5
1.3.6	Työelämään haluava	6
2	Kehittämistehtävän toteutus	6
2.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat	6
2.2	Tutkimuskysymykset	9
2.3	Kehittämistyössä käytettävät mittarit	10
2.4	Kehittämistehtävän rajaus	10
3	Tutkimus	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät	12
3.2.1	Haastattelut	12
3.2.2	Havainnointi	13
3.2.3	Muut vastuukorkeakoulut	13
3.2.4	Ulkomaiset yliopistot	15
3.2.4.	Kyselyt	16
4	Palvelumuotoilu, monikulttuurisuus ja muut teoriat	17
4.1	Palvelumuotoilu	17
4.2	Monikulttuurisuus	22
4.3	Muutosjohtaminen	25
4.4	Lean Management	26
5	Kehittämistehtävän toteutus	28
5.1	Toteutus	28
5.2	Benchmarkkaus	29
5.3	Palvelu alussa	32

5.4	Kriittiset pisteet	34
5.5	Palvelu ideoinnin jälkeen	34
5.6	Kysely	38
5.7	Mittarit	42
6	Luotettavuuden arviointi ja kehitysehdotukset	42
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely hakuneuvojille	

1 Johdanto

Opinnäytetyössä keskitytään SIMHE-palvelun kehittämiseen Työn toimeksiantajana on Helsingin yliopiston Hakijapalvelut. Hakijapalvelut on osa Yliopistopalvelujen Opetus- ja opiskelijapalveluita. Tutkimukseni aiheeksi muodostui palvelun kehittäminen ja käyttöönoton ensimmäinen vaihe Hakijapalveluissa. Olen mukana projektiryhmässä, jossa kehitetään maahanmuuttajien neuvontapalvelua. Palvelu on uusi ja siinä neuvotaan asiakkaita uudella tavalla myös muiden korkeakoulujen opintojen pariin, ei ainoastaan Helsingin yliopiston opintoihin. Lisäksi autamme henkilöitä, jotka ovat jo opiskelleet korkeakoulussa opintojen jatkamisessa tai täydentämisessä.

1.1 Organisaation esittely

Helsingin yliopisto on Suomen suurin ja vanhin tiedekorkeakoulu sekä yksi maailman parhaista tutkimusyliopistoista. Helsingin yliopisto on ainoa suomalainen yliopisto, joka sijoittuu maailman parhaita yliopistoja arvioivissa vertailuissa toistuvasti sadan parhaan joukkoon. Kokonaisuudessaan Helsingin yliopiston kansainväliseen tiedeyhteisöön kuuluu yli 40 000 opiskelijaa, joista tutkinto-opiskelijoita oli vuonna 2017 yli 32 000 ja noin 7600 työntekijää.

Opetus- ja opiskelijapalvelut toimii osana yliopistopalveluja ja vastaa koulutusohjelmien ja opetuksen suunnittelupalveluista, opetus- ja oppimisympäristön palveluista, opusteknologiapalveluista sekä hakijapalveluista. Opetus- ja opiskelijapalvelut on perustettu vuonna 2016 isojen organisaatiouudistusten myötä. Palvelua tarjottiin aikaisemmin tiedekunnissa.

Hakijapalvelut vastaa hakijamarkkinoinnista, hakuneuvonnasta ja opiskelijavalinnoista Helsingin yliopistossa. Hakijamarkkinointi markkinoi koulutuksia sekä suomalaisille että kansainvälisille asiakkaille, jotta yliopistoon saadaan mahdollisimman paljon hakijoita ja sen kautta opiskelijoita.

Opiskelijavalinnoissa tehdään opiskelijavalintojen työprosessien suunnittelua ja toteutusta, haku- ja valintajärjestelmien sisältöaineistojen luomista sekä ollaan tukena valintaperusteiden valmistelussa. Myös valintakoejärjestelyt sekä valintatulosten ja oikaisupyyntöjen valmistelu päätöksentekoa varten kuuluvat opiskelijavalinnoille.

Hakuneuvonnassa autetaan asiakkaita hakuihin liittyvissä asioissa. Hakuneuvojat neuvovat kandi-, maisteri- ja tohtorihauissa suomen-, ruotsin- ja englanninkielisissä ohjelmissa. Hakuneuvonnassa autetaan avoimen väylä –haussa sekä siirtohaussa suomalaisten yliopistojen välillä, myös opettajakoulutuksen erilliset opinnot ja Avoimen yliopiston neuvonta ilmoittautumisvaiheessa kuuluvat neuvonnan piiriin. Maahanmuuttajien neuvonta kuuluu osaksi työtä.

1.2 Kehittämistehtävän tavoite

Kehityshankkeessa luodaan korkeakoulutuksen neuvontapalvelun ensimmäinen vaihe Helsingin yliopiston hakuneuvonnan yhteyteen. SIMHE-projekti kestää vuoden 2020 loppuun, joten kehittäminen jatkuu edelleen opinnäytetyön loputtua. Opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää palvelua, jotta voimme paremmin palvella asiakkaita, ja tiedot neuvonnan helpottamiseksi löytyvät paremmin.

Kehityshankkeen tavoitteena on, että Helsingin yliopiston hakuneuvojat pystyvät antamaan SIMHE-kohderyhmälle oikeaa tietoa suomalaisesta koulutusjärjestelmästä. Tämän lisäksi tietoa tarjotaan muista suomalaisista korkeakouluista, jotta ne asiakkaat, joille jokin muu korkeakoulu on paras vaihtoehto, löytävät itselleen sopivimman ratkaisun.

SIMHE-neuvonta kehittyy ohjaamaan hakijan tälle parhaiten soveltuvalla koulutuspolulla. Hakuneuvonta ei keskity vain siihen, miten haetaan ja mitä koulutusvaihtoehtoja Helsingin yliopisto tai muut korkeakoulut tarjoavat, vaan myös siihen, mihin niistä työllistytään.

Valtakunnallisen SIMHE-toiminnan tavoitteena on luoda toimintamalleja, joilla mahdollistetaan maahanmuuttajien ohjautuminen heitä kiinnostaville ja tarkoituksenmukaisille koulutus- ja urapoluille. Projektissa neuvojat tunnistavat ja tunnustavat korkeakoulutettujen, korkeakouluopintoja suorittaneiden ja korkeakoulukelpoisten maahanmuuttajien ja

turvapaikanhakijoiden aiempaa osaamista. Toimintamallit tukevat toiminnan kehittämistä ja käynnistämistä myös muissa korkeakouluissa. (Mitroshin & Nylund 2008.)

Vastuukorkeakoulujen tueksi on muodostettu ohjausryhmä, johon kuuluu henkilöitä opetus- ja kulttuuriministeriöstä, Opetushallituksesta, työ- ja elinkeinoministeriöstä sekä vastuukorkeakouluista.

Helsingin yliopisto on asettanut omia tavoitteita edesauttaakseen valtakunnallisen verkoston tavoitteiden toteuttamista. Kohderyhmä näkee Helsingin yliopiston houkuttelevana vaihtoehtona suorittaa tutkinto, täydentää osaamistaan tai jopa potentiaalisena työnantajana. SIMHE-projektin tavoitteena on parantaa kohderyhmän tietoisuutta Helsingin yliopiston koulutusohjelmista ja valintakriteereistä, jolloin heidän oma realistinen ymmärryksensä mahdollisuudesta hakeutua opiskelemaan tutkintoa tai täydentää koulutustaan kehittyä. Projektin aikana on tarkoitus luoda toimiva korkeakoulutuksen neuvontapalvelu Helsingin yliopiston hakuneuvonnan yhteyteen.

Projektin tavoitteena on, että hakuneuvojat voisivat antaa SIMHE-kohderyhmän asiakkaille oikeaa tietoa suomalaisesta koulutusjärjestelmästä. Lisäksi tietoa tarjotaan muista suomalaisista korkeakouluista, jotta ne asiakkaat, joille jokin muu korkeakoulu on paras vaihtoehto, löytävät itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon. Neuvonta-/ohjauspalvelu kehittyä ohjaamaan hakijan parhaiten soveltuvalla koulutuspolulla. Haku-/ohjausneuvonta ei keskity ainoastaan siihen, miten haetaan ja mitä vaihtoehtoja Helsingin yliopisto ja muut korkeakoulut tarjoavat, vaan myös, mihin niistä ohjelmista työllistyään. Neuvonnassa/ohjauksessa pystytään tunnistamaan hakijan aiemmin hankittua osaamista ja kertoamaan tarvitseeko asiakkaan suorittaa koko tutkinto, täydentää osaamistaan, vai parantaa kielitaitoaan työllistyäkseen haluamalleen alalle.

Projektin avulla valtavirtaistetaan maahanmuuttajien neuvontapalvelut Helsingin yliopistossa. Projektissa edistetään tiedonkulkua ja yksikkörajat ylittävää yhteistyötä, tunnustetaan SIMHE-asiakkaiden erityistarpeet. Hakuneuvojen toimintaa pystytään kehittämään näitä erityistarpeita paremmin tukevaksi. Yhtenä erityisryhmänä huomioidaan pakolaisstatuksen omaavat asiakkaat. Projektin aikana kasvatetaan tietoisuutta ja ymmärrystä SIMHE-kohderyhmästä Helsingin yliopistossa. Projektissa pyritään tunnistamaan erilaiset asiakasprofiilit. Palvelun kehittämisessä huomioidaan myös muiden korkeakoulujen tarpeet ja palveluiden kopioituvuus muihin oppilaitoksiin. Luodaan SIMHE-toimijoiden verkosto, missä hyvät käytänteet leviävät ja jalostuvat. (Mitroshin & Nylund 2018.)

1.3 Asiakasryhmät

SIMHE-asiakkaat eroavat muista neuvottavista siten, että SIMHE-asiakkaita neuvotaan myös muiden yliopistojen ja korkeakoulujen opintojen pariin. Tavallisesti voimme ohjata muiden oppilaitosten tarjonnasta kiinnostuneet kyseessä oleviin oppilaitoksiin ja etsimään tietoa sieltä. SIMHE-asiakkaille pitää osata kertoa myös muiden korkeakoulujen tarjonnasta ja sinne hakemisesta. SIMHE-palvelussa olisi tarkoituksena ohjata asiakkaita myös heidän koulutustaan vastaavalle urapolulle. Tällä hetkellä yliopistolla ei ole resursseja urapalvelun puolelta, eikä hakijapalveluiden henkilökunnalla ole tähän osaamista. Myöskään AHOTointia eli aiemmin hankitun osaamisen tunnistamista ei yliopistossa tällä hetkellä ole. Alla kuvailen lyhyesti havaitsemamme SIMHE-asiakasryhmät ja heidän tarpeensa.

1.3.1 Tutkinnon antama kelpoisuus koulutusta edellyttäviin tehtäviin

SIMHEN asiakkaista suurin ryhmä on ulkomailla koulutuksen saaneet opettajat, jotka ovat saaneet Opetushallituksesta päätöksen tutkinnon antamasta kelpoisuudesta koulutusta edellyttäviin tehtäviin Suomessa. Usein päätöksissä vaaditaan joko opetettavan aineen osalta lisäkoulutusta ja/tai pedagogisiin taitoihin liittyvää koulutusta. Asiakkaat tulevat kysymään, missä voivat kyseessä olevat puuttuvat opinnot suorittaa, jotta ovat päteviä tulevaisuudessa opetustehtäviin Suomessa. Myös muihin tiettyihin ammattikuntiin vaaditaan kelpoisuus, esimerkiksi psykologi, lääkäri ja farmaseutti. Ohjaamme myös heitä, mutta näitä ohjattavia on huomattavasti vähemmän kuin opettajia.

1.3.2 Hakee opiskelijaksi Helsingin yliopistoon

Toinen asiakasryhmä on asiakkaat, jotka haluavat hakea opiskelijaksi Helsingin yliopistoon. Asiakkailla on mahdollisuus hakea kandiohjelmiin, joita on tarjolla suomeksi tai ruotsiksi. Syksystä 2019 alkaen on myös yksi englanninkielinen kandiohjelma tarjolla. Maisteri- ja tohtoriohjelmissa voi opiskella suomeksi, ruotsiksi ja/tai englanniksi.

Monesti näillä asiakkailla ongelmana on kielitaidon riittävä taso. Kaikkiin koulutukseen vaaditaan hyvää kielitaitoa koulutuksen käyttämästä kielestä. Kielitaidon voi osoittaa eri tavoin, joko kielitestillä, valintakokeessa haettaessa osaan kandiohjelmissa tai aiemmin suoritetuilla opinnoilla. Kaikkia koulutusohjelmia ei ole tarjolla kuin suomeksi tai ruotsiksi,

eikä asiakkaiden kielitaito ole tarvittavalla tasolla. Asiakkaat eivät välttämättä myöskään osaa englantia tarpeeksi hyvin, jotta pääsisivät opiskelijaksi.

Toisena ongelmana saattaa olla koulutusdokumenttien puuttuminen tai niitä ei saada toimitettua ohjeiden mukaan. Tällöin henkilöt eivät voi tulla valituksi koulutukseen.

1.3.3 Pakolaisasemassa oleva hakija

Asiakas on turvapaikanhakija, joka on saanut oleskeluluvan turvapaikan (pakolaisaseman) perusteella tai saanut oleskeluluvan toissijaisen suojelun perusteella. Pakolaisasemassa olevilla hakijoilla on usein ongelmana tarvittavien papereiden saanti maakohtaisten sääntöjen mukaisesti ja kielitaidon puute.

1.3.4 Kielitaidon kehittämistä tarvitseva

Asiakkaat tiedustelevat suomenkielen kursseista. Kielikursseja on jonkin verran Kielikeskuksen Kielipalveluiden toimesta tarjolla. Valitettavasti Kielipalveluiden kielitestejä, joilla voi osoittaa tarvittavan kielitaidon, ei ole mahdollista tehdä kuin ainoastaan tohtorikoulutukseen hakevien. Heidän tulee siis todentaa kielitaitonsa jollain muulla testillä, esimerkiksi Opetushallituksen YKI-testillä tai Valtiohallinnon kielikokeella. Mikäli maahanmuuttaja hakee englannin kieliseen ohjelmaan, tulee hänen suorittaa esimerkiksi TOEL, IELTS tai YKI-testi. Englannin opetusta Helsingin yliopistossa ei ole tarjolla muille kuin tutkinto-opiskelijoille. Avoimessa yliopistossa on tutkintoon kuuluva englanninkielen kurssi, mutta tämä kurssi ei riitä todentamaan kielitaitoa haettaessa opintoihin.

1.3.5 Opinnot toisessa korkeakoulussa

Osa asiakkaista tulee kyselemään koulutuksista, joita tarjotaan muissa korkeakouluissa, ammattikouluissa tai täydennyskouluksesta. Näistä hakuneuvojilla on vähemmän tietoa kuin pitäisi olla.

1.3.6 Työelämään haluava

Osa asiakkaista haluaa työelämään eikä meillä ole tietoa siitä, mitä työelämätaitoja heillä tulisi olla, tai osaamista myöskään neuvoa, mistä lähteä etsimään töitä. Valitettavasti urapalvelut eivät pysty tarjoamaan tähän resursseja, eikä hakuneuvojilla ole työelämään ohjaamisesta osaamista. Toki osaamme neuvoa esimerkiksi töissä.fi –palveluun, josta voi nähdä minkälaisiin työtehtäviin henkilöt ovat sijoittuneet tietyistä koulutusohjelmista. Mikäli henkilöllä on jo olemassa oleva koulutus kotimaastaan, ja hän haluaisi päivittää osaamistaan osallistumalla erilaisille kursseille, ei hakuneuvojilla ole ehkä osaamista siitä, mitä hänen kannattaa suorittaa ja mitä työnantajat arvostavat.

2 Kehittämistehtävän toteutus

2.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Helsingin yliopisto kuuluu SIMHE - Supporting Immigrants in Higher Education –verkkoon. Verkoston toiminnan tavoitteena on maahanmuuttajien ohjaaminen korkeakoulutusjärjestelmää koskevissa kysymyksissä ja ongelmissa. SIMHE-projektin tarkoituksena on nopeuttaa maahanmuuttajien kotoutumista ja koulutuksen avulla helpottaa työelämään pääsemistä osaamistaan vastaavaan asemaan. Lisäksi palvelulla pyritään helpottamaan korkeasti koulutettujen aiemmin hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista.

Työskentelen hakuneuvojana hakijapalveluissa Helsingin yliopistossa. Olen mukana SIMHE-projektiryhmässä kehittämässä palvelua, jonka vuoksi aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyöni aiheena on kehittää Helsingin yliopistoon maahanmuuttajien neuvontaa SIMHE-palvelua. Palvelu tarjoaa neuvontaa maahanmuuttajille ja turvapaikanhakijoille, jotka ovat kiinnostuneita opiskelusta suomalaisessa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda jäsennellympi ja selkeämpi kokonaisuus SIMHE-palvelusta, jonka on tarkoitus helpottaa neuvontatyötä ja auttaa arjen kiireessä. Palvelukonsepti helpottaa myös uuden työntekijän perehdyttämisessä, ja auttaa häntä perehtymään aiheeseen ja maahanmuuttajien neuvontaan. Myös asiakkaat saavat parannusten myötä parempaa palvelua kun henkilökunnan asiantuntemus kasvaa.

SIMHE-palvelu tuli opetus- ja kulttuuriministeriön toiveesta Helsingin yliopistolle syksyllä vuonna 2017. Palvelun kehittäminen on ollut haastavaa henkilöresursseista ja osaamisen puutteesta johtuen. Helsingin yliopistossa oli vuonna 2016 isot yt-neuvottelut, jolloin hallintohenkilöstön kokoa pienennettiin hyvin paljon, ja ihmiset sijoituivat usein eri yksiköihin ja tehtäviin kuin missä olivat aiemmin toimineet. Myös koulutusohjelmat uudistuvat suurimmalta osin. Näin isojen läpikäytyjen muutosten jälkeen uuden palvelun kehittäminen on haastavaa. Myös organisaatorakenne on uusi eikä henkilöstöllä ole aiempaa osaamista maahanmuuttajien ohjaamisesta. Opinnäytetyön tekijänä huomasin, että palvelukonseptin kehittäminen ja käyttöönotto on hyvä aihe opinnäytetyölle.

Vuodesta 2014 vuoteen 2017 on ulkomaalaistaustaisten henkilöiden osuus kasvanut noin 15000 henkilöllä Helsingissä. Vuonna 2014 ulkomaalaistaustaisia henkilöitä oli Helsingissä 85 592 ja vuonna 2017 99 996 henkilöä. (Tilastokeskus.) Potentiaalisia asiakkaita on siis runsaasti. Asiakkaita tulee myös Helsingin ulkopuolelta, pääkaupunkiseudulta ja kauempaakin.

Ohjauksessa neuvotaan Helsingin yliopiston tarjonnan lisäksi myös muihin korkeakouluihin. Palvelu eroaa muusta neuvontatyöstä, koska ohjattavaa pitää neuvoa myös muiden korkeakoulujen koulutuksiin, eli tietoa tulee olla paljon enemmän kuin aiemmin. On myös hyvä olla tietoinen, miten muiden toimijoiden työskentely vaikuttaa asiakkaiden koulutusmahdollisuuksiin. Esimerkiksi, jos on pakolaisasemassa ja kotoutumisajalla, hänen tulee opiskella suomenkielisessä ohjelmassa saadakseen kotoutusrahaa. Projektin alussa hakuneuvojilla ei ollut tietoa muiden korkeakoulujen koulutustarjonnasta tai monikulttuurisesta ohjaamisesta.

Neuvontapalvelua tarjotaan seitsemän hengen tiimillä. Palvelukanavat ovat sähköposti, puhelinpalvelu, ajanvarauksella pidettävä tapaaminen, tai Tiedekulmassa tapahtuva neuvonta, joka on tarkoitettu lyhyitä asioita varten. Palvelemme joka arkipäivä puhelimitse ja sähköpostitse, Tiedekulma ja ajanvarauksella tapahtuva neuvonta on avoinna maanantaista torstaihin kaksi tuntia kerrallaan. Ajanvarauksella tapahtuva neuvonta kestää puoli tuntia.

Hakuneuvojien palveluita käyttävät SIMHE-asiakkaiden lisäksi kaikki muut asiakkaat, jotka hakevat Helsingin yliopistoon opiskelijaksi ja tarvitsevat neuvontapalvelua hakemisen tueksi. Lisäksi palvelua hyödyntävät Avoimen yliopiston opetukseen ilmoittautujat.

Nykytilanteessa ajanvaraus on yleensä täynnä muutaman viikon päähän eikä uusia aikoja ole antaa enempää.

Teoreettinen viitekehys koostuu isoimmalta osalta palvelumuotoilusta ja monikulttuurisuudesta. Palvelumuotoilun avulla kehitin palvelua, ja asiakkaiden ollessa maahanmuuttajia, monikulttuurisuuden ymmärtäminen on tärkeää. Lisäksi olen käyttänyt muutosjohtamista, koska muutokseen tulee saada aina johdon tuki, Lean-toimintamallia sivutaan lisäksi, koska sitä käyttävät organisaatiot toimivat tehokkaammin. Havainnoimalla sain ideoita muilta maahanmuuttajia neuvovilta korkeakouluilta sekä Suomesta että ulkomailta.

Toimintatutkimuksessani oli kyseessä uuden palvelumallin kehittäminen ja sen ottaminen käyttöön Hakijapalveluissa. Toimintatutkimuksella oli tarkoitus tuottaa toimiva palvelukonsepti, jossa kaikki hakuneuvojat löytävät tiedot ja osaavat ohjata asiakkaita.

Loimme palvelukonseptin olemassa olevan hakuneuvonnan yhteyteen. Aiemminkin on ollut SIMHE-asiakkaita, mutta heitä ei ole osattu ohjata tarpeeksi hyvin ja mikäli he olivat kiinnostuneita muiden korkeakoulujen ohjelmista, heidät on aina ohjattu kyseessä olevaan korkeakouluun. Olen luvussa 1.2. kuvannut palvelukanavat, joihin ei tehty muutoksia. SIMHE-palvelusta ei ollut tarkoitus tehdä erillistä palvelua vaan sisällyttää se nykyisen palvelun osaksi. Hakijapalveluilla ei ole resursseja muuttaa palvelumuotojaan ja lisätä palveluaikoja. Nykyiset palvelumuodot on myös todettu toimiviksi. Tarkoituksena ei ole myöskään eritellä asiakkaalle SIMHE-palvelua erityisesti, emmekä halua varsinaisesti brändätä palvelua. Hakuneuvojen ammattitaitoon kuuluu tunnistaa SIMHE-asiakkaiden erityistarpeet, jotka kuuluvat heidän taustaansa, ja segmentoida heidät talon sisällä. Ulkopuolelle haluamme antaa kuvan, että he ovat osa asiakaskuntaa, eivät erityis-
asemassa.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän aikataulu

Kuviossa 1. olen kuvannut kehittämistehtävän aikataulun. Toimintatutkimuksen toiminnallinen osuus alkoi syksyllä 2017, jolloin perehdyin muiden toimijoiden toimintaan, tutustuin asiakaskuntaan ja pyrin löytämään ongelmakohdat maahanmuuttajien neuvonnassa. Näiden toimenpiteiden jälkeen lähdimme yhdessä projektipäällikön kanssa luomaan uutta palvelukonseptia. Tein alkusyksystä 2018 kyselyn hakuneuvojille, miten olemme onnistuneet palvelukonseptin luomisessa ja käyttöönotossa. Lisäksi teemahaastattelin projektipäällikköä palvelun jatkokehittämiseen ja yhteistyön kehittämiseen liittyen.

2.2 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa tulee olla tutkimuskysymys, joka on johdettu ongelmasta tai kehittämiskohteesta. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksen pitää kuvastaa toimintaa ja onkin tyypillistä, että se muuttuu ja täsmentyy, kun tutkimus etenee. (Kananen 2009, 38 - 39.)

Kehittämistehtävän tavoitteena on SIMHE-palveluprosessin kehittäminen ja käyttöönotto ensimmäisessä vaiheessa siten, että SIMHE-ohjaus tulee osaksi hakuneuvojen työtä.

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään palvelun sisällön suunnitteluun ja kuinka tarvittavat tiedot saadaan jaettua hakuneuvojille. Lisäksi palvelu otetaan käyttöön.

Tutkimuskysymykset ovat

- Millainen organisaation SIMHE-palvelu on tällä hetkellä Helsingin yliopiston hakijapalveluissa?
- Miten palvelua tulee kehittää jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty sekä työntekijöille että palvelun käyttäjille?

2.3 Kehittämistyössä käytettävät mittarit

Kehittämistyö voidaan katsoa onnistuneeksi, mikäli palvelukonseptin ensimmäinen versio on otettu käyttöön Hakijapalveluissa. Toinen mittari on hakuneuvojien osaamisen kehittyminen maahanmuuttajien ohjauksessa. Kolmas mittari on tietovaraston kehittäminen hakuneuvojille, eli kuinka hyvin tiedot ohjaamiseen löytyvät.

Ensimmäinen mittari on helposti mitattavissa, eli onko palveluprosessi otettu organisaatioon käyttöön. Toinen mittari on vaikeammin mitattavissa, mutta tekemässäni kyselystä saan tiedon, onko osaamisen kehittymistä havaittu. Kolmannessa mittarissa nähdään, onko tietovarasto kehitetty ja löytyvätkö tiedot.

2.4 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävässä rajaan pois neuvonnan sellaisille henkilöille, jotka ovat tulleet Suomeen opiskelutarkoituksessa, tai he ovat opiskelleet toisella asteella Suomessa. SIMHE-hanke on kestoaltaan vuoden 2020 loppuun asti, joten olen rajannut kehittämishankkeesta opinnäytetyön keston rajallisuuden vuoksi lopullisen palvelukonseptin. Kehittämistehtävässä keskityn ensimmäiseen vaiheeseen, eli palvelun kehittämiseen ja käyttöönottoon.

3 Tutkimus

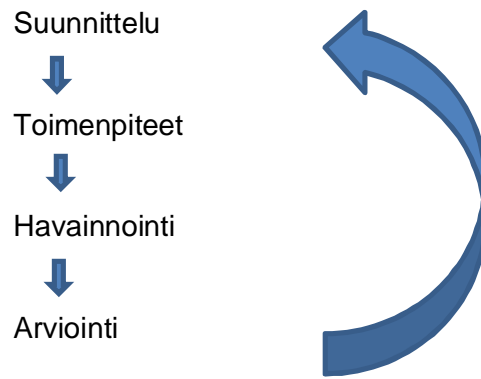
3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämässä tehtävää tutkimusta, jossa työntekijät kehittävät itse omaa työtään. Toimintatutkimuksessa yhdistetään tieteellinen tutkimusprosessi ja muutoksen toteuttaminen. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkija ja tutkittava yhteisö osallistuvat muutoksen toteuttamiseen ja sillä on käytännönläheinen ja ongelmien ratkaiseva näkökanta. Toimintatutkimusta voidaan kuvata spiraalimaisena prosessina, jossa kehittämistä tehdään vaiheissa, aina muutos kerrallaan. Tämä on kuvattu kuviossa 2. (Costello 2003, 3 - 6.)

Toimintatutkimus tarjoaa tavan löytää ratkaisuja työelämän jokapäiväisiin ongelmiin. Tieteellisestä tutkimuksesta eroten toimintatutkimus keskittyy yksittäiseen tilanteeseen ja nimetyn ongelman ratkaisemiseen. (Stringer 2007, 1.) Toimintatutkimuksella yritetään selvittää, miten asiat tapahtuvat eikä mitä tapahtuu sekä, miten ihmiset tapahtumiin reagoivat (Stringer 2007, 19).

Toimintatutkimukselle on tyypillistä sen suuntautuminen käytäntöön. Toimintatutkimus on ongelmakeskeinen. Tutkittavien ja tutkijan roolit ovat aktiivisia toimijoita muutosprosessissa. Perusta yhteistyölle luodaan tutkittavien ja tutkijan välille. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimusprosessia kuvataan usein ympyrän tai spiraalin muodossa, jolla viestitään toimintatutkimukselle luonteenomaista jatkuvuutta, sekä kerta toisensa jälkeen toistuvia kehitystehtäviä. Stringer (2007, 9) kuvaa tutkimusprosessia kolmivaiheisena prosessina, vaiheina ovat tiedon kerääminen, tilanteen analysointi ja muutostoimenpiteiden tekeminen. Costellon (2003, 7) mukaan prosessissa on neljä vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toimenpiteet, havainnointi ja arviointi. Kummassakin mallissa näkyy toimintatutkimuksen ydin, eli jatkuva kehittäminen. Molemmat mallit arvioivat muutoksen onnistumista muutoksen jälkeen sekä suunnittelevat seuraavia toimenpiteitä.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen malli (Costello 2003, 7.)

3.2 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytän laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja kirjoitus-pöytä tutkimus, teemahaastattelu ja kysely sekä havainnointi.

Laadulliselle tutkimukselle tavanomaisia piirteitä ovat aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen tapana on monipuolinen tiedon hankinta, jossa ihmisiä käytetään lisäksi tiedon keruussa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin, joita hän käy haastateltavien kanssa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä valita kohdejoukko tarkasti. Myös tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edistyttyä, koska olosuhteet saattavat vaikuttaa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 155.)

3.2.1 Haastattelut

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole etsiä säännönmukaisuuksia tilastoista, joten aineiston määrää ei määritellä koon mukaisesti. Aineistona voi toimia yksittäinen tapahtuma, voidaan haastatella vain yhtä henkilöä tai tehdä teemahaastattelu. Tutkimuksen päämääränä on tutkimuskohteen syvä ymmärrys. Tästä syystä aineiston määrä asetetaan tutkimuksen ryhmän koon mukaiseksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 170-171.) Tämän vuoksi haastattelin projektipäällikköä teemahaastattelulla. Hakuneuvojille tein sähköisen kyselyn lomakkeella.

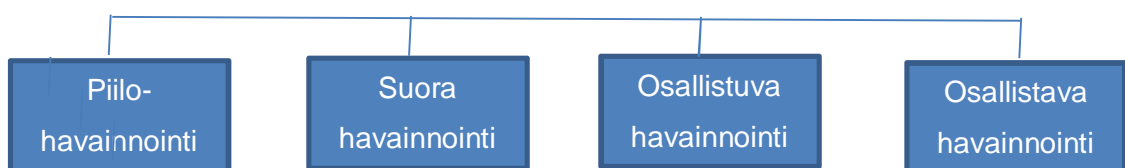
Haastattelumenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun. Teemahaastattelussa aihepiiri tiedetään, mutta kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja, ja niiden järjestys voi

muuttua (Hirsjärvi ym. 1997, 197). Aihepiiri teemahaastattelussa on SIMHE-palvelu tällä hetkellä sekä palvelun haasteet. Kysyn myös kehittämisideoita palvelun kehittämiseksi.

3.2.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Ongelmallista menetelmässä on kuitenkin se, että tutkija on itse mukana toimintatutkimuksen tekijänä, joka voi aiheuttaa ongelmia tekijän tiedonkerääjäroolissa. Myös tutkijan toiminnasta tutkimustilanteessa voi tuottaa luotettavuuskysymyksen. Suora havainnointi tarkoittaa toiminnan tutkintaa paikan päällä, jolloin muut toimijat tietävät havainnoijasta. Epäsuorassa havainnoissa havainnoitavat eivät sen sijaan ole tietoisia havainnoijasta. (Kananen 2009, 67.)

Osallistavasta havainnoinnista voidaan puhua silloin, kun tutkija on tutkimustilanteessa läsnä itse. Erilaisia asteita on mahdollista erottaa tutkijan roolin mukaisesti osallistuvassa havainnoinnissa. Pääsääntöisesti osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu itse toimintaan, tosin joskus jo läsnäolokin tulkitaan osallistuvaksi havainnoinniksi. Etuna osallistuvassa havainnoinnissa on, että tutkija pääsee syvälle tutkittavaan toimintaan. Havainnoinnin eli aineiston keruun määrä riippuu, mikä tutkija suhde on tutkittavaan toimintaan. Mitä tutumpaa asia on tutkijalle, sitä vähemmän hänen tarvitsee asiaa tutkia. (Kananen 2009, 68.)



Kuvio 3. Havainnoinnin asteet (Kananen 2009, 69).

3.2.3 Muut vastuukorkeakoulut

SIMHE-palveluita tarjoavat myös muut korkeakoulut ympäri Suomea. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto olivat pilottikorkeakouluja, jotka aloittivat toimintansa jo reilua vuotta aiemmin kuin Helsingin yliopisto ja muut vastuukorkeakoulut. Heillä toiminta on edennyt jo pidemmälle kuin muissa vastuukorkeakouluissa.

Metropolia Ammattikorkeakoulussa SIMHE:n palvelumuotoina ovat ohjaus- ja neuvontasekä osaamisen tunnistamisen palvelut. Osaamisen tunnistamisen palvelu on tällä hetkellä toiminnassa liiketalouden- ja tekniikan koulutusaloilla. Metropolia Ammattikorkeakoulu järjestää myös Guidance Generalia –ryhmäneuvontatilaisuuksia. Guidance Generalia tilaisuuksissa tutustutaan suomalaiseen koulu- ja korkeakoulujärjestelmään, siellä saa vastauksia, siitä mitä ja missä voi opiskella turvapaikanhakijana ja maahanmuuttajana, saa tietoa siitä, miten voi hakea opiskelemaan korkeakouluun, ja saa tietoa mitä asioita ottaa huomioon, kun suunnittelee opintojaan. (Maahanmuuttajien ohjauspalvelut ja osaamisen tunnistaminen 2018).

Metropolia Ammattikorkeakoulussa SIMHE-neuvonnassa on kaksi henkilöä kokopäiväisesti töissä. Heillä ohjaus- ja neuvontapalvelu tapahtuu aikavarauksen kautta, ja ohjauksen aika on tunti. He myös pyytävät lisätietoa ennen ohjausta ohjaukseen tulevalta henkilöltä. Ohjauksen jälkeen ohjaajat tekevät yhteenvedon keskustelusta, jonka he lähettävät asiakkaalle.

Jyväskylän yliopistossa on tällä hetkellä yksi henkilö töissä osa-aikaisesti SIMHE-projektissa. Jyväskylän yliopistossa ohjaukseen on varattu aikaa noin puoli tuntia, kuten Helsingin yliopistossakin. Jyväskylässä ohjausta on mahdollista saada myös puhelimitse tai videopuheluna verkossa. Jyväskylän yliopistoon tulee asiakkaita heidän valmentavasta koulutuksesta INTEGRAsta. Jyväskylän yliopistossa on tarkoituksena tiedottaa SIMHE-toiminnasta vielä enemmän ja laajemmin, koska palvelusta ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa. Tämä sama kokemus on myös Helsingin yliopistossa.

Koulutusjärjestelmien eroista ulkomaiden ja Suomen välillä johtuen korkeakouluopintoihin valmentaville opinnoille on tarvetta. Opiskelu uudessa kulttuurissa vieraalla kielellä ei ole helppoa, vaikka henkilöllä olisikin suoritettuna aiempia opintoja kotimaassaan. Suoraan siirtyminen opiskelijaksi yliopistoon tai ammattikorkeakouluun ei aina ole maahanmuuttajan kannalta paras reitti, saatetaan tarvita valmentavia siltaopintoja ennen korkeakouluopintoja. Korkeakouluissa on jo olemassa jonkin verran polkuopintoja, jotka ovat sisällöllisesti ja käytännön toteutukseltaan paljastuneet kiinnostaviksi. Näiden opintojen ongelmana opiskelijan kannalta on opintojen rahoituksen järjestäminen. (Maahanmuuton vastuukorkeakoulutoiminta 2017, 21-22.).

Metropolia Ammattikorkeakoulussa järjestetään valmentavaa koulutusta Valmentavasta valmiiksi, myös Jyväskylän yliopistossa on meneillään INTEGRA-koulutus ja Turun yliopistossa on suunnitteilla valmentavaa koulutusta. Näihin kaikkiin valmentaviin koulutuksiin on saatu erillisrahoitus. Helsingin yliopisto ei tällä hetkellä ole järjestämässä valmentavia koulutuksia resurssisyistä johtuen eikä rahoitusta valmentavien koulutusten järjestämiseen ole haettu. Asiasta on kuitenkin ollut puhetta erilaisissa yhteyksissä.

3.2.4 Ulkomaiset yliopistot

Inclusion-tapahtumassa, joka järjestettiin kesällä 2018 Alankomaissa, huomattiin yhtäläisyyksiä pakolaisten koulutukseen pääsemisen ongelmassa. Inclusion-tapahtumaan osallistuneiden Euroopan maiden yliopistoissa on keskitytty enemmän koulutukseen, valmentaviin koulutuksiin kuin neuvontaan, toisin kuin Helsingin yliopistossa. Kielikoulutus ja kielitaito ovat ongelma joka paikassa. Kielikoulutusta ei ole juurikaan saatavilla ylemmille tasoille. Näihin siltakoulutukset ja valmentavat koulutukset tuovat ratkaisuja. Tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys on ongelma, tarvitaan mahdollisesti tulkkereita ja tekstejä tulisi saada selkokielellä.

Rotterdamien yliopiston maahanmuuttajapalvelut tapaavat kunnan kanssa kerran kuukaudessa. Sosiaalitoimi kerää tiedot kuukauden ajalta ja jakaa tiedot Rotterdamien yliopistolle. Näin Rotterdamien yliopisto saa henkilöiden tiedot ja he voivat järjestää tapaamisia maahanmuuttajien kanssa. Valitettavasti vastaavanlaista tapaa ei ole Suomessa.

Lundin yliopistossa on projekti jonka tarkoituksena on rakentaa pitkäaikainen menetelmä, joka palvelee juuri saapuneiden maahanmuuttajia sekä sisäisesti että ulkopuolisten tahojen kanssa. Projektin tarkoituksena on vakiinnuttaa menetelmä kuinka hyväksyä saapuneet vastavalmistuneet yliopistoon ja kustannustehokas tapa kehittää koulutus heidän tarpeisiinsa. (Paldanius 2018.)

Lundin yliopistossa on havaittu seuraavat haasteet:

- säännökset ja asetukset korkeakoulutuksessa vaikeuttavat maahanmuuttajien akatemia-uraa
- yhteistyö muiden viranomaisten kanssa on haastavaa säännösten takia
- perusprosessi ei ole mahdollinen – tulisi olla yksilöllisiä ratkaisuja
- englanti ja ruotsi opetuskielinä

(Paldanius 2018).

Paldaniuksen (2018.) mukaan Lundin yliopistossa hyvät tiedot ruotsista ja englannista ovat pakollisia. Yliopisto voi nopeuttaa näiden taitojen oppimista. Silta- tai valmentavat opinnot ovat hyvä etu mutta tarvitaan kuitenkin jatkuvaa parantamista ja johtamista näiden opintojen kanssa. Sopimuskoulutukset sopivat hyvin silloin, kun työskennellään maahanmuuttajien kanssa, ja ollaan yhteistyössä viranomaisten kanssa. Työskentelyä tulee vielä jatkaa ja jalostaa.

Wageningenin yliopistossa on WURth-while-toiminta jossa toimitaan maahanmuuttajien kanssa seuraavasti. Hakijat arvioidaan ansioluettelon, hakulomakkeen ja motivaation ja tilanteen kautta. Arvioinnin jälkeen otetaan yhteys sopivaan koulutukseen ja lähetystään koulutuskoordinaattoria. Tämän jälkeen rekisteröidään hakija sopimusopiskelijaksi, ja tiedotetaan hakijalle asiasta. Mikäli hakija haluaa, etsitään hänelle sopiva opiskelijakaveri. Järjestetään myös tapaaminen WURth-while opiskelijoiden ja opiskelijakavereiden kanssa esittelytapaaminen. Lopuksi vielä arvioidaan opiskelijoiden, opettajien ja opiskelijakavereiden tahoilla, miten on mennyt. (Dannenburg, Feenstra & van der Meer 2018)

WURth-while-projektiin tuli 43 hakemusta, 25 opiskelijaa valittiin ja heistä 18 osallistui vuosina 2017-2018 opetukseen. Syitä koulutuksen lopettamiseen olivat työpaikan löytyminen, joutui palaamaan kotimaahansa, hollannin tunnit, jotka koettiin liian vaikeiksi, epäsopiva koulutustausta, tai tuli vanhemmaksi. Vain noin 20 % opiskelijoista sai opintomenestyksen yli 5,5. Syitä huonoon opintomenestykseen löydettiin opiskelutapojen ja tenttien erilaisuuteen ja uutuuteen, joita ei heidän kotimaassaan ollut, eikä heillä ollut tarvittavaa akateemista englanninkielen taitoa. (Dannenburg & al. 2018)

3.2.4. Kyselyt

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä on mahdollista käyttää toimintatutkimuksessa. Kysely on mahdollista suorittaa haastatteluna, postitse, puhelimitse tai internetissä tehtävällä kyselyllä. (Kananen 2009, 77).

Alkuperäisenä ajatuksena oli lähettää e-lomakkeella kysely SIMHE-asiakkaille. Lähetin kyselyn kaikille asiakkaille, joiden sähköpostiosoitteet meillä oli saatavilla. Kyselyn osallistujien kerääminen ja heidän sähköpostiosoitteidensa saaminen oli haastavaa tietosuo-

jamääräysten takia, ja vastausmäärä jäi hyvin pieneksi, eikä siitä saatu luotettavia tuloksia opinnäytetyön kehittämisen kannalta. Vastausprosentin ollessa hyvin pieni, päätin työn tekemisen aikatauluista ja resursseista johtuen luopua tästä kyselystä kokonaan, ja keskittyä hakuneuvojille tehtävään kyselyyn ja projektipäällikön teemahaastatteluun. Teemahaastattelusta ja kyselystä saatavan palautteen perusteella näemme, onko palvelu toimiva, saamme myös ideoita palvelun kehittämiseen, ja näiden avulla voidaan kehitellä uusia toimintamalleja ja parantaa palvelua edelleen. Tekemässäni kyselyssä kysyin mistä asiakas sai tietoa palvelusta ja miksi hän hakeutui neuvontapalveluun. Lisäksi tiedustelin kuinka hyvin hän sai tietoa ja apua neuvonnasta, suosittelisiko hän palvelua ystävälle sekä millaisia palveluja hän toivoisi neuvonnasta saatavan.

Lähetän kuitenkin ensi keväänä uudelleen kyselyn asiakkaille, ja toivon, että vastausprosentti on parempi silloin. Näin myös asiakkaiden ääni palvelun kehittämisessä tulisi paremmin esille.

4 Palvelumuotoilu, monikulttuurisuus ja muut teoriat

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu ei ole enää trendikäs sana uuden ajan yrittäjien keskuudessa. Palvelumuotoilu on tutkittu, yleisesti tiedetty teoria ja toimintamalli palvelujen kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilua käytetään palvelun kehittämisessä, jossa hyödynnetään yhteistyötä ja luovuutta. Lähtökohtana on ymmärrys kehittämisen kontekstista ja haasteista. Havainnointi, luominen, testaus ja arviointi toteutuvat, kun hyödynnetään asiakkaiden läsnäoloa prosessissa. (Miettinen & Koivisto 2009, 14.)

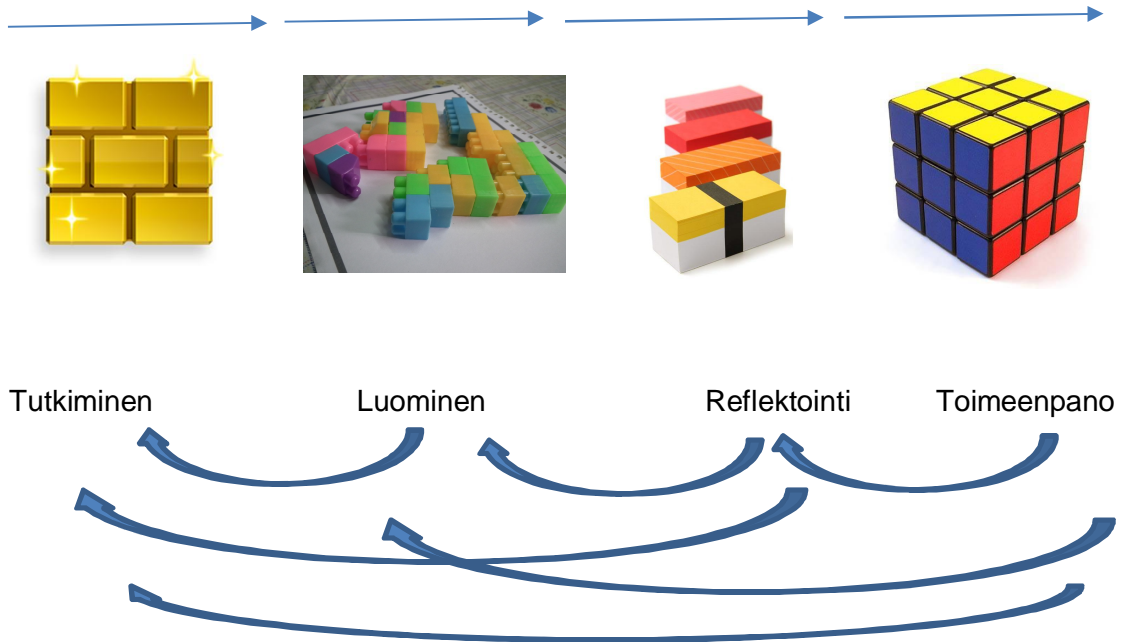
Palvelumuotoilun toimintatavat, erilaisten menetelmien ja työkalujen yhdistäminen, sekä uudenlainen ajattelu, leimaavat toimintatapaa. Palvelumuotoilu kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Se ei ole tieteellisesti joustamatonta toimintaa. Palvelumuotoilun prosessi on aina tapauskohtaisesti suunniteltu. Se on harkittu kokonaisuus monien eri mahdollisuuksien joukosta, jonka avulla luodaan palveluista entistä parempia ja haluttavimpia. (Stickdorn & Schneider 2011, 29-31.)

Palvelumuotoilu edustaa ihmiskeskeistä, osallistavaa oppimista ja toistuvaa lähestymistapaa uuden palvelun tarjonnasta. Tieto asiakkaiden tarpeista ja siitä, kuinka parhaiten palvelulla heidän tarpeitaan, saadaan asiakkailta itseltään. Keskeistä palvelumuotoiluprosessissa on saada tietoa organisaation ulkopuolelta, oppia siitä ja omaksua uusia lähestymistapoja. Tietojen yhdistäminen tai tiedon tulkitseminen erilaisella tavalla kehittämisen aikana, helpottaa uusien mahdollisuuksien tunnistamista. (Storey & Larbig 2018, 101-102.)

Palvelumuotoilu ei ole asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua abstraktisti. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jolla yhdistetään käyttäjien tarpeet ja odotukset, sekä palvelutuottajan liiketoimintaa hyödyttävät tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilu on palvelun järjestelmällistä kehittämistä. Se on prosessi ja monista osamisaloista koostuva työkalu- ja menetelmävalikoima. Toiminnalle on luonteista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehityksen kohteena olevaan palveluun. (Tuulaniemi 2011, 25-27.) Palvelumuotoilu on erittäin laaja kenttä, jossa yhdistetään monia tieteenaloja, ei pelkästään palvelumuotoilun keinoja, vaan myös strategioita ja teknologiaa (Stickdorn & Schneider 2011, 110).

Palvelumuotoilija mieluummin kohtaa oikeita tilanteita ja ihmisiä kuin tutustuu markkinatutkimuksiin, joista ei tule ilmi, miksi ihminen toimii niin kuin toimii. Etnografisella otteella on mahdollista mallintaa olemassa olevaa palvelupolkua käyttäjän näkökulmasta. Tällöin nähdään toiminnallisen kuvauksen lisäksi kuinka eri merkitykset liittyvät toisiinsa, ja miten ihmiset liittävätkin palvelun osaksi omaa elämäänsä. Tulos, jonka ihminen palvelusta saa, on muotoilussa keskeistä. (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 63.)

Palvelumuotoilu on interaktiivinen prosessi, jossa on eri vaiheita. Alla on kuvattuna prosessi.



Kuvio 6. Interaktiivinen prosessi (Stickdorn & Schneider 2011, 122-123.)

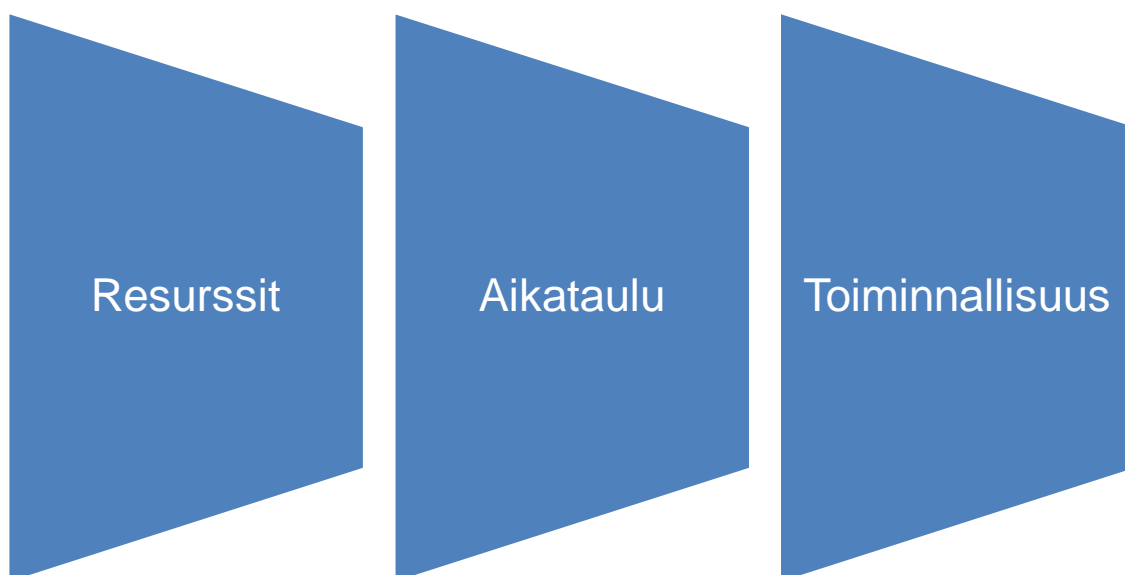
Tutkimusvaiheessa palvelumuotoilijan ensimmäinen tehtävä on ymmärtää organisaation kulttuuria ja organisaation tavoitetta. Ymmärtävätkö he, mitä palvelumuotoilu on ja onko organisaatio valmis muutosprosessiin? Prosessi alkaa ongelman tunnistamisella. Seuraava vaihe ei ole ratkaisun löytäminen, vaan oikean ongelman tunnistaminen. Saadakseen selkeän ymmärryksen asiasta, tulee saada näkymä nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta. Tämä on erittäin tärkeää, jotta palvelumuotoilusta tulee onnistunut. Tämän jälkeen visualisoidaan nämä löydökset. (Stickdorn & Schneider 2011, 128-129.)

Luomisvaiheessa testataan ideoita ja konsepteja. Yksi palvelumuotoiluajattelun ominaisuus on, ettei vältetä virheitä vaan yritetään löytää mahdollisimman monta virhettä. Ydinkysymys on löytää virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja oppia niistä mahdollisimman paljon ennen toteutusta. (Stickdorn & Scheider 2011, 130-131.)

Reflektointivaiheessa testataan ideoita ja konsepteja edellisiltä luomisvaiheilta. Tämän vaiheen suurin haaste on, ettei palvelua voi vain esittää, ja kysyä asiakkaan mielipidettä. Asiakkaat tarvitsevat hyvän mielikuvan tulevasta palvelukonseptista. Sen takia tuleekin tehdä koekappale palvelukonseptista, joko oikeasti tai lähellä oikeaa. (Stickdorn & Schneider 2011, 132-133.)

Toimeenpanovaiheessa sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemukset ovat olennaisia. Työntekijöiden liittäminen projektiin alusta alkaen on tärkeää. On erittäin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät konseptin ja noudattavat sitä. Ideaalitulanteessa olisikin hyvä, että työntekijät osallistuisivat prototyypin kehittämiseen, jotta heillä on selvä näkemys konseptista. (Stickdorn & Schneider 2011, 134-135.)

Kaikkiin uusiin liiketoiminnan vaatimuksiin palvelumuotoilu on hienostunut tasapainoilumenetelmä, joka varmistaa, ei ainoastaan toiminnallisia vaatimuksia, mutta myös sen, että tulosvaatimukset saavutetaan. Kaikki nämä tulee tasapainottaa käytettävissä olevien resurssien, käytettävissä olevan ajan ja palveluun käytettävissä olevan kustannuksen kesken. (Service Design, 2007, 25.)



Kuvio 7. Projektielementit (Service Design 2007, 26,)

Palvelumuotoilu on näiden kolmen projektielementin, resurssit, aikataulu ja toiminnallisuus, tasapainottelua ja niiden soveltamista muuttuvaan yritysmaailmaan. Mikäli yhtä osaa muutetaan, on sillä merkitystä vähintään yhteen muuhun osaan, jollei molempiin osiin. Sen takia toiminnallisuus ja resurssit tulisi ottaa huomioon koko ajan, jotta palveluita ei ainoastaan suunniteltaisi ja kehitettäisi tehokkaasti, vaan ne otettaisiin huomioon koko sen elinkaaressa. (Service Design 2007, 26.)

Muotoilun avulla voidaan löytää uudenlaisia näkökulmia ongelman ratkaisuun ja sen avulla on mahdollista tehdä yksilöllisiä toimenpiteitä sekä kokonaisratkaisuja, jotka ovat toimivia. Julkinen sektori parantaa palvelumuotoilun avulla asiakkaiden palvelukokemusta ja näin saavat jopa vähennettyä kustannuksia. Julkisella sektorilla palvelunkehittäminen keskittyykin palvelutuotannon tehostamiseen. (Lehtonen & Lehto 2014, 21.)

Julkisella sektorilla palvelunkehitys aloitetaan käyttäjälähtöisen ajattelun kautta. Julkisella sektorilla on tarve uudelle toiminnolle ja palveluille, jotka perustuvat ennaltaehkäisyyn, ja tehden näin nykyisistä käytännöistä tarpeettomia. Toimintavan uudistamisella on mahdollista saavuttaa parempi asiakastyytyväisyys. Lisäksi voidaan saavuttaa mittavia kustannussäästöjä, jos ylimääräisiä työvaiheita saadaan poistettua tai henkilöstön hyvinvointi kohenee. Palvelumuotoilun keinoin rakennetaan kehittämiseen työkaluja, joilla julkista palvelua voidaan kehittää. (Mänttari 2014, 105.)

Palvelumuotoilun lähtökohdat:

- 1) Suhtaudu palveluun samoin kuin tuotteeseen ja liitä se kiinteästi organisaation strategiaan.
- 2) Keskity asiakkaalle tulevaan hyötyyn, vaikka organisaation toimintatapoja joudutaisiin muuttamaan.
- 3) Tutustu asiakkaan maailmaan. Tutki kokemuksia, älä tarkkaile ainoastaan taulukoita.
- 4) Näe kokonaiskuva ja pohdi mitkä kaikki asiat asiakkaan kokemukseen vaikuttavat.
- 5) Suunnittele kokemus ja laadi suunnitelma, jolla sen saa aikaiseksi.
- 6) Kehitä havaittavia todisteita. Palvelu on näkymätöntä mutta se tulee kuitenkin jotenkin tuoda konkreettiseksi.
- 7) Hanki arvostusta huolehtimalla siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla.
- 8) Luo normeihin joustoa. Etsi kultainen keskitie jossa yhdistyvät vakiotavat sekä räätälöinti.
- 9) Tuote elää ja palvelun tulee kehittyä koko ajan.
- 10) Innostu! Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus.

(Miettinen & Koivisto 2009, 35-37.)

Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaa tuntemus ihmisten toiminnasta. Muotoilu ei pelkää ratkaista kaikkia palveluihin liittyviä haasteita. Hyvin toteutetun ja suunnitellun mark-

kinoinnin sekä toimivien teknologisten ratkaisujen avulla, palvelumuotoilulla on mahdollista luoda merkittävää arvoa asiakkaille. Muotoilun avulla palvelujen haluttavuutta saadaan lisättyä ja näin voidaan luoda helppokäyttöisempiä palveluita. (Lehtonen & Lehto 2014, 21-22.)

Palvelu on vuorovaikutusprosessi asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tuotettaessa ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välissä suhteissa, tärkeäksi asiaksi nousee asiakasymmärrys. Palvelua suunniteltaessa palvelukokonaisuus on ymmärrettävä laajasti. Monet palvelut tuotetaan tai kulutetaan yhdessä muiden palveluiden kanssa. Tulee siis ymmärtää, miten palvelun eri osat yhdistyvät toisiin palveluihin, ja miten palvelut lujittavat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 67.)

Palvelumuotoilulla löydetään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luodaan palveluita, jotka strategisesti ovat järkeviä sekä tuovat arvoa asiakkaille. Palvelumuotoilun keskiössä on palvelua käyttävä asiakas. Palvelumuotoilussa merkittävässä osassa on tietoisuus asiakkaiden ja ihmisten tarpeiden, arvojen ja toiminnan motiivista. Palvelumuotoilijat havainnoivat ja tutkivat kohdeorganisaation henkilökuntaa ja asiakkaita saadakseen ymmärryksen heistä, ja laittaakseen asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeet suunnittelun ytimeen. Palvelumuotoilu auttaa kohdentamaan organisaation prosesseja asiakkaan tarpeiden ja asiakkaalle lisäarvoa kasvattavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 96-97.)

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit siihen palveluun, jota kehitetään. Olettaessa loppukäyttäjä mukaan palvelun kehittämiseen, parantaa se suunnittelua, arvon rakentumista ja tiedon kulkua. Yhteiskehittämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta kaikkien palvelun osapuolten olevan mukana päättämässä millainen palvelusta tulee. Tavoitteena on, että kaikki palveluun vaikuttavat asiat ja näkökannat huomioidaan laajasti tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Palvelumuotoilijat valikoivat palvelulle määritettyihin tavoitteisiin sopivimmat elementit palvelukonseptin jatkokehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 117.)

4.2 Monikulttuurisuus

Kansainvälinen toimintaympäristö on korkeakouluille normaalia, kansainvälisyys on arkipäiväistä ja poikkileikkaava osa korkeakoulujen toiminnassa. Maahanmuuttajien ja tur-

vapaikanhakijoiden koulutukseen ja työrille ohjaamiseen liittyy paljon erilaisia käytänteitä, jotka tulee ratkaista, etenkin sellaisissa tilanteissa, jolloin ohjattavien määrä lisääntyy hetkessä. (Maahanmuuton vastuukorkeakoulutoiminta, 2017, 13.)

Ihmisen ankkuroituminen tiettyyn kulttuuriin tai etniseen ryhmään on suhteellisen pysyvä ilmiö, koska kansallinen kulttuuri juurtuu ihmisille jo pienestä pitäen perheestä. Siirtyminen uuteen kulttuuriin on aina jännittävää. Syitä muutolle löytyy useita. Ihmiset muuttavat oman, puolisonsa tai vanhempiensa työn vuoksi, toiset pakenevat kotimaastaan, ja osa menee naimisiin ulkomaalaisen kanssa. Maahanmuuttajat tuovat mukanaan paljon tietoa ja kokemusta toisenlaisista oloista. Vanhojen tottumusten ja tapojen yhdistäminen kokonaan toiseen ympäristöön on vaikeaa. Toisilla uuteen kulttuuriin siirtyminen sujuu helposti, mutta osalla sopeutumiseen kuluu enemmän aikaa, ja se kuluttaa henkistä energiaa. Sopeutumiseen vaikuttaa suuresti se, mistä kulttuurista maahanmuuttaja tulee, ja kuinka suuret kulttuurierot uuden ja vanhan välillä ovat. (Taajamo & Puukari 2007, 11-13.)

Maahanmuuttajatyötä tekevillä ihmisillä on iso merkitys maahanmuuttajien kotouttamisessa. Maahanmuuttajatyötä tekeville henkilöille eri kulttuureista tulevien ihmisten kohtaaminen on kulttuurinen kehitystehtävä. Tehtävä näkyy vuorovaikutussuhteessa haasteena ottaa toisesta kulttuurista tuleva henkilö huomioon kokonaisuutena, sekä yksilönä että osana kulttuuriaan. Monikulttuurisessa ohjauksessa aidolla vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Ohjaaja voi soveltaa kulttuuritietoutta toimiessaan eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, mutta hänen tulee välttää yleistyksiä. Maahanmuuttajien ohjaajien ja muiden työntekijöiden on tarpeen asettua uuteen maahan muuttavan henkilöiden paikalle, ja miettiä konkreettisella tasolla, miten monet henkilölle aiemmin tutut asiat ovatkin muuttuneet tuntemattomiksi, ja ne saattavat herättää kysymyksiä. Mikäli henkilö on muuttanut pakolaisuuden vuoksi, mahdollisesti jopa kidutusten tai vainon takia, on kysymys niin vaikeista asioista, etteivät useimmat henkilöt voi edes ajatella, mitä ne tarkoittavat. Sen takia tärkeintä maahanmuuton alkuvaiheessa on varmistaa turvallisen ja luottamuksellisen ohjaussuhteen syntyminen. Kotoutusmispolku tulee rakentaa jokaiselle maahanmuuttajalle omanalaisena. Rakentamisessa tulee ottaa huomioon kulttuuriset erot ja henkilön elämäntilanne. (Taajamo & Puukari 2007, 17-18.)

Monikulttuurisessa ohjauksessa painotetaan toimivaa ja kokonaisvaltaista vuorovaikutusta, jolloin näkyy kunnioitus ja arvostus ohjattavaa kohtaan. Ohjaussuhteen aitous, asiakkaan arvostaminen ja empaattinen ymmärtäminen tuovat muunneltavuutta ja avoimuutta ohjattavan ja ohjaajan välille. (Taajamo & Puukari 2007, 33-34.)

Monikulttuurisesta ohjauksesta on tullut yksi ajankohtaisista ohjausalan haasteista kasvaneen maahanmuuttajuuden ja yhteiskuntien moniarvoistamisen takia. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen on jokapäiväinen haaste ohjauksessa, johon vastaaminen tarkoittaa perehtymistä monikulttuurisuuteen ja monikulttuuriseen ohjaukseen. Maahanmuuttajien määrän lisääntyä, ohjaajille tulee uusia haasteita etniseltä taustaltaan erilaisten ryhmien ohjaamiseen. (Lairio & Leino, 2007, 49.)

Integroituminen on läpi elämän kestävä prosessi, johon kuuluvat maahanmuuttajat, kouluttajat sekä maahanmuuttajien perheet ja ystävät, myös ne, jotka ovat jääneet kotimaahan. Integraatio on erittäin dynaaminen ja koko ajan tapahtuva oppimiskokemus. Työllistymispolku on erittäin pitkä ja vaikea siihen liittyvän sekä virallisen että epävirallisen oppiminen takia. Oppiminen kuuluu jokaiselle mutta varsinkin maahanmuuttajien osallistuminen koulutukseen nähdään usein pakollisena ehtona, jotta he pääsevät eteenpäin uudessa maassa. Jatkuva oppiminen ja opiskelu parantaa maahanmuuttajien asemaa työmarkkinoilla, he saavat kontakteja työmaailmaan, ja oppivat kulttuurista enemmän. Koulutus ei kuitenkaan takaa maahanmuuttajille työpaikkaa. (Kärkkäinen 2017, 36-38.)

Kielen oppiminen nähdään tärkeimpänä sopeuttamisessa. Kielen osaaminen on tärkeä osa sopeutumisessa, jota kautta tulee tuntemus kuulumisesta yhteisöön ja ovi kohtamaan laitoksiin. Saadakseen suomen kansalaisuuden, tulee maahanmuuttajan osata suomen kieltä riittävän hyvin. Suurimpaan osaan koulutuksia päästäkseen tulee osata joko suomea tai ruotsia tarpeeksi, ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa on joitakin ohjelmia myös englanniksi. (Kärkkäinen 2017, 51.)

Vuosien ajan on ollut puhetta monikulttuurisista osaamisalueista, joita tarvitaan maahanmuuttajien kanssa työskennellessä. Kulttuurierojen tuntemus on olennainen lähtökohta monikulttuurisessa ohjauksessa. Tavoitteena on, että ohjaajalla on hyvä tuntemus kulttuurisesti erilaisen ohjattavan maailmankatsomuksesta. Ohjauksessa tulisi ottaa huomioon viestintäerot erilaisten kulttuurien välillä. Kulttuuritaustojen huomioon ottaminen ohjauksessa on kuitenkin usein vaikeaa. Ohjaajalla ei ole useinkaan resursseja tutustua ohjattavan kulttuuriin ja tapoihin. Kulttuuritietämyksen ja monikulttuurisen tietoisuuden lisääminen antaa ohjattaville, myös suomalaisille, laajemmat mahdollisuudet toteuttaa itseään. Maahanmuuttajien ohjaus tuo ohjaajalle keinon kasvattaa näkemystään maailmasta. (Lairio & Leino 2007, 50-52.)

Monikulttuurista viestintää tapahtuu aina kun olemme yhteydessä sellaisten henkilöiden kanssa jotka tulevat erilaisesta ryhmästä kuin mistä itse tulemme. Kieli on tietenkin selkein piirre silloin, kun molempien äidinkieli ei ole sama. Mikäli emme tule ymmärretyksi muuten, voidaan käyttää elekieltä tai tulkkia. Kieli ei kuitenkaan ole ainoa eroavaisuus. Kulttuurien välillä on eroavaisuuksia esimerkiksi pukeutumisessa, joissain kulttuureissa ei noudateta aikatauluja, on eroa ystävällisyydessä ja miten eri sukupuoliin suhtaudutaan. Mikäli nämä erot jätetään huomiotta, ei viestintä toimi eri kulttuurien välillä. (Garcea 2005, 57).

Monikulttuurinen ohjaus on haastavaa sekä asiakkaalle että ohjaajalle. Asiakas kulkee pitkän polun epäilyksestä luottamukseen. Sen jälkeen kun ohjaajan luottamus on saavutettu, asiakas odottaa saavansa todellisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat hänen jokapäiväiseen elämäänsä. Ohjaajan tulee kertoa etukäteen mitä ohjaaminen on ja mitä mahdollisia ratkaisuja asiakas saa. Ohjaajan tulee ymmärtää ja olla hienotunteinen toisen kulttuurille. (Batumubwira 2005, 52.)

4.3 Muutosjohtaminen

Muutosten toteuttaminen edellyttää organisaatiossa tehtäviä muutoksia. Muutosten perustana on järjestelmällinen johtaminen, ilman sitä muutosta ei tapahdu. Organisaatioissa, jotka koostuvat itsenäisistä asiantuntijoista, painottuu varsinkin työntekijöiden sitouttaminen muutokseen ymmärryksen kautta. (Helsilä 2008,182.)

Muutokset ympäristössä kiihtyvät koko ajan ja tämän takia myös organisaatioiden uudistamisvaimeet kasvavat. Tästä syystä tulee oppia muuttumaan menestyksekkäästi ja jakaa oppia. (Kotter 1996, 26.) Tarve muutokselle jää usein huomaamatta. Organisaatioissa ei tunnusteta mitä tulisi tehdä, toteutus ei onnistu eikä muutoksesta tule pysyvä. Muutos on vaikeaa. Mikäli muutos tehdään hyvin, saavutetaan hyödyt monikertaisesti. Mikäli muutos tehdään huonosti, organisaatio ja ihmiset joutuvat ongelmiin. (Kotter & Rathgeber 2008, 13).

Kukaan ei voi yksin viedä muutosta lävitse. Muutokseen tarvitaan henkilöitä organisaation eri tasoilta ja tuleekin varmistaa, että ryhmässä on myös organisaatiossa arvostettuja jäseniä. Muutoksessa ohjausryhmän tarkoituksena on saada kriittinen massa muutoksen taakse, jolloin muutoksen saaminen lävitse helpottuu. Muutoksen viestinnässä ohjausryhmällä on tärkeä toimenkuva. Ohjausryhmän tulee tarkistaa, että tärkeät viestit eivät unohdu rutiinien alle, vaan pysyvät työntekijöiden mielessä. Työntekijöille

tulisi varmistaa mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia sekä ohjausryhmältä että ylimmältä johdolta. (Helsilä 2008, 183.)

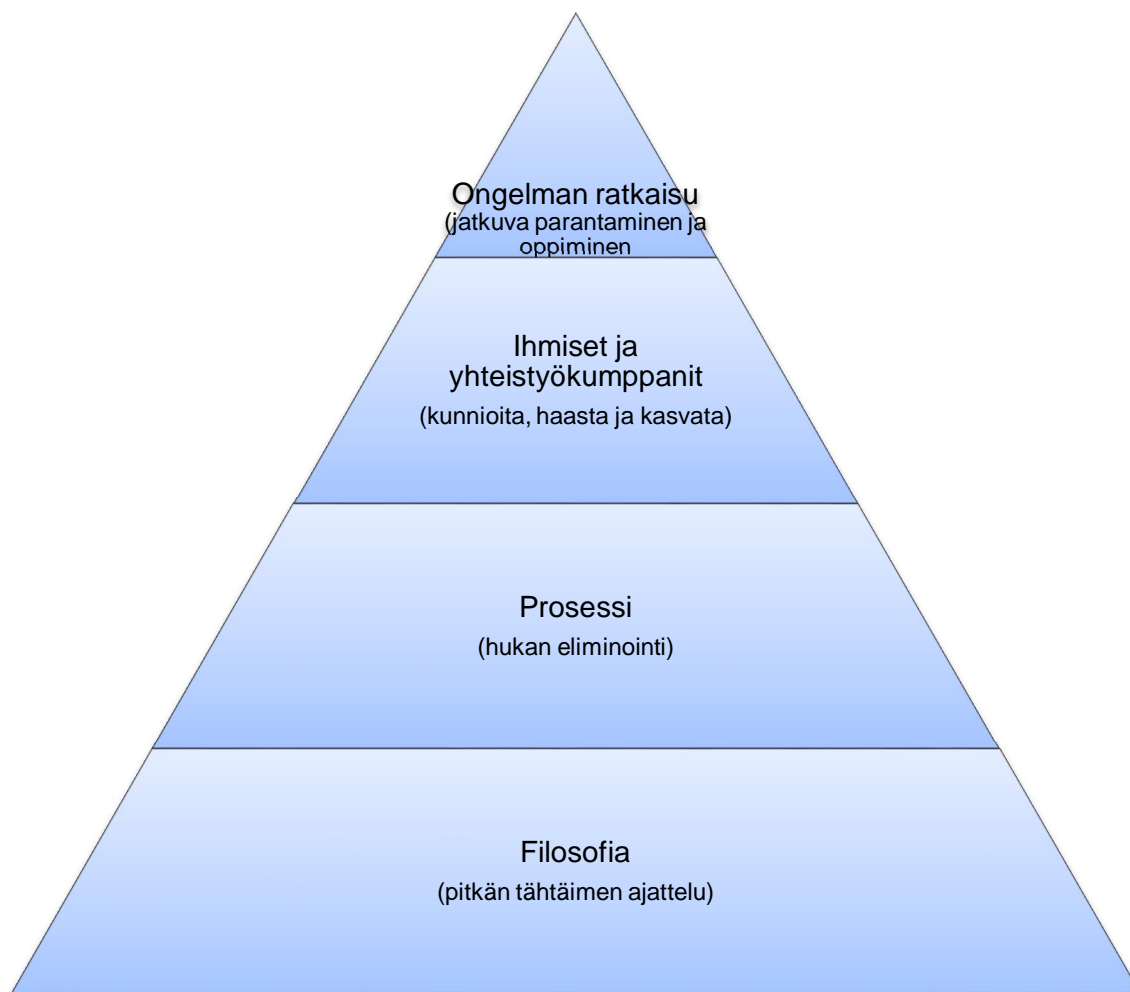
Muutosprosessissa ei ole vain yhtä onnistunutta lopputulosta. Muutos voi olla onnistunut silloinkin, kun lopputulos ei ole sama kuin mitä on suunniteltu. Tärkeintä on muutoksen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla eikä muutosta jätetä kesken. Vasta vuosien päästä voidaan aidosti nähdä muutoksen onnistuminen. Muutoksen toteutuminen epäonnistuu usein, koska muutoksen johtamisesta luovutaan liian aikaisin. Muutosta tuleekin johtaa niin pitkään, että se on siirtynyt organisaation uudeksi tavaksi toimia. Muutoksen tulee näkyä organisaation kulttuurissa ja arvoissa. (Helsilä 2008, 185.)

Kulttuuria ei ole helppo muokata. Kulttuurin väkisin muuttaminen toisenlaiseksi ei toimi, koska kulttuuria ei voi muuttaa väkisin toisenlaiseksi. Kulttuuri on muuttunut vasta silloin, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä sekä ihmiset näkevät, kuinka uusi toimintatapa ja suoritusparannukset vaikuttavat positiivisesti. (Kotter 1996, 136.)

4.4 Lean Management

Lean-toimintamalli on kehitetty Japanissa Toyotan autotehtaan tuotantoperiaatteiden mukaan. Yritykset, jotka noudattavat Lean-periaatteita, ovat yleensä toimialallaan nopeimmin kasvavia ja parhaiten tuottoa tuottavia. Organisaation kulttuuri ja henkilöstön osallistaminen kehityshankkeisiin ovat olennaisessa osassa Lean-toimintamallissa. Lean-toimintamallissa toiminnan tarkoituksenmukaisuus, mielekkyys ja täsmällisyyden parantaminen asiakkaiden näkökulmasta, on avainasemassa. (Kouri 2009, 6.)

Laatuajattelu, jossa kaikki mahdollinen tehdään, jotta tuote ja toiminnan laatu saadaan varmistettua, kuuluu Lean-toimintamalliin. Asiakslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle alkaa toiminnoista, joiden avulla asiakkaiden kokema arvo lisääntyy. Lean-mallissa keskitytään näiden toimintojen parantamiseen. Kun kasvatetaan arvoa suhteessa toiminnan kustannuksiin, kilpailukyky paranee ja näin varmistetaan toiminta tulevaisuudessakin. Leanin toteuttaminen vaatii pitkäjänteistä toteuttamista mutta tulosta on näkyvissä tulevaisuudessa. (Kouri 2009, 6-7.) Toyotan mallin periaatteet ovat pitkän tähtäimen suunnittelu, oikeanlainen prosessi jolla saadaan aikaan oikeat tulokset, työntekijöiden kehittäminen, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja taustaongelmien ratkaisu organisaation ongelmiin (Liker, 2006, 36).



Kuvio 8. Toyotan neljän tavan periaateluokan malli (Liker 2006, 6)

Kuviossa 8. on nähtävissä neljä korkean tason periaatetta Toyotan julkistamasta ”Toyota Way”-dokumentista, joka on tarkoitettu koulutustarkoituksiin. Ongelmanratkaisussa tulee tehdä jatkuvaa organisationaalista oppimista kaizenin avulla. Oppimista tehdään paikallaan tutustumalla toimintaan, jotta henkilö ymmärtää tilanteen kunnolla sekä tekee päätöksiä yhteisymmärryksessä harkiten kaikkia vaihtoehtoja ja toteutetaan ne nopeasti. Ihmiset ja yhteistyökumppanit kohdassa tulee kasvattaa johtajia, jotka noudattavat Lean-filosofiaa, kunnioittavat, kehittävät ja haastavat ihmisiä sekä tiimejä. Prosessikohdassa tulee luoda prosessin virtaus, jolloin ongelmat tulevat esiin, käyttää imuohjausta ettei ylituotantoa synny ja työmäärää tulee tasapainottaa. Laatuongelmien ilmaantuessa tulee pysähtyä ja standardisoida tehtäviä kokoaikaisen parantamisen takia. Filosofiakohdassa tulee tehdä päätöksiä pitkällä tähtäimellä, vaikka välillä lyhyen tähtäimen taloudelliset kustannukset siitä kärsisivätkin. (Liker 2006, 6.)

Kourin (2009, 8-9) mukaan Lean-toiminnalla voi uudistaa toimintaa usealla tavalla. Yleisimmin käytetty etenemistapa on seuraava:

Arvo-kohdassa tuotteen ja palvelun arvo analysoidaan asiakasnäkökulmasta, jolloin voidaan määritellä mistä asioista asiakas on valmis maksamaan ja millaisia ominaisuuksia asiakas ei tarvitse. Kehitystoimintaa voidaan näin ohjata oikeisiin kehittämiskohteisiin.

Arvoketjussa kuvataan ja määritellään prosessit ja toiminnot, joista asiakkaalle tuleva arvo koostuu. Asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomat prosessit leikataan pois ja tehostetaan niitä, jotka tuottavat arvoa.

Virtauksessa tuotantoprosessi toteutetaan ilman tuotteiden pysähdyksiä. Tehtaissa koneet ja laitteet sijoitellaan niin, että materiaalivirrasta tulee lyhyt ja selkeä. Välivarastojen määrää vähennetään ja mikäli mahdollista, siirtomatkojen pituuksia pienennetään.

Imussa tuotteet ja osat valmistetaan vain todellisen tarpeen tai kulutuksen mukaisesti eikä tuotteita valmisteta varastoihin. Asiakaskohtaisissa tuotteissa tuotteille tehdään lyhyen aikajänteen tuotantosuunnitelma, jonka avulla tuotteet valmistetaan.

Pyri täydellisyyteen -kohdassa prosesseja kehitetään toistuvasti, jolloin ongelmat ratkaistaan heti ja poistetaan hukkailmiöitä. Vaaditut prosessit tehdään tehokkaasti ja laadukkaasti. (Kouri 2009, 8-9.)

Lean-toimintamallia voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä vaikka jokaista yllä mainittua kohtaa ei käytetäkään. Lopullisena tavoitteena on prosessien toistuva kehittyminen, jolloin ongelmat eivät ehdi kehittyä suuriksi.

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Toteutus

Palvelun kehittäminen alkoi miettimällä minkälaisia asiakkaita SIMHE-palvelussa käy. Millaisia ongelmia heillä on, joihin he kaipaavat apua ja mitä tietoja hakuneuvojat tarvitsevat asiakkaita auttaakseen. Tämän jälkeen keräsimme tietoja, jotka auttavat hakuneuvojia ohjaustyössä, jolloin asiakas saa parempaa palvelua ja enemmän tietoa. Tietoa

kerättiin muiden korkeakoulujen opintotarjonnasta, täydennyskoulutusmahdollisuuksista, kielitaitovaatimuksista ja paikoista, jossa kielikoulutusta on tarjolla sekä tutkintojen tunnustamisesta ja pätevydestä tiettyyn ammattiin. Tiedot kerättiin eri korkeakoulujen internet-sivuilta sekä kielipalveluiden sivuilta, myös Opetushallituksen ja Valviran verkkosivuille laitettiin suora linkki tutkintojen tunnustamisen ja pätevyys ammattiin –sivuille. Nämä tiedot vietiin wiki-sivustolle, joka on hakuneuvojen käytössä.

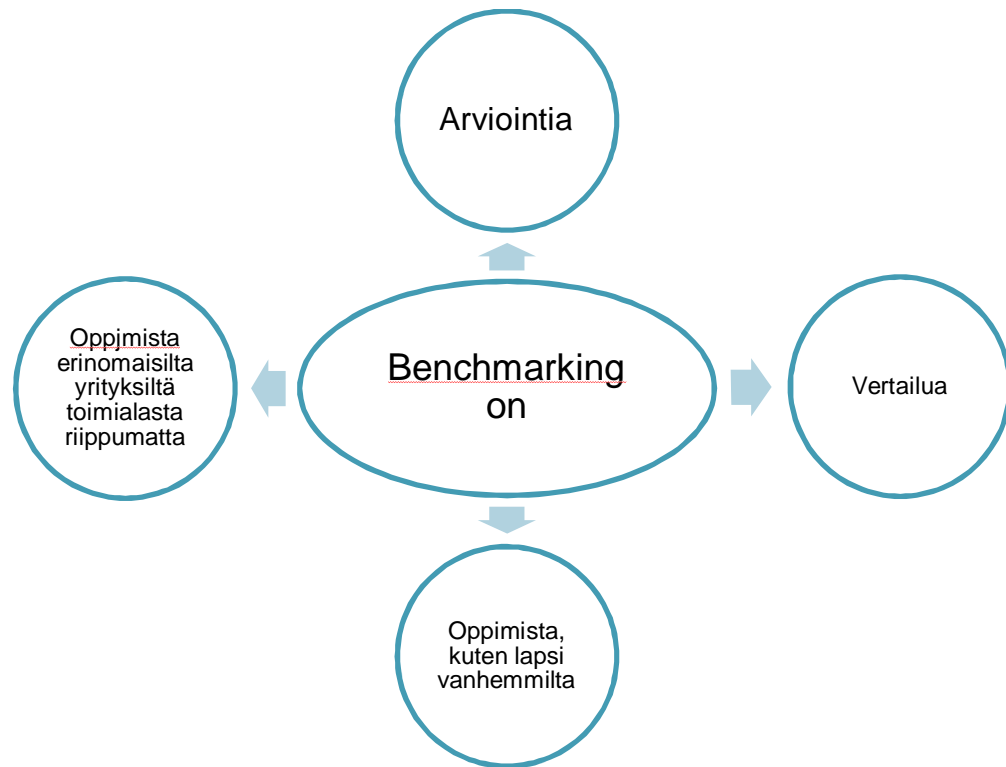
Tutustuin myös muiden korkeakoulujen maahanmuuttajatyön palveluihin ja otin sieltä vinkkejä palvelun kehittämiseen. Myös asiakkaiden saama palvelu on parantunut hakuneuvojen osaamisen kehittymisellä ja maahanmuuttajien pääsemistä koulutuksiin on autettu.

5.2 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus eli vertaisarviointi tarkoittaa tiedon havainnointia ja hyvien ideoiden muistiin panemista sekä niiden vertaamista omaan toimintaan, johon tarvitsee tukea. Yleensä kokenut tekijä merkitsee muistiin hyviä innovaatioita, joita voi myöhemmin omassa työssään käyttää hyödyksi joko suoraan tai soveltaa niitä käyttöön. Tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja saada kehittämissideoita ja kehittämiseen tähtäviä tavoitteita. (Oppariapu.)

Benchmarkingia voidaan sanoa yhdistelmäksi liiketoiminnan kehittämistä ja organisaation oppimista. Oppiminen on keskeinen ajatusmalli, jota käytetään organisaatioiden kehittämistoimenpiteissä. Kannattaa kuitenkin huomata, että muutos ei aina ole oikea ratkaisu. Onkin tarpeellista selvittää, milloin muutos on tarpeen ja milloin asioiden ei tule muuttua. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 13-14.)

Benchmarking on järjestelmällinen menetelmä, jossa on tarkoituksena kerätä tietoa, vertailla omaa toimintaa ja näiden toimien kautta parannetaan omaa toimintaa. Benchmarkingin tarkoituksena on vertailla, arvioida ja oppia toisilta organisaatioilta toimialasta huolimatta. Se on myös rakentava keino, jossa kyseenalaistetaan omat prosessit ja menettelmät. Benchmarking on kuvattu kuviossa 4. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001, 6-7.)

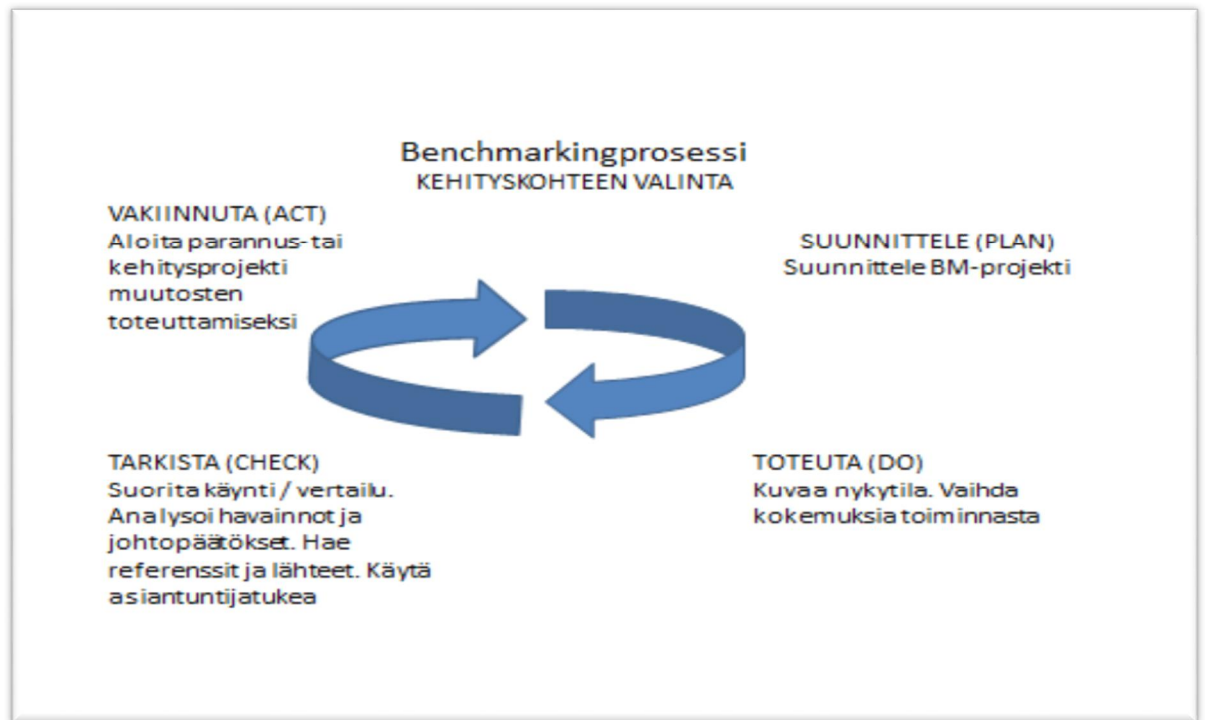


Kuvio 4. Benchmarking on oppimis- ja kehittämismenetelmä. (Hotanen ym. 2001, 7)

Benchmarkingissa ymmärretään toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Toisilta on mahdollista oppia. Haasteena on havainnointi ja miten löytää parhaat käytännöt omaan toimintaan. (Hotanen ym. 2001, 8.)

Benchmarkingin onnistumisen edellytyksenä on organisaation johdon tuki muutoksen takana. Benchmarkingin tavoitteena on tuoda uudenlaisia toimintamalleja sekä parannus- ja kehittämisideoita organisaatioon. Hyödyt benchmarkingissa saavutetaan, kun halutaan merkittävää toiminnan kehittämistä. Vahvuuksina ovat tavoitteellinen toiminnan nykytilaselvitys, verkostoitumisen edistäminen ja osallistujien sitouttaminen toiminnan kehittämiseen. Verkostoituminen luo keinoja nopeaan kehittymiseen ja hyvien menettelytapojen soveltamiseen toimialoilta toisille. Lisäksi opitaan asioiden havaitsemista ja vertaamista samankaltaisista menettelytavoista sekä näiden soveltamista uuteen ympäristöön ja kulttuuriin. Benchmarking-hankkeessa onnistumisen lähtökohtana on organisaation halu muuttua, uuden oppiminen ja opitun soveltaminen omaan toimintaansa. (Hotanen ym. 2001, 10-11.)

Benchmarking-menetelmä perustuu selkeään prosessimaiseen toimintaan, jonka kaikilla vaiheilla on oma tärkeä merkityksensä. Yleisin malli benchmarking-prosessissa on Plan-Do-Check-Act kehitysympyrä. (Hotanen ym. 2001, 14.)



Kuvio 5. Benchmarkingprosessi (Hotanen ym. 2001, 14)

Benchmarking-prosessi koostuu seuraavista vaiheista: suunnittele-toteuta-tarkista-vakiinnuta. Prosessi alkaa kehityskohteen valinnasta, jota organisaation johto ja omistajat tukevat sekä kohteen selvästä rajauksesta. Suunnittelussa sovitaan tavoitteista, vastuiden määrittämisestä, sovitaan aikatauluista ja varmistetaan tarvittavien resurssien saatavuus. Toteutusvaiheessa kuvataan nykytila, analysoidaan toimintaa, hyödynnetään nykytilan analyysissä havaitut kehityskohteet ja edetään tehokkain ja pienin askelin. Tarkistamisen tavoitteena on lähteiden, viitekirjallisuuden ja referenssien hakeminen ja sopivan benchmarking-esikuvan löytäminen. Tällöin analysoidaan havaintoja ja tehdään johtopäätöksiä. Toimeenpano- ja vakiinnuttamisvaiheessa aloitetaan kehitysprojektin suunnittelu. Muutoksen motivointiin voidaan käyttää esimerkiksi kehityspäivää tai työpaikkoja, joihin asiantuntija tulee mukaan. Henkilökuntaa motivoidaan myös jatkuvan kehittämisen malliin. (Hotanen ym. 2001, 15.)

Benchmarking on hieno tapa oppia uutta ja kehittää omaa toimintaa. Kyseessä on oppimisprosessi, ei ainoastaan vertailu toiseen toimijaan. Benchmarking tuo hyvät mahdollisuudet verkostoitumiselle. Parhaat tulokset saadaan usein silloin, kun esikuvat tulevat

oman toimialan ulkopuolelta. Ensisijaisesti benchmarkingin pääsääntönä on järjestelmällinen ja suunnitelmallinen kehittäminen jonka tulee olla tarkkaan harkittu ja huolellisesti rajattu. Molempien osapuolien sitoutuminen, osallistuminen ja yhdessä tekeminen varmistavat vertaisoppisen lähtökohdat ja onnistumisen. (Hotanen ym. 2001, 49.)

Yksi benchmarkingin etu on monien näkökulmien yhdistäminen. Benchmarkingin tavoitteena on asenteisiin vaikuttaminen, ja sen avulla löydetään erilaisia tapoja oppimiselle ja dialogille. Benchmarking on kuitenkin tosiasioihin perustuvaa, joten sitä voidaan mitata ja tutkia tunnuslukuja. (Karlöf ym. 2003, 158.)

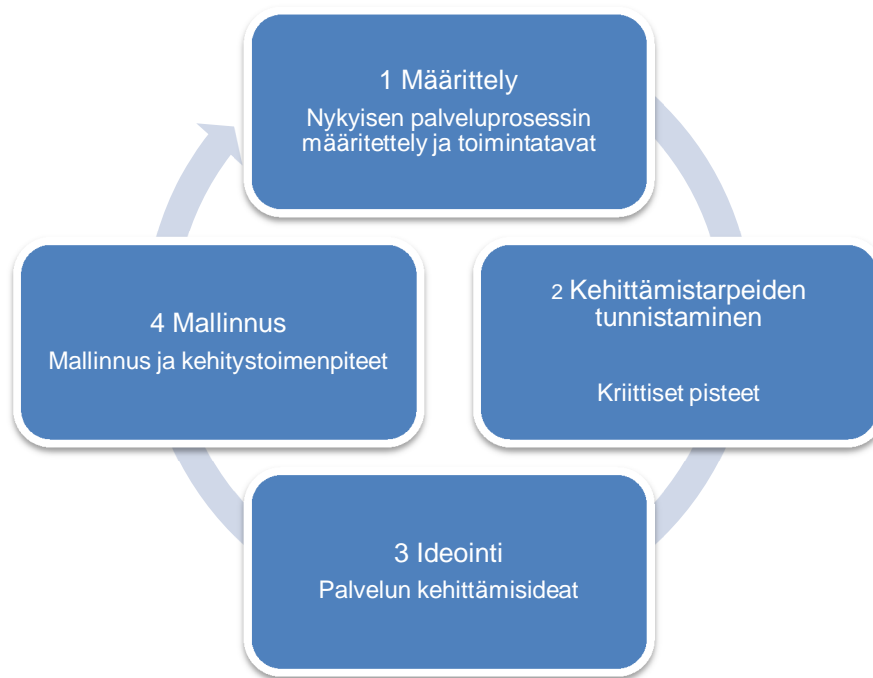
Tässä tutkimuksessa tutustuin muiden suomalaisten korkeakoulujen maahanmuuttajapalveluihin ja ulkomaalaisten yliopistojen maahanmuuttajatoimintaan saadakseni ideoita miten palvelua tulee kehittää.

5.3 Palvelu alussa

Opinnäytetyön alussa aloitin palvelun kehittämisen yhdessä projektipäällikön kanssa palvelumuotoilun keinoin. Mietimme asiakasryhmiä, heidän tarpeitaan ja millainen palvelun tulee olla.

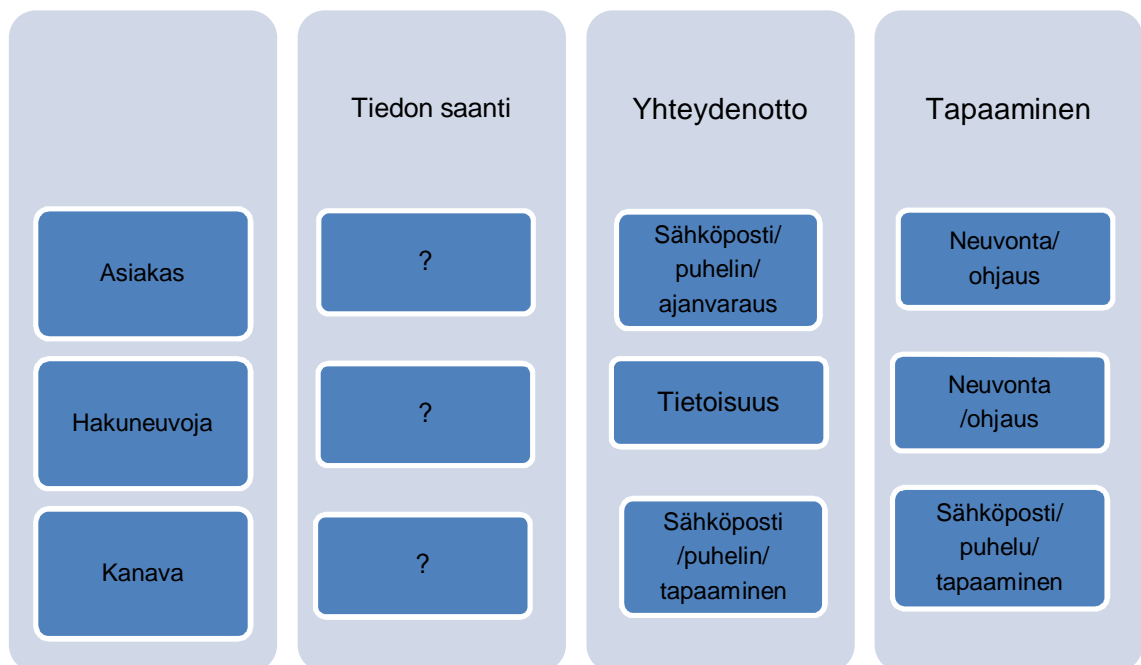
Projektipäällikön kanssa teimme palvelusta palvelumuotoiluprosessikuvauksen, johon on kuvattu millainen palvelu on nyt ja millainen sen tulisi olla tulevaisuudessa. Käytimme interaktiivista prosessia jossa lähdimme alkuun tutkimisella. Tutustuimme tarkemmin asiakkaisiimme, profiloimme heidät ja mietimme palvelun sisältöä. Tämän jälkeen luomisvaiheessa mietimme millaista palvelua lähdemme asiakkaille tarjoamaan. Kirjasimme ylös asiakasryhmät ja heidän tarpeensa sekä analysoimme tulokset.

Aiemmissa luvuissa esiteltyjen palvelumuotoilun periaatteiden ja palvelumuotoilun prosessiin liittyvien seikkojen perusteella mukailin palvelumuotoiluprosessin neuvontapalvelusta, joka on havainnollistettu kuviossa 9. Kuviossa 9 on esitetty palvelumuotoiluprosessi yksinkertaistetusti. Aluksi määrittelimme projektipäällikön kanssa palveluprosessin ennen kehittämistä, jonka jälkeen etsimme olennaisimmat palveluprosessin kehittämisalueet tunnistamalla palveluun liittyvät kriittiset pisteet. Seuraava vaihe oli ideointi, jossa etsimme monipuolisesti ideoita kehittämiseen. Lopuksi viimeisessä vaiheessa keräsin tiedot ja ideat yhteen ja mallinsin uuden palvelukonseptin, joka on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessi SIMHE-palvelusta

Kuviossa 10. olen kuvannut palveluprosessin ennen kehittämistä. Kuviosta huomaa selvästi, että asiakkaan tiedon saanti palvelusta on ontunut pahasti.



Kuvio 10. Palveluprosessi ennen kehittämistä

Kuviossa 10. olen kuvannut palvelun ennen kehittämistoimenpiteitä. Koska Helsingin yliopiston sivuilla ei ollut SIMHE-palvelusta mitään tietoa, ei asiakas oikeastaan saanut mitään tietoa palvelusta. Hänellä oli mahdollisuus ottaa meihin yhteyttä tavallisen hakuneuvontapalvelun kanavien kautta, joko puhelimitse, sähköpostitse tai tekemällä ajanvarauksen, jos hän ylipäänsä tiesi palvelusta.

Kun asiakas saapui, ei hakuneuvojalla ollut tietoa kuin oman korkeakoulun opintotarjonnasta, eli hän ei osannut auttaa SIMHE-palvelun mukaisesti myös toisten korkeakoulujen opintotarjonnan pariin. Asiakas ohjattiin siis aina toiseen korkeakouluun kysymään heidän opinnoistaan. Oman yliopiston tarjonnasta ja mahdollisista lisäopinnoista osattiin kertoa.

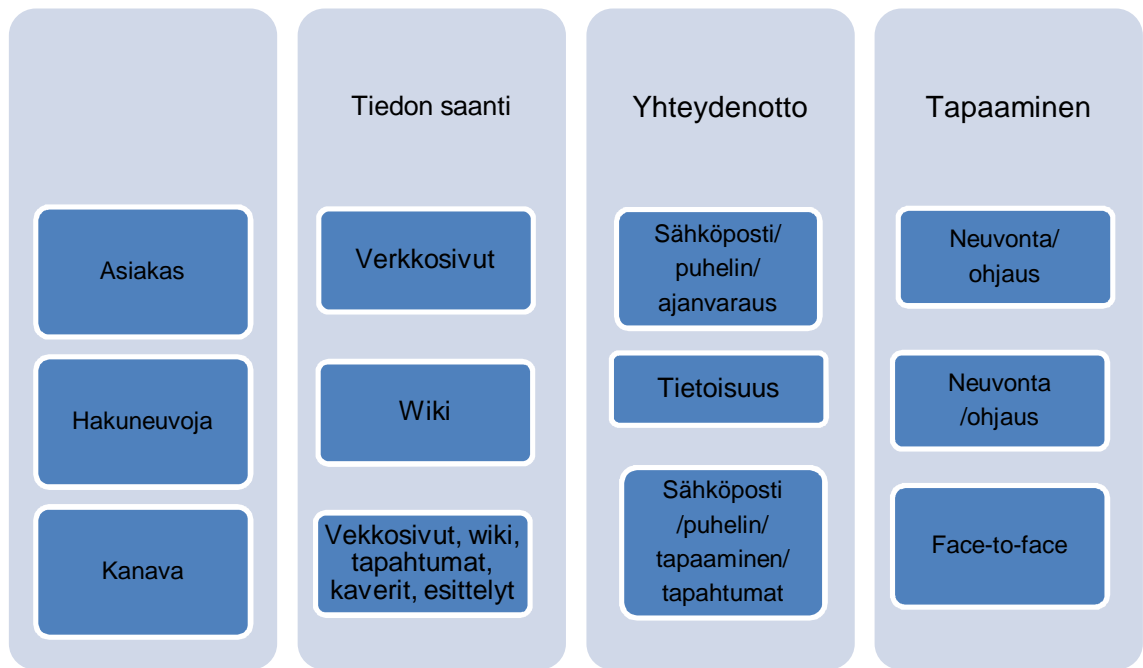
5.4 Kriittiset pisteet

Etsimme yhdessä projektipäällikön kanssa kriittiset pisteet palveluprosessissa. Pysyimme kokemuksiimme perustuen tunnistamaan kriittiset pisteet. Näillä kriittisillä pisteillä on suuri merkitys palveluprosessin onnistumisessa. Kriittisissä pisteissä on suurin vaara sille, että prosessi keskeytyy ennen aikojaan tai sitä ei saada vietyä loppuun. Näistä syistä tuleekin kiinnittää huomiota näihin vaiheisiin ja laatia toimintasuunnitelmat.

Prosessin ensimmäinen kriittinen piste esiintyy palveluprosessin alussa tiedonsaantivaiheessa. Tämä näkyi tiedonsaanti-kohdassa kuviossa 10. Tietoa ei ole ollut saatavilla kuin mahdollisesti muiden vastuukorkeakoulujen sivuilla, opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen sivuilla. Helsingin yliopiston sivuilla ei ollut alussa mitään tietoa palvelusta. Toinen kriittinen piste löytyi henkilökunnan tieto-taidoista. Hakuneuvojilla ei ollut tietoa muiden korkeakoulujen opetustarjonnasta. Tätä tuli parantaa selvästi.

5.5 Palvelu ideoinnin jälkeen

Kriittisten pisteiden arvioinnin jälkeen, tein uuden palvelumallikuvauksen. Kehitetty palvelumalli on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. SIMHE-palvelu ideoinnin jälkeen

SIMHE-palvelu löydetään paremmin palvelun kehittämisen jälkeen, koska verkkosivut ovat toiminnassa. Henkilökunta löytää kootusti tietoa wiki-sivustolta, jolloin tarvittavat tiedot löytyvät helpommin. Lisäksi esittelemme toimintaa eri tapahtumissa ja pidämme esittelyitä kohderyhmille, jolloin myös tietoisuus palvelusta leviää. Yhteydenottokanavat ja neuvontatavat pysyvät samana.

Kriittisessä pisteessä esiin tullut vaje SIMHE-palvelun löytämiseksi saatiin korjattua kun projektipäällikkö perusti verkkosivuston SIMHE-asiakkaille. Verkkosivuilla kerrotaan lyhyesti toiminnasta ja ohjeita kuinka SIMHE-asiakkaiden tulee toimia palvelu saadakseen. Verkkosivuilla on kerrottu millaista palvelua tarjoamme ja millä tavoin. Loin Usein kysytyt kysymykset –osion verkkosivuillemme, joka antaa lisätietoa asiakkaillemme, ja josta he voivat käydä katsomassa vastauksia itseään askarruttaviin yleisimpiin kysymyksiin. Sivustoa tulee vielä jatkojalostaa, jotta se palvelee entistä paremmin asiakkaita.

Verkkosivuston lisäksi perustimme projektipäällikön kanssa asiakkaille erillisen sähköpostiosoitteen. Erillisen sähköpostin kautta hakuneuvojat tietävät ohjata asiakkaita myös muiden korkeakoulujen opintojen pariin, sekä yrittää ohjata heitä työelämän haasteissa. Asiakkaiden ohjaus on erilaista riippuen siitä, ovatko he SIMHE-asiakkaita vai ei. SIMHE-asiakkaita tulee ohjata myös muihin korkeakouluihin ja hakuneuvojilla tulee olla tietoa

heidän tarjonnastaan. Muita asiakkaita ohjaamme vain omiin yliopiston koulutuksiin. SIMHE-sähköpostiin tulevien sähköpostien kautta myös tilastointi onnistuu helpommin. Opetus- ja kulttuuriministeriö vaatii, että vastuukorkeakoulut tilastoivat asiakkaat. Sähköpostiohjelman kautta yksi hakuneuvoja kerää tilastoja varten sähköpostiasiakkaat, henkilökohtaista palvelua saaneiden asiakkaiden tilastointia varten projektipäällikkö kehitti lomakkeen, jonka jokainen hakuneuvoja täyttää aina SIMHE-asiakkaan jälkeen. Näin saamme kaikki SIMHE-asiakkaat tilastoitua.

Projektipäällikkö teki wiki-sivuston, joka on tarkoitettu työntekijöidemme käyttöön. Wiki-sivustolle on kerätty tietoa eri Etelä-Suomen korkeakoulujen koulutuksista ja hakuajoista, hyödyllisiä linkkejä, kielitaitoon liittyviä asioita, kerrottu muista neuvontapalveluista sekä täydennyskoulutuksista ja kerätty muusta maksullisesta koulutuksesta linkkejä. Pidin esittelyn wiki-sivustosta tiimipalaverissamme kaikille hakuneuvojille. Tällä tavalla hakuneuvojen osaamista on saatu parannettua kriittisessä pisteessä esiin tulleeseen tietotaito-vajeeseen.

Yllä mainittujen kehittämistoimien lisäksi olemme hakuneuvojen kanssa keränneet tietoa erilaisista SIMHE-asiakkaista, joita meillä käy. Keräämme tietoa miksi asiakas on tullut tapaamaan hakuneuvojaa, mikä hänen ongelmansa on ja kuinka olemme häntä ohjanneet. Käymme säännöllisesti, noin kerran kuukaudessa, SIMHE-asiakkaiden profiileja lävitse pienellä ryhmällä tunnistaaksemme paremmin asiakaskuntamme. Voimme näin kehittää palvelua heidän tarpeisiinsa paremmin. SIMHE-asiakasprofiileja läpikäydessä, olen huomannut kuinka jokainen tapaus on erilainen, eikä mitään yhtä ja oikeaa tapaa ole, vaan jokaiselle asiakkaalle tulee olla oma räätälöity palvelunsa.

Lisäkehittämistoimenpiteinä olen kasvattanut muiden hakuneuvojen osaamista muiden vastuukorkeakoulujen SIMHE-toiminnasta ja ohjauksesta. Olen aina jokaisen vastuukorkeakoulujen SIMHE-tapaamisen jälkeen kertonut kuulumisia muiden vastuukorkeakoulujen SIMHE-toiminnasta ja esiin tulleista asioista. Näitä tapaamisia on ollut useampia reilun vuoden aikana. Näin hakuneuvojat on saatu sisäistämään palvelu osaksi työtään. He ovat kertomuksien avulla myös ymmärtäneet, kuinka heidän tulee muuttaa omaa toimintaansa, jotta he voivat toteuttaa SIMHE-toimintaa ja, kuinka se eroaa muusta ohjauksesta. SIMHE:n projektipäällikkö kertoi toiminnasta myös koko hakijapalveluille henkilökunnan Get-Together-tapahtumassa jotta myös muut kuin varsinaista neuvonta- tai ohjaustyötä tekevät henkilöt ovat tietoisia toiminnasta. Hakijapalveluiden päällikkö pyysi projektipäällikköä kertomaan palvelusta. Johdon tuki on tärkeää muutosjohtamisessa.

Lisäksi palvelua on kehitetty pakolaisasemassa oleville henkilöille. Projektipäällikkö on SIMHE-projektin myötä kehittänyt heille mahdollisuuden hakeutua Helsingin yliopistoon ilman, että heidän tarvitsee täyttää kaikkia maakohtaisia ohjeita. Kielitaitovaatimukset tulee kuitenkin täyttää normaalisti.

Mikäli hakija hakee kandiohjelmiin, tulee hänen hakea koulutukseen hakuaikana, ilmoittaa asiasta SIMHE-henkilöille sekä osallistua normaalisti pääsykokeeseen. Hänen ei tarvitse toimittaa dokumenttia hakukelpoisuudestaan. Mikäli henkilö hakee maisteriohjelmaan, tulee hänen toimittaa vähintään opintosuoritusote ja tutkintotodistus tai opintosuoritusote, josta käy ilmi tutkintonimike.

Aiemmin pakolaisasemassa olevien hakijoiden, jotka eivät voineet toimia maakohtaisten ohjeiden mukaisesti, hakemukset hylättiin jo ennen akateemista arviointia, eli heillä ei ollut mahdollisuutta päästä ohjelmiin opiskelijoiksi. SIMHE-projektin myötä heillä on mahdollisuus tulla valituksi opiskelijaksi.

Projektipäällikkö on kehittänyt Helsinki Summer School stipendin. SIMHE-projekti antaa pakolaisasemassa oleville korkeakoulukelpoisille henkilöille Helsinki Summer Schoolin ohjelmiin stipendejä. Stipendit maksetaan SIMHE-projektilta. Helsinki Summer Schoolin ohjelmiin osallistuvilla tulee olla vähintään kaksi vuotta yliopisto-opintoja takanaan. Näin he saavat koulutusta ja voivat tutustua Helsingin yliopistoon ja eri koulutusvaihtoehtoihin. Myöhemmin he voivat hakeutua jopa tutkinto-opiskelijaksi Helsingin yliopistoon.

Lisäksi syksyllä 2018 aloitimme Palmun, nykyisen Solitan, kanssa palvelumuotoiluprojektin. Olen mukana kehittämässä palvelua tässä projektissa. Palvelumuotoiluprojektin tarkoituksena on etsiä lisää potentiaalisia asiakkaita tai saada tieto, ettei asiakkaita ole enempää. Tällä hetkellä Helsingin yliopiston palvelunkehittäjillä on se tunne, että asiakkaat eivät kunnolla löydä meitä. Asiakkaita olisi varmasti enemmän, mutta palvelu ja asiakkaat eivät kohtaa. Näin myöskään hakuneuvojen asiantuntemus SIMHE-asiakkaista ei kehity niin paljon kuin olisi tarpeen. Asiakkaita käy välillä monta päivässä, välillä vain muutama viikossa, jolloin ei kerry tarpeeksi kokemusta ja tietoa neuvontatyön avuksi.

Olen osallistunut Opetushallituksen järjestämään seminaariin ulkomaisten tutkintojen tunnustamisesta ja ulkomaisista koulutusjärjestelmistä koulutusta edellyttäviin tehtäviin Suomessa, josta sain lisätietoa oman työni tekemiseen. Seminaariin osallistui lisäkseni myös muita hakuneuvoja ja kerroin tiimipalaverissa kaikille tiimipalaveriin osallistuneille

seminaarin annista. Seminaarissa sai hyödyllistä tietoa miten tutkintojen tunnustamista tehdään ja siitä on ollut etua ohjaustyössä ja näin palvelumme paranee sekä asiantuntemus kasvaa. Myös loput hakuneuvojat ovat menossa syksyn aikana kyseessä olevaan koulutukseen, jolloin heidänkin tieto-taitonsa kasvaa.

Olen lisäksi perehdyttänyt uusia työntekijöitä SIMHE-neuvonnasta kertomalla heille toiminnasta, kertomalla kuinka ohjaus eroaa normaalista neuvonnasta ja mistä tiedot löytyvät. Lisäksi olen opastanut kuinka asiakastietolomake täytetään.

Koska SIMHE-palvelun tuottamiseen osallistuu lähinnä hakuneuvojat, kehittämisen avaimet ovat hakuneuvojien omassa käsissä. Työntekijöiden tulee myös muuttaa omaa toimintaansa. Olemme aiemminkin toimineet monikulttuurisessa maailmassa, mutta silloin asiakkaat hakivat enimmäkseen englanninkielisiin tai monikielisiin ohjelmiin, ja heitä neuvottiin englanniksi ja asiakkaiden kielitaito oli enimmäkseen hyvä. SIMHE-asiakkaat haluavat hakeutua myös suomen- tai ruotsinkielisiin ohjelmiin. Heidän kielitaitonsa ei ole välttämättä tarvittavalla tasolla, joten joskus ei löydy yhteistä kieltä. Hakuneuvojien tulee olla erittäin kärsivällisiä ja selittää asiat selkokielisesti, jotta asiakkaat ymmärtäisivät asiat. Monikulttuuriseen ohjaukseen tulee kiinnittää huomiota ja olen osallistunut monikulttuurisuutta käsittelevälle kurssille ja kertonut tärkeimmät havaintoni kurssin sisällöstä muille. Ohjauksessa tulee ottaa myös huomioon, että osa asiakkaistamme on tullut erittäin vaikeista olosuhteista. Olemme myös miettineet laajempaa monikulttuurisuus-kurssia tai luentopäivää kaikille hakuneuvojille, mutta tämän järjestämiseen ei vielä ole ollut mahdollisuutta.

5.6 Kysely

Kyselyn ja teemahaastattelun avulla saatiin muodostettua realistinen kuva palvelun nykytilasta palvelun kehittämisen jälkeen, ja mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta palvelukonseptista saadaan vielä toimivampi.

Toimintatutkimuksen kyselyt toteutin kyselyllä viidelle hakuneuvojalle sekä yhdelle entiselle hakuneuvojalle, joka on ollut projektin alussa mukana kehittämässä palvelua mutta ei enää työskentele hakuneuvojana. Alun perin oli tarkoitus järjestää teemahaastattelu asiasta, mutta kiireisestä ajasta töissä johtuen, tein kyselyn e-lomakkeella syyskuussa

2018. Vastausprosentti oli sata, josta syystä katson, että sain luotettavan otoksen vastauksista. Lisäksi tein teemahaastattelun Helsingin yliopiston SIMHE-projektipäällikölle lokakuun alussa.

Tekemässäni kyselyssä hakuneuvojille, joka on liitteenä 1, kysyin, minkälaisia tietoja hakuneuvojat tarvitsevat neuvonnan tueksi, löytyvätkö tiedot, miten perehdyttäminen aiheeseen on onnistunut, palvelun kehittämideoita, sekä palvelun tarpeellisuudesta ja osaamisen kehittämisestä.

Vastauksia analysoidessani havaitsin, että hakuneuvojat kaipaavat vielä kertausta ja perehdytystä SIMHE-neuvonnasta, muiden korkeakoulujen tarjonnasta ja erilaisista opiskelumahdollisuuksista ja kielitaitovaatimuksista. Oman korkeakoulun opinnoista on helpposti tiedot löydettävissä ja osaaminen todella hyvällä tasolla, mutta muiden korkeakoulujen opintotarjonta on vaikeammin löydettävissä ja siitä on huonommat tiedot kaikilla vastaajilla.

Kyselyssä selvisi, että tiedon löytyminen on pirstaleista. Vastauksissa toivottiin yhteistä tietopankkia, josta löytyisi tieto eri koulutusvaihtoehdoista. Opinnäytetyöntekijän oma huomio on, että tällainen Maamot-tietopankki on tulossa. HY+ on saanut rahoituksen tietopankin kehittämiseksi, joten tähän asiaan on tulossa parannus. Lisäksi tiedon löytämiseen meni aikaa, kun kyseessä on muiden korkeakoulujen tarjoamat koulutukset. Tiedot kuitenkin löytyvät lopulta.

SIMHE-neuvonta koettiin kaikkien vastaajien osalta tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Aiemminkin on ollut vastaavanlaisia asiakkaita, ennen SIMHE-aikaa, eikä silloin ollut sellaisia valmiuksia tai työvälineitä auttaa hakijaa, kuin mitä SIMHE on tuonut. Neuvonnan kehittäminen on näin ollen hyödyllistä. Osaaminen on myös kehittynyt asiakkaiden myötä ja tietojen karttuessa, ja tiedot on keskitetty pariin paikkaan, joten niistä on helpompi etsiä tietoa. Tätä tulee kuitenkin vielä kehittää ja viedä tiedot vain yhteen paikkaan, jolloin tiedon saanti helpottuu entisestään.

Lisäksi vastauksista selvisi, että hakuneuvojat kaipaavat selkeää kokonaisprosessikuvausta, selkeyttämistä mitä asioita tulee ottaa huomioon neuvottaessa SIMHE-asiakkaita verrattuna muihin asiakasryhmiin, lisätietoa pätevyitysmiskoulutuksista erityisesti terveydenhuollon alalla ja muiden korkeakoulujen tarjonnasta erityisesti opettajakelpoisuusasioissa ja englanninkielisen opetuksen tarjonnasta. Lisäksi ehdotettiin, että tämän

kautta voisi löytyä haastateltavia tai tarinoita, jotka inspiroisivat muita hakijoita. Nämä haastattelut tai tarinat voitaisiin lisätä SIMHEN verkkosivuille.

Teemahaastattelin SIMHE-projektipäällikkö Sonja Mitroshiniä lokakuussa palvelutamme palvelun kehittämisen jälkeen. Mitroshinin (2018.) mielestä meidän tulee kehittää palvelua lähiaikoina kartoittamalla potentiaalisia asiakasryhmiämme ja palvelusta tulee tiedottaa näkyvämmiin ja suunnitelmallisemmin yhteistyötahoille, esimerkiksi kotoutumiskouluttajille ja TE-keskuksille. Mitroshinin mielestä voimme kehittää hakuneuvojen asiantuntemusta käymällä isommalla porukalla asiakasprofiileja lävitse. Tähän mennessä läpikäynnissä on ollut mukana vain kolme henkilöä.

Lisäksi Mitroshinin (2018.) mielestä tarvitaan korkeamman tason kielikoulutusta, joka voisi mielellään olla yhdistetty opiskelualmiuksien opiskelemiseen eli valmentavaa koulutusta. SIMHEN tulisi tehdä yhteistyötä opiskelijajärjestöjen kanssa esimerkiksi rekrytoimalla opiskelijoita toimimaan ”luentokaverina” opiskelusta kiinnostuneille maahanmuuttajille. Maahanmuuttajille voisi tarjota minikursseja tai palveluita, jotka tähtäävät oman osaamisen sanoittamiseen työnhaun näkökulmasta.

Tulevaisuudessa, kahden ja puolen vuoden päästä, jolloin projekti loppuu, Mitroshinin mielestä palvelutarjonta on helposti löydettävissä ja esitetty helposti ymmärrettävässä muodossa. Myös yhteistyötahot tuntevat Helsingin yliopiston SIMHE-palvelun ja osaavat ohjata relevantteja asiakkaita meille. SIMHE-neuvojat jalkautuvat ajoittain muiden maahanmuuttajatyötä tekevien organisaatioiden tiloihin ja tilaisuuksiin esimerkiksi International House Helsinki. (Mitroshin, 2018.)

Mitroshinin (2018.) mielestä vastuukorkeakoulujen välistä yhteistyötä tulisi tiivistää, ja yliopistojen tulisi miettiä, miten niiden sisällä oleva osaaminen saadaan myös SIMHE-asiakkaiden hyödyksi. Yliopistot voisivat yhdistää voimansa esimerkiksi valmentavan koulutuksen hankkeissa. Korkeakoulujen tulisi harjoittaa aktiivisempaa lobbausta relevanttien virastojen ja ministeriöiden suuntaan. Tahoja voisivat olla esimerkiksi Opetushallituksen tutkintojen tunnustamisen yksikkö, sekä TE-toimistot ja niiden seuraajat tulevassa maakuntamallissa. Yliopistojen tulisi miettiä yhteisiä linjauksia tulevaisuuden varalle, esimerkiksi tilanteeseen, jossa maahan tulee lyhyessä ajassa iso määrä maahanmuuttajia. Tähän tilanteeseen valmistautuminen on tällä hetkellä aika olematonta. Neuvontapalvelu pyritään saamaan maahanmuuttajia vielä paremmin palvelevaksi. Projektin

kautta yritetään myös vaikuttaa Opetushallitukseen, jotta siellä alettaisiin pohtia täysin todistuksettomien asiakkaiden osaamisen tunnistamista ja tunnustamista.

Yhteistyötä muiden korkeakoulujen kanssa, jotka eivät ole vastuukorkeakouluja mutta heilläkin on SIMHE-asiakkaita, tulisi kehittää jakamalla kokemuksia ja ideoita muille korkeakouluille. Korkeakouluista olisi hyvä nimetä yhteyshenkilö, joka osaisi kertoa esimerkiksi oman oppilaitoksensa opintotarjonnasta, joka sopii SIMHE-asiakkaille. Korkeakoulujen olisi hyvä järjestää SIMHE-asiakkaille yhteisiä infotilaisuuksia eli avoimet ovet – tyyliä tilaisuuksia, johon myös kotoutumisjärjestäjät voisivat osallistua. Tilaisuudet voisivat olla SIMHE-korkeakoulujen organisoimia ja isännöimiä, mutta muut oppilaitokset voisivat osallistua niihin samalla näkyvyydellä kuin järjestäjät. (Mitroshin 2018.)

Johtopäätöksenä teemahaastattelusta ja kyselystä totean, että palvelu on otettu käyttöön, mutta sitä tulee edelleen kehittää. Hakuneuvojen osaaminen on kasvanut, mutta havaintojeni mukaan osaaminen ei ole vielä sellaisella tasolla kuin se voisi olla. Tekijöitä on varmasti useita, suurimpana se, että asiakkaita on sen verran vähän hakuneuvojaa kohtaan, ettei syvällistä osaamista ole ennättänyt kertyä. Jokainen SIMHE-asiakas on erilainen, jokaisella on erilainen pohjakoulutus ja tavoite. Tästä syystä on vaikeaa tehdä ohjeistusta joka kävisi kaikille, koska tilanteet ovat niin erilaiset. Tiedot ovat myös pirstaleisesti saatavilla, joten tietojen etsiminen on hidasta. SIMHE-neuvonta koettiin kuitenkin tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Kerroin esimiehelleni projektin kautta havaitsemiani epäkohtia ja päätimme yhdessä, että kaikki hakuneuvojat osallistuvat SIMHE-asiakasprofiilien ja asiakastapausten läpikäyntiin säännöllisesti. Näin kaikkien hakuneuvojen tiedot vahvistuvat. Voin samalla myös päivittää puuttuvia tietoja wiki-sivustolle, mikäli sieltä puuttuu olennaisia tietoja.

Tulevaisuudessa Helsingin yliopiston SIMHE-palvelun tulee tiivistää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa jotta palvelusta saadaan tietoisuutta laajemmalle ja voimme parantaa näkyvyyttä. Myös osaamisen jakamista muiden vastuukorkeakoulujen kanssa tulisi hyödyntää paremmin.

Kokonaisuudessaan voidaan siis arvioida, että tehdyt kehitystoimenpiteet olivat onnistuneita, mutta palvelun kehittämistä tulee jatkaa, jotta siitä saadaan paremmin asiakkaita palveleva, ja myös hakuneuvojen työn tekeminen helpottuu ja nopeutuu.

Kehittämistyö on hyödyksi, koska se monipuolistaa hakuneuvojen/ohjaajien työtä ja osaamista. Toimintatavat ja prosessit kehittyvät, jolloin asiakkaat saavat parempaa ja osaavampaa palvelua. Sillä on myös merkitystä ohjausprosessin kehittämisessä asiakkaille. Heitä voidaan jatkossa opastaa paremmin oikeille koulutuspoluille tai työelämään. Kehittämishanke myös helpottaa ohjaajien työtä ja nopeuttaa tiedon saatavuutta.

5.7 Mittarit

Opinnäytetyössäni ensimmäisenä mittarina oli, onko palvelu otettu käyttöön. Palvelu on otettu käyttöön hakijapalveluissa ja sitä kehitetään edelleen.

Toisena mittarina oli osaamisen paraneminen maahanmuuttajien ohjauksessa. Tekeväni kyselyn mukaan ohjausosaaminen on parantunut siitä, kun palvelu tuli Helsingin yliopistolle. Osaamisen tulee kuitenkin edelleen kehittyä, jotta voimme paremmin auttaa asiakkaitamme. Osaamista kehitetäänkin esimerkiksi työpajoissa, joissa käydään asiakkaiden profiileja lävitse. Osaamisen jakamisen kautta kaikki oppivat uutta.

Kolmantena mittarina oli tietovaraston kehittäminen hakuneuvojille, eli kuinka hyvin tiedot ohjaamiseen löytyvät. Tietovarasto eli wiki-sivusto on perustettu, josta löytyvät tiedot hakuneuvojen käyttöön. Tosin tietoa on jonkun verran muuallakin, joten wiki-sivustoa kannattaakin kehittää edelleen, jotta tiedot löytyisivät helposti samasta paikasta.

6 Luotettavuuden arviointi ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön, kuten muidenkin tutkimusten tulosten sekä johtopäätösten, tulisi olla oikeita, luotettavia ja uskottavia. Yhtenä hyvyyden mittarina on mahdollista käyttää termiä luotettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarviotarkastelua voidaan vain arvioida, koska luotettavuutta on mahdotonta arvioida ja laskea, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus määritellään tutkijan arvioinnin ja näytön kautta. On miltei mahdotonta saavuttaa objektiivinen luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 146-147.)

Yleisinä tieteellisen tutkimuksen mittareina käytetään reabiliteettia ja validiteettia. Reabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä tuloksissa ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimista. Pysy-

vyydellä tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus uusitaan, saavutetaan samat tutkimustulokset kuin aiemmin. (Kananen 2014, 147.) Mikäli tutkimukseni toistettaisiin samoilla henkilöillä, olisi tutkimustulokset samat, eli tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Kanasen (2012, 161) mukaan tutkimusprosessin eri vaiheista löytyy riskipisteitä, joissa on mahdollista mennä väärään suuntaan tai päätyä tekemään vääriä ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa riskipiste löytyi SIMHE-asiakkaille tehtävästä kyselystä. Mikäli olisin käyttänyt tässä tutkimuksessa SIMHE-asiakkailta saatuja vastauksia, olisi tutkimuksen luotettavuus saattanut vaarantua. Vastauksia tuli vain muutama, joten niistä en olisi saanut tarpeeksi kattavaa ja luotettavaa tulosta. Tästä syystä johtuen luovuin asiakkaille tehtävästä kyselystä ja keskityin sen sijaan projektipäällikön ja hakuneuvojille tehtyihin kyselyihin.

Mikäli teemahaastattelu ja kyselyt tehtäisiin samoille henkilöille uudelleen ja ne noudattaisivat ennalta määriteltyä teemaa, voidaan todeta mittaustulosten olevan toistettavissa. Tutkimus on näin luotettava ja reliaabeli. Mittaako tutkimus sitä mitä oli tarkoitus? Kehittämistehtävässä mitattiin onko palvelu otettu käyttöön, onko hakuneuvojen osaaminen kehittynyt ja onko tietopankki kehitetty. Näihin löytyvät vastaukset työstä ja kaikkiin on vastaus kyllä. Sopivatko käytetyt teoriat tähän kehittämistehtävään? Palvelua kehitettiin palvelumuotoilun keinoin, jonka lisäksi käytettiin havainnointia, muutosjohtamista ja monikulttuurisuutta. Palvelua kehitettiin palvelumuotoilun keinoin. Asiakaskunta on monikulttuurista, jonka takia monikulttuurisuuteen on tärkeää tutustua. Palvelua ei voi kehittää ilman muutosjohtamista. Laadukkaan palvelun taustalla on työntekijän osaaminen, joten kehittämällä osaamista, saadaan myös palvelua paremmaksi. Samalla myös toiminta tehostuu.

Omasta näkökulmastani työn eteneminen on ollut vaiheittaista, intensiivisiä aineiston hankinta-, analysointi- ja kirjoitusjaksojen lisäksi on ollut jaksoja, jolloin työ ei ole juuriakaan edennyt. Myöskään palvelun kehittäminen työpaikalla ei ole edennyt suunnitelmien mukaisessa tahdissa palveluprosessin kehittämisessä mukana olevien työntekijöiden muista työkiireistä johtuen. Kukaan henkilökunnasta ei tee päätoimisesti SIMHE-projektissa työtä, jolloin muut työasiat ajavat helposti tämän projektin ohitse. Monilla muilla työasioilla on määräajat, milloin ne pitää saada valmiiksi ja koska SIMHE-palvelulla ei ole samanlaisia määräaikoja, jää tämä helposti muiden työasioiden jalkoihin. Ideaalilanteessa olisi työntekijöille määritetty, kuinka monta päivää viikossa tai kuukaudessa

hän voi keskittyä ainoastaan SIMHE-työhön, jolloin ei tarvitsisi miettiä, onko SIMHE-palvelun parissa työskentely tai palvelun kehittäminen sinä päivänä oikein, vai pitäisikö keskittyä kuitenkin muihin töihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada palvelu toimintaan. Palvelun kehittämistä jatketaan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa tulisi tehdä selvä suunnitelma mihin tahoon otetaan yhteyttä ja milloin, jotta saamme levitettyä tietoisuutta palvelustamme, ja voimme näin kehittää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötä kannattaa kehittää esimerkiksi eri kotoutumiskouluttajien, International House Helsingin ja viranomaisten kanssa, esimerkiksi TE-toimistot sekä Opetushallitus. Yhteistyön kehittäminen muiden toimijoiden kanssa on erittäin tärkeää organisoida, jotta tiedämme kenen kanssa haluamme toimia ja milloin otamme heihin yhteyttä. Näin voimme myös varmistaa, että yhteistyön rakentaminen jatkuu suunnitelmien mukaisesti, eikä jää toisten töiden varjoon.

Myös verkkosivujen kehittämistä kannattaa jatkaa. Verkkosivulla voisi esimerkiksi olla tietotusta ajankohtaisista asioista ja kertomuksia asiakkaistamme ja heidän koulutuspoluistaan mahdollisesti työelämään asti.

On ollut erittäin mielenkiintoista olla mukana kehittämässä maahanmuuttajien palvelua, josta toivottavasti on monille hyötyä. Olen oppinut paljon sekä palvelun kehittämisestä että monikulttuurisuusohjauksesta.

Lähteet

Batumbwira, Antoinette 2005. An immigrant's voice – Complexity of the client-customer relation. Teoksessa Launikari, Mika & Puukari Sauli (toim.) Multicultural Guidance and Counselling. Theoretical Foundations and Best Practices in Europe. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO ja Koulutuksen tutkimuslaitos.

Costello, Patrick J. M. 2003. Action Reseach. Continuum, Lontoo, Iso-Britannia.

Dannenburg, Marjolijn, Feenstra, Johan, van der Meer, Suzanna 2018. WURth-while Wageningen. Luento 12.6.2018. Hollanti.

Garcea, Elena A. A. 2005. Culture as a starting point and framework for guidance and counselling. Teoksessa Launikari, Mika & Puukari Sauli (toim.) Multicultural Guidance and Counselling. Theoretical Foundations and Best Practices in Europe. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO ja Koulutuksen tutkimuslaitos.

Helsilä, Martti 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hotanen, Jorma, Laine, Risto O. & Pietiläinen, Seppo 2011. Benchmarking-opas – Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Oy, Koulutuspalvelut. Espoo.

Hämäläinen, Kai, Vilkkä, Hanna & Miettinen, Satu 2011. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, Satu (toim.) 3. painos. Teknologian Teknova Oy, Helsinki

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karlöf, Bengt, Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Marie. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kotter John P.1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kouri Ilkka 2009. Lean taskukirja. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppi-
nen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tam-
pere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu
15.4.2018

Kärkkäinen, Katarzyna 2017. Learning, teaching and integration of adult migrants in
Finland. Jyväskylän yliopisto kirjasto, väitöskirja.

Lairio, Marjatta & Leino, Leila 2007. Moniarvoisuutta arvostava ohjaus – Näkökulmia
opinto-ohjaajan työhön ja koulutukseen. Teoksessa Taajamo Matti ja Puukari Sauli
(toim.) Monikulttuurisuus ja moniammatillisuus ohjaus- ja neuvontatyössä. Koulutuksen
tutkimuslaitos, Jyväskylä.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen,
S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Liker, Jeffrey K. 2004. Toyotan tapaan. Readme.fi, Helsinki.

Maahanmuuton vastuukorkeakoulutoiminta 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkai-
sija 2017:38. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.

Maahanmuuttajien ohjauspalvelut ja osaamisen tunnistaminen [https://www.metro-
lia.fi/palvelut/maahanmuuttajalle/](https://www.metro-
lia.fi/palvelut/maahanmuuttajalle/) Luettu 16.9.2018.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Otava,
Keuruu.

Miettinen, Satu (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Teknologainfo Teknova Oy, Helsinki.

Mitroshin, Sonja, 2018. Projektipäällikkö Helsingin yliopisto, Helsinki. Haastattelu 3.10.2018.

Mitroshin Sonja & Nylund Rebekka, SIMHE projektisuunnitelma 2018.

Mänttari Anu 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologainfo Teknova Oy, Helsinki.

Oppariapu Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen

<https://oppiapu.wordpress.com/benchmarking-vertaisarviointi/> Luettu 19.4.2018

Paldanius, Jennie 2018. Refugees in Higher Education. Luento 13.6.2018. Hollanti.

Service Design 2007. Office of Government Commerce TSO, Iso-Britannia.

Stickdorn, Mark & Schneider, Jakob 2010. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam, Hollanti.

Storey, Chris & Larbig Christine 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvements Enables Service Design Success. Journal of Service Research. 21(1), 101-118.<http://journals.sagepub.com.libproxy.helsinki.fi/doi/10.1177/1094670517712613>. Luettu 20.8.2018

Stringer, Ernest T. 2007. Action research. Kolmas painos. Sage Publications, Kalifornia, Yhdysvallat.

Taajamo, Matti & Puukari, Sauli (toim.) Monikulttuurisuus ja moniammatillisuus ohjaus- ja neuvontatyössä. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä.

Tilastokeskus Maahanmuuttajat ja kotoutujat

Tuulaniemi Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum, Hämeenlinna.

Kysely hakuneuvojille

Kerään palautetta SIMHE-neuvonnasta opinnäytetyötäni varten. Toivon, että sinulla on hetki vastata kyselyyn, palaute on erittäin tärkeää opinnäytetyöni ja palvelun kehittämisen kannalta. Kiitos!

Mitä tietoja kaipaat SIMHE-neuvonnan tueksi?

Löydätkö tarvittavat tiedot neuvontatyöhön?

Miten toivot palvelua kehitettävän?

Oletko saanut tarvittavaa perehdytystä?

Näetkö SIMHE-neuvonnan tarpeellisena?

Löytyykö tiedot helposti?

Onko osaamisesi kehittynyt?

Mistä asioista kaipaat lisää tietoa?

Muuta palautetta?