

Anniina Hämäläinen

OPETUKSEN TUKIPALVELUJEN ASIAKASLÄHTÖINEN ORGANISOINTI KORKEAKOULUSSA

Opinnäytetyö
Tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen koulutus

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Anniina Hämäläinen	Tradenomi (ylempi AMK)	Joulukuu 2018
Opinnäytetyön nimi Opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöinen organisointi korkeakoulussa		136 sivua 4 liitesivua
Toimeksiantaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu		
Ohjaaja Maria Kangasniemi-Haapala		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin vaihtoehtoja opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöiseksi organisoinniksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, Xamkissa. Asiakaslähtöisyyttä tarkasteltiin opiskelijan näkökulmasta, koska opiskelijälähtöisyys on keskeistä Xamkin toiminnalle. Xamkin opetuksen tukipalveluihin sisältyivät opiskelijarajapinnassa toimivat Kirjastopalvelujen, E-kampuksen, Opiskelijapalvelujen, Tietohallintopalvelujen sekä Täydennyskoulutuksen ja koulutusviennin yksiköt.</p> <p>Tämän laadullista tutkimusotetta käyttävän tutkimuksen tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja se toteutettiin kahdessa osassa: ensin selvitettiin Xamkin opetuksen palvelujen nykytilaa ja sen jälkeen vertailtiin neljän muun korkeakoulun toimintamalleja benchmarking-menettelyä hyödyntäen. Tutkimusaineisto koostui teemahaastattelusta ja dokumenteista, jotka analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: Miten opetuksen tukipalvelut Xamkissa organisoidaan asiakaslähtöisesti? Ensimmäinen alatutkimusongelma oli: Mitkä asiat toimivat nykyisessä organisointimallissa hyvin ja toisaalta, aiheuttaako nykyinen malli jotain haasteita palveluprosessien sujuvuudelle asiakaslähtöisyyden näkökulmasta? Lisäksi toisena alatutkimusongelmana kysyttiin: Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi?</p> <p>Tutkimustulosten perusteella nykytilan vahvuudet, kuten henkilöstön vahva osaaminen ja yksiköiden selkeä työnjako, sekä heikkoudet, kuten toiminnan siiloutuminen ja yksiköiden yhteisten palveluprosessien puutteet, ovat tyypillisiä funktionaalisesti organisoituneelle korkeakoululle. Benchmarking-tutkimuksessa mukana olleet korkeakoulut ovat toiminnassaan pohtineet ratkaisuja samankaltaisiin haasteisiin.</p> <p>Johtopäätöksenä todetaan, että Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöisyyden parantaminen ei vaadi suurta uudelleenorganisointia. Sen sijaan teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimustulosten avulla voidaan löytää ”pehmeämpiä” keinoja asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Keinot liittyvät muun muassa yhteisten prosessien kuvaamiseen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Organisaation sisäisen yhteistyön parantamiseksi ehdotetaan moniammatillisten tiimien ja yhteisten toimintojen rajapintahenkilöiden hyödyntämistä.</p>		
<p>Asiasanat</p> <p>asiakaslähtöisyys, benchmarking, korkeakoulu, organisaatio, tukipalvelut, työn organisointi</p>		

Author (authors)	Degree	Time
Anniina Hämäläinen	Master of Business Administration	December 2018
Thesis title		
Customer-oriented organization of educational support services in a higher education institution		136 pages 4 pages of appendices
Commissioned by		
South-Eastern Finland University of Applied Sciences		
Supervisor		
Maria Kangasniemi-Haapala		
Abstract		
<p>The objective of the study was to identify operations models for customer-oriented organization of educational support services at South-Eastern Finland University of Applied Sciences, Xamk. The services are considered from the point of view of a student. The educational support services at Xamk include the Library, Ecampus, International, Student and ICT Services and the Continuing Education and Education Export unit.</p> <p>The case study strategy and qualitative research methods were used in the study and it was carried out in two parts: first the present state of the services was examined, after which a comparative benchmarking study of the operations models used in four higher education institutions followed. The research material consisted of theme interviews and documents that were analysed by using content analysis. The main research problem of the study was: How to organise the educational support services at Xamk in a customer-oriented manner?</p> <p>Based on the findings of the study, the strengths of the present state include professionally skilled personnel and a clear division of tasks between the service units. The main weaknesses identified were related to the silo effect and the shortcomings in the service processes common to the units. The strengths and weaknesses are both typical for a functionally organised higher education institution and the institutions involved in the benchmarking study had noted similar matters in their operations as well.</p> <p>It can be concluded that there is no need for major reorganisation in the educational support services at Xamk. The customer-orientation of the services can be improved by using “softer” methods instead. The methods are for example related to description of the common service processes and competence development of the personnel. It is suggested that the internal cooperation of the organisation would be improved by the use of multiprofessional teams and new type of professionals working in the common interfaces between service units.</p>		
Keywords		
customer orientation, benchmarking, higher education institution, organisation, support services, organisation of work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	9
2.1	Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat	9
2.2	Tutkimusmenetelmä	10
2.2.1	Tapaustutkimus	10
2.2.2	Laadullinen tutkimus	11
2.2.3	Aineistonkeruu	13
2.2.4	Aineiston analysointi	16
2.3	Opinnäytetyöprosessi	17
3	KORKEAKOULU ORGANISAATIONA	18
3.1	Korkeakouluorganisaation erityispiirteet	18
3.2	Organisaatorakenne	19
3.2.1	Rakenteelliset ulottuvuudet.....	19
3.2.2	Organisaatorakenteen perusmallit	29
3.2.3	Organisaation sisäinen koordinaatio ja yhteistyö	36
3.3	Toimintaympäristö	39
3.4	Tukipalvelujen organisointi	41
3.4.1	Organisoinnin lähtökohdat	42
3.4.2	Toimintojen keskittäminen ja hajauttaminen	42
3.4.3	Palvelukeskukset	45
3.4.4	Ulkoistaminen	47
3.4.5	Front ja back office -toiminnot.....	48
3.4.6	Tiimit	50
4	ASIAKASLÄHTÖISYYS PALVELUJEN ORGANISOINNISSA	53
4.1	Palvelujen luokittelu	54
4.2	Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys	54
4.3	Asiakaslähtöisyys organisaatorakenteessa	56

4.3.1	Asiakaslähtöisyyden rakenteelliset haasteet.....	57
4.3.2	Asiakaslähtöisyyttä edistävät tekijät.....	58
4.4	Asiakaskokemus ja palveluprosessi	61
4.4.1	Hyvä asiakaskokemus	61
4.4.2	Sujuva palveluprosessi	63
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	66
5.1	Xamkin organisaatio	67
5.2	Opetuksen tukipalvelujen tehtävät.....	68
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA SEN TULOKSET	69
6.1	Nykytilanteen analyysi, tutkimus.....	70
6.1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	70
6.1.2	Tutkimuksen tiedonkeruu.....	71
6.1.3	Aineiston analysointi	73
6.2	Nykytilanteen analyysi, tulokset.....	76
6.2.1	SWOT-analyysi.....	76
6.2.2	Yhteiset toiminnot ja prosessit	82
6.2.3	Yhteenveto nykytilanteen analyysistä	84
6.3	Benchmarking-kohteet, tutkimus.....	86
6.3.1	Benchmarking.....	86
6.3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	87
6.3.3	Tutkimuksen tiedonkeruu.....	88
6.3.4	Aineiston analysointi	91
6.4	Benchmarking-kohteet, tulokset.....	92
6.4.1	Kohteiden taustatiedot	92
6.4.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	94
6.4.3	Yhteenveto benchmarking-tutkimuksesta	107
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	112
7.1	Johtopäätökset	112
7.2	Kehittämisehdotukset	120

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	127
8 LOPUKSI	129
LÄHTEET.....	131

LIITTEET

Liite 1. Nykytilan analyysin dokumenttiaineisto

Liite 2. Nykytilan analyysin teemahaastattelukysymykset

Liite 3. Benchmarking-tutkimuksen teemahaastattelujen aihepiirit ja
tukikysymykset

1 JOHDANTO

Suomalaiset korkeakoulut ovat käyneet ja käyvät läpi suuria rakenteellisia muutoksia. Korkeakoulujen toimintaa ohjaavan Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena on kehittää korkeakouluja korkealaatuisiksi, selkeästi profiloituneiksi yliopistoiksi ja ammattikorkeakouluiksi, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä yksiköitä, mutta toisaalta vastaavat aluekehityksen tarpeisiin joustavasti. Korkeakouluilta edellytetään toiminnan tehokkuutta sekä yhteistyötä toiminnan kaikilla osa-alueilla, niin keskinäisessä työnjaossa, koulutuksessa kuin tukipalveluissakin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on ohjannut korkeakoulujen kehityksen suuntaa muuttamalla korkeakoulujen rahoitusmallia vuodesta 2017 alkaen entistä enemmän tuloksiin perustuvaksi. Pärjätäkseen kilpailussa toimintaympäristössä kaikki korkeakoulut ovat joutuneet pohtimaan toimintojensa kannattavuutta uudella tavalla. Rakenteellisia ratkaisuja on nähty muun muassa Kaakkois-Suomessa, kun alueella toimineet Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut päättivät vastata kilpailuun yhdistämällä voimansa ja fuusioitumalla Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluksi (Xamk) vuoden 2017 alussa.

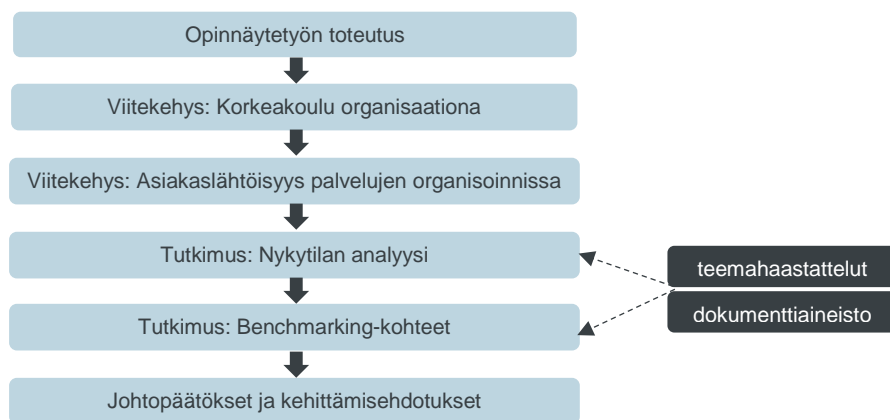
Rakenteellisen kehitystyön myötä myös perinteinen ja yliopistojen välinen työnjako on muuttumassa. Korkeakoulukentässä on käynnissä useita hankkeita, jotka tähtäävät ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen laajempaan rakenteelliseen yhteistyöhön. Korkeakoulujen tukipalvelut, kuten kirjasto-, tietohallinto- ja opiskelijapalvelut, ovat hankkeissa keskeisessä asemassa, koska niiden organisoinnilla voidaan saada aikaan sekä tehokkaampia että toimivampia palveluja, jotka puolestaan edesauttavat saavuttamaan tulosrahoituksen tavoitteita.

Opinnäytetyön toimeksiantajan, Xamkin, Opetuksen palveluissa halutaan selvittää, onko olemassa jokin nykyisestä poikkeava tapa järjestää opetuksen tukipalvelut niin, että organisaatioyksiköiden rajat eivät ole esteenä hyvien toimintatapojen kehittämiseksi. Palvelut halutaan tuottaa sujuvasti ja laadukkaasti nykyisiä resursseja lisäämättä. Ajankohta selvitykselle tukipalvelujen organisoinnista on otollinen, koska Xamk on suunnittelemassa kokonaan uusia toi-

mitiloja Kotkan kampukselle. Selvityksen tuloksia on mahdollista hyödyntää tukipalvelujen organisoinnissa ja toimitilojen suunnittelussa uudella kampuksella.

Xamkin strategiassa korostetaan, että organisaation toiminta on opiskelijalähtöistä. Se tarkoittaa muun muassa hyvin toimivia palveluja, joiden lähtökohdiana on ”jokaisen opiskelijan arvostava kohtaaminen”. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018.) Näin ollen erityisesti opiskelijoille suunnatuissa palveluissa tulee strategian edellyttämällä tavalla tarkastella myös toiminnan asiakaslähtöisyyttä.

Opinnäytetyöni on kehittämistietoa tuottava tutkimus, joka sisältää kaksi eri osaa: nykytilan analyysin sekä benchmarking-menetelmää hyödyntävän vertailututkimuksen. Tutkimusaineisto koostuu teemahaastattelusta ja dokumenttiaineistosta. Tutkimusraportissa (kuva 1.) kerron ensin, luvussa kaksi, opinnäytetyön toteutuksesta ja etenen sen jälkeen teoreettiseen viitekehykseen.



Kuva 1. Tutkimusraportin sisältö

Viitekehyksessä, luvuissa kolme ja neljä, käsittelen korkeakoulua organisaationa sekä asiakaslähtöisyyttä palvelujen organisoinnissa. Luvussa viisi esittelen opinnäytetyön toimeksiantajan. Luvussa kuusi kuvailen nykytilan analyysin ja benchmarking-tutkimuksen toteuttamista, analysointia ja tuloksia. Luvussa seitsemän pohdin johtopäätöksiä ja tukipalvelujen organisointiin liittyviä kehittämissuhteita.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Käsittelen tässä luvussa opinnäytetyönä toteuttamani tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja sille määritellyt tutkimusongelmat. Käytän tutkimuksen strategiana tapaustutkimusta ja siinä laadullista tutkimusotetta. Käyn luvussa läpi niiden keskeisiä ominaisuuksia ja kuvailen lisäksi tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruu- ja -analysointitapoja. Esittelen myös lopuksi prosessin, jonka kautta tutkimus syntyi.

2.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin vaihtoehtoja opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöiseksi organisoinniksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Tutkimusraportissa käytetään korkeakoulun nimestä sen lyhennettä Xamk. Xamk voi hyödyntää tuloksia tukipalvelujen uudelleenorganisointitarpeen arvioimiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyvissä päätöksissä. Tutkimus tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi, se ei koske tukipalvelujen organisoinnin toteutusta käytännössä.

Koska opiskelijälähtöisyys on Xamkin toiminnan keskiössä, tutkimuksen asiakasnäkökulma on opiskelijan eikä palvelujen toimivuutta arvioida siksi esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään niitä Xamkin opetuksen tukipalveluja, joissa on suora liittymäpinta opiskelijalle tarjottaviin opetuksen palveluihin: Opiskelijapalvelut, Kirjastopalvelut, E-Kampus ja Tietohallintopalvelut, jotka kuuluvat Xamkin organisaatiossa Opetuksen palvelut -kokonaisuuteen sekä Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikkö, joka on osa Opetuksen hallinto -kokonaisuutta. Tutkimuksessa viitataan näihin palveluihin Xamkissa tai vastaaviin palveluihin muissa korkeakouluissa nimellä opetuksen tukipalvelut.

Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti opetuksen tukipalvelujen yhteistyötä ja tärkeimpiä yhteisiä prosesseja opiskelijarajapinnassa. Xamkin yksiköistä Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikön nimi muuttui syksyllä 2018 muotoon Avoin amk ja täydennyskoulutus. Tutkimuksessa yksikköä kutsutaan sen aiemmalla nimellä, koska se oli käytössä silloin, kun tutkimusta tehtiin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan Xamkin talous-, henkilöstö- ja hallintopalvelut,

tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaan liittyvät palvelut ja muut Opetuksen hallinto -kokonaisuuteen kuuluvat palvelut (Viestintä- ja markkinointipalvelut sekä Opetuksen hallinto ja kehittäminen -yksikkö).

Tutkimuksen päätutkimusongelma on: Miten opetuksen tukipalvelut Xamkissa organisoidaan asiakaslähtöisesti? Ensimmäinen alatutkimusongelma on: Mitkä asiat toimivat nykyisessä organisointimallissa hyvin ja toisaalta, aiheuttaako nykyinen malli jotain haasteita palveluprosessien sujuvuudelle asiakaslähtöisyyden näkökulmasta? Lisäksi toisena alatutkimusongelmana kysyn: Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi?

Tutkimuksessa vertaillaan benchmarking-menetelmää hyödyntäen toimintamalleja Laurea-ammattikorkeakoulun, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun (LUT-konserni), Savonia-ammattikorkeakoulun sekä Tampereen ammattikorkeakoulun opetuksen tukipalveluissa. Vertailukohteiden valinta perustuu niiden palvelujen organisointimallien ja toimintaperiaatteiden erilaisuuteen, jotta tutkimus toisi esiin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia vaihtoehtoja palvelujen kehittämiseksi.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Käytin tekemäni tutkimuksen tutkimusstrategiana tapaustutkimusta ja lähestyin sitä laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineisto koostui dokumenteista ja teemahaastatteluista, jotka analysoin sisällönanalyysillä hyödyntäen. Kuvaan tässä luvussa näiden tutkimusmenetelmien pääpiirteet ja perustelen niiden soveltuvuuden tähän tutkimukseen.

2.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus nähdään tutkimusstrategiana, jossa voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Laine ym. 2015, 9). Tapaustutkimus käsittelee ilmiötä, joka on olemassa nykyhetkessä ja josta pyritään saamaan syvälistä tietoa. Tutkimuksen kohteita, joihin tapaustutkimuksessa keskitytään, voi olla yksi tai useita. (Kananen 2013, 54.)

Syvällisen tiedon saamiseksi tapaustutkimuksessa käytetään usein triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa, joka voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi joko erilaisten tutkimusmenetelmien tai aineistojen yhdistämistä tutkimuksessa (Vilkkä 2015; Woodside 2010, 6). Myös tietoa pyritään keräämään monista tietolähteistä, hyödyntäen esimerkiksi kirjallista materiaalia, haastatteluja, kyselyjä tai tallenteita. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kohteen tarkka kuvaus. Kohteena voivat olla niin yksittäiset henkilöt kuin erilaiset yhteisöt, organisaatiot, kaupungit tai tapahtumat. (Kananen 2013, 77; Laine ym. 2015, 10.)

Organisaatiotutkimuksessa tapaus voi olla niin kokonainen organisaatio kuin joku sen osakin, kuten prosessi tai yksikkö (Koskinen ym. 2005, 157). Tapaus-tutkimuksen kohdetta ei Laineen ym. (2015, 11) mukaan määritellä ennakoita, vaan aineistoa hyväksikäyttäen tutkimus suunnataan tapauksiin, jotka luonnollisesti ilmenevät tapahtumaympäristössä. Vertailututkimusta tehtäessä voidaan pyrkiä valitsemaan toisiaan mahdollisimman hyvin muistuttavia kohteita tai toisaalta joskus voidaan hyödyntää kohteiden erilaisuutta. Erilaisten tapauksien vertaaminen toisiinsa on tyypillistä benchmarking-tutkimukselle, jossa tavoitteena on tuoda esiin kohteiden hyviä käytäntöjä. (Koskinen ym. 2005, 168.)

Tekemäni tutkimukset noudattavat vertailevan tapaustutkimuksen periaatteita. Tapaustutkimus soveltuu työhön, koska sen avulla voidaan saada selville syvällistä tietoa kohteista, korkeakoulujen opetuksen tukipalveluista. Esille nousseita organisointi- ja toimintamalleja voidaan hyödyntää Xamkin palvelujen kehittämisessä. Tutkimuksen benchmarking-kohteissa on tavoiteltu niiden keskinäistä erilaisuutta uusien ideoiden saamiseksi, mutta ne kuitenkin toimivat samankaltaisessa toimintaympäristössä ja on todennäköistä, että käytössä olevia toimintamalleja voidaan soveltaa eri kohteissa.

2.2.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen mahdolliset lähestymistavat erotetaan yleisesti laadulliseen eli kvalitatiiviseen sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Lähestymistapa valitaan siten, että se sopii tutkimuksen tavoitteisiin ja sille asetettuihin tutkimusongel-

miin. (Hakala 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämään johonkin ilmiöön liittyvää käytäntöä sekä ymmärtämään sitä. Sen periaatteisiin kuuluu tutkimuksen kohteen kokonaisvaltainen kuvaaminen todellisuuden mukaisesti. (Kananen 2013, 6; Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Koskinen ym. (2005, 15) näkee, että laadullinen lähestymistapa soveltuu hyvin johtamista ja organisaatioita koskeviin tutkimuksiin, joissa ilmiöitä selitetään inhimillisen toiminnan avulla. Siinä keskiössä ovat tutkimuksen kohteiden näkemykset ja heidän antamansa merkitykset ilmiöille ja tapahtumille (Kananen 2013, 27). Taylorin ym. (2016, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kehitetään aineistosta nousevia käsityksiä sekä näkemyksiä ja sille on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma ja -kysymykset elävät ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä. Aineiston keräämisen tai analysoinnin vaiheessa voidaan esimerkiksi todeta lisätiedontarpeita.

Laadulliset tutkimusmenetelmät voidaan pääpiirteissään jakaa haastatteluihin, havainnointiin ja dokumenttianalyysiin (Tracy 2013, 52). Tutkimusaineistoa kerätään tyypillisesti useista lähteistä ja se on yleensä tekstimuotoista, mutta myös kuva- tai äänimuotoinen materiaali on mahdollista. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät riippuvat siitä, millaista tietoa ollaan hankkimassa ja mitä tiedonlähteitä käytetään. Usein tietoa kerätään nimenomaisesti tiettyä tutkimusta varten. Vaihtoehtoisesti tai lisäksi tutkimuksessa voidaan kuitenkin hyödyntää myös valmista, muiden kokoamaa aineistoa. (Eskola & Suoranta 2000, 15; Hirsjärvi ym. 2009, 184; 186.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. Liian pieni aineisto voi kattaa tiedontarpeen vain pintapuolisesti, mutta suuri määrä haastatteluja taas tuottaa laajan aineiston, jonka analysointi ja tulkinta voivat jäädä puutteellisiksi. (Tracy 2013, 185.) Aineistolle vaadittavasta laajuudesta ei voida antaa yksiselitteistä ohjetta, vaan riittävä aineisto riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, kuinka kiinnostava aineisto on teoreettisesti eli miten se auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 2003, 62; 65). Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi pyrkiä kyseenalaistamaan olemassa olevia toiminta- tai ajatusmalleja eikä se välttämättä vaadi suurta aineistoa, vaan enemmänkin seikkaperäistä analyysiä (Vilkkä 2015).

Käytän tutkimuksen kahdessa eri osassa laadullista tutkimusotetta. Ote mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelemisen kokonaisuutena niin, että ilmiöstä saadaan tietoa siinä tiiviisti mukana olevien henkilöiden kautta. Tavoitteena on tuoda esiin erilaisia toimintatapoja, joita on mahdollista soveltaa toimeksiantajaorganisaatiossa. Näin ollen on tarkoituksenmukaista tietoisesti valita tutkimuksen kohdejoukko eli käyttää tutkimuksessa harkinnanvaraista näytettä ja tarkastella kerättyä aineistoa monipuolisesti. Tutkimuksen tavoitteisiin nähden määrällinen lähestymistapa, esimerkiksi tiedon kerääminen laajalla kyselytutkimuksella, jossa vastaajat valittaisiin sattumanvaraisesti ja aineistoa analysoidaisiin tilastollisin menetelmin, ei soveltuisi tarkoitukseen yhtä hyvin.

2.2.3 Aineistonkeruu

Keräsin tutkimukseen aineistoa kahdessa vaiheessa: selvitin ensin Xamkin opetuksen tukipalvelujen nykytilaa ja sen jälkeen kokosin vertailutietoa toisten korkeakoulujen toiminnasta. Hyödynsin tiedonkeruussa, etenkin benchmarking-tutkimuksessa, teemahaastattelua. Lisäksi käytin tutkimuksissa hyväksi jo olemassaolevaa dokumenttiaineistoa. Analysoin aineistoin sisällönanalyysin menetelmin.

Teemahaastattelu

Haastattelu on keskustelumuotoinen tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkijan tavoitteena on selvittää haastateltavien avulla tutkimuksen kohteena olevia asioita. Tutkimushaastattelussa voidaan erottaa erilaisia haastattelutyyppejä kysymysten muotoilun ja tutkijan roolin perusteella. Lomakehaastattelu on strukturoitu, joka tarkoittaa, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset ja annetaan samat vastausvaihtoehdot. Avoin, strukturoimaton, haastattelu käsittelee syvällisesti tiettyä aihepiiriä tai kysymystä ja siinä tutkija ohjaa keskustelun kulkua haastateltavan vastausten perusteella. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. (Eskola ym. 2018.)

Teemahaastattelu perustuu kaikille haastateltaville samoihin aihepiireihin eli teemoihin. Se keskittyy haastateltavan näkemyksiin sekä tulkintoihin asioista ja haastattelun kulkua ohjaavat tarkkojen kysymysten sijaan siinä käsiteltävät

teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Vilkka (2015) lisää, että sillä, missä järjestyksessä teemat haastattelussa käsitellään, ei ole suurta merkitystä. Sen sijaan oleellista on, että teemat etenevät haastateltavan kannalta luontevasti.

Haastattelut, etenkin teemahaastattelut, ovat paljon käytetty tiedonkeruun menetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Eskola ym. 2018). Niiden avulla voidaan saada tietoa arvokasta tietoa aihepiirin taustoista sekä haastateltavien perusteluista, näkemyksistä ja heidän asioille antamista merkityksistä. Ne tuovat esiin asioita, joita ei kirjoiteta virallisiin asiakirjoihin. Haastattelut ovat hyödyllisiä myös muiden tiedonkeruumenetelmien avulla hankitun aineiston vahvistamiseksi. (Tracy 2013, 177.)

Vilkka (2015) huomauttaa, että tutkijan on tunnettava tutkimuksen kohteen toimintaympäristö ja tutkimuksen kohderyhmä, jotta hän voi huomioida haastateltaviin vaikuttavia kulttuurisia ja tilannekohtaisia tekijöitä. Haastateltavien valinnassa olennaista on etsiä henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta aihepiiristä. Tutkija tekee valintoja siitä, minkä tyyppisiä henkilöitä tutkimusta varten tulisi haastatella ja kuinka monta haastattelua tutkimukseen voidaan ja on tarpeellista sisällyttää. Haastattelut voivat olla myös ryhmähaastatteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.)

Sen lisäksi, että haastatteluja voidaan tehdä kasvotusten keskustelemalla, niissä voidaan hyödyntää erilaisia teknologisia ratkaisuja, kuten tietokonetta, puhelinta tai muuta kannettavaa laitetta. Sanaton viestintä, kuten eleet ja ilmeet, tulevat parhaiten esiin kasvotusten. Joskus kuitenkin esimerkiksi pitkät välimatkat tai kustannustekijät vaikuttavat mahdollisuuteen toteuttaa haastattelu kasvotusten ja silloin teknologiset ratkaisut tulevat avuksi. (Tracy 2013, 213.)

Teemahaastattelut olivat sopiva tiedonkeruun menetelmä benchmarking-tutkimukseen, koska ne mahdollistivat tiedon saamisen toisten korkeakoulujen opetuksen tukipalvelujen organisoinnista niiden tekemistä valinnoista palvelujen toimivuuteen. Teemahaastattelujen aihepiirit pitivät tutkimuksen kohteista saatavat tiedot yhdenvertaisina siten, että haastattelussa pystyttiin kuitenkin keskittymään kunkin korkeakoulun kannalta oleellisimpiin teemoihin ja antamaan haastateltaville vapaus tuoda omia näkemyksiään paremmin esiin.

Xamkin sisäiset teemahaastattelut soveltuivat myös hyvin tutkimukseen, koska niiden avulla pystyin täydentämään nykytilan analyysissä käytettyä dokumenttiaineistoa.

Dokumenttiaineisto

Erilaiset kirjalliset aineistot voivat tuoda lisäarvoa ja tukea laadulliseen tutkimusaineistoon. Jos tutkimuskohteesta on olemassa jo valmista aineistoa, on järkevää hyödyntää sitä sen sijaan, että käyttäisi tutkimuksen resursseja uuden aineiston keräämiseen. Kun tutkimuksessa käytetään muiden tuottamaa aineistoa, puhutaan sekundaariaineistosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Dokumenttiaineistot voivat olla esimerkiksi aikaisempien tutkimusten tuottamaa materiaalia tai aineistoja, tilastoja, päiväkirjoja, raportteja, pöytäkirjoja tai lehtiartikkeleja. Dokumenttiaineistojen hyötynä pidetään niiden pysyvyyttä ja sitä, että tutkimus, jota ollaan tekemässä, ei vaikuta niihin – ne ovat olleet olemassa jo aiemmin. Toisaalta niitä ei ole tehty juuri kyseistä tutkimusta varten, jolloin aineistoon ovat vaikuttaneet sen laatijan tekemät valinnat ja mahdolliset virheet. On siis tärkeää varmistaa, että aineisto soveltuu tekeillä olevan tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2003, 118; Kananen 2013, 80; 82.)

Organisaatioiden toiminta on tyypillisesti moniulotteista ja voi olla haasteellista muodostaa siitä kokonaiskäsitystä ilman kirjallisten aineistojen apua. Ne ovat usein myös kustannuksiltaan edullisia. Toisaalta organisaatioiden toiminnan taustoista kertovia dokumentteja ei ole välttämättä helppo saada käyttöönsä, koska ne voivat olla salattuja joko organisaation omasta valinnasta tai esimerkiksi lainsäädännöllisistä syistä. (Koskinen ym. 2005, 141.)

Tiesin, että Xamkin laatujärjestelmän kautta minulla oli mahdollisuus saada tutkimuksen käyttöön olemassa olevaa dokumenttiaineistoa ja tarkoitukseni oli hyödyntää sitä Xamkin opetuksen tukipalvelujen nykytilan selvittämiseksi. Monipuolinen aineisto, joka sisälsi muun muassa eri palveluyksiköiden tekemien palautekyselyjen tuloksia, oli kuitenkin tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden puutteellista ja päädyin siksi täydentämään aineistoa organisaation sisäisten

haastattelujen avulla. Benchmarking-tutkimuksessa käytin dokumenttianalyysia tutkimuksen kohteita valitessani sekä kohdekorkeakoulujen taustatietojen selvittämisessä.

2.2.4 Aineiston analysointi

Eskola & Suoranta (2003, 137; 150) näkevät tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena olevan aineiston selkeyttämisen ja tiivistämisen niin, että aineistosta saadaan esiin uutta tietoa. Analyysin eri vaiheissa aineisto jalostuu sellaiseen muotoon, että siitä voidaan tehdä tulkintoja ja saada vastauksia tutkimusongelmaan.

Ennen tutkimusaineiston analysointia kerätty tutkimusaineisto on syytä tarkistaa virheiden ja puuteiden varalta. Sen jälkeen aineistoa tarvittaessa täydennetään; esimerkiksi dokumenttiaineiston tueksi voidaan tehdä haastatteluja. Kun aineisto on valmis, se voidaan järjestää analyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.) Laadullisen tutkimusaineiston analysointi tapahtuu vaiheittain; aineistoa kuvataan, luokitellaan ja yhdistellään tulkittavaan muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–145).

Yleisimpiä laadullisen aineiston analyysin tapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Eri analyysitapojen välillä ei ole tiukkoja rajoja, vaan ne lomittuvat usein toisiinsa luontevasti. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta esiin nousevia, toistuvia, asioita, joiden esiintymistä aineistossa voidaan vertailla. (Eskola & Suoranta 2003, 161; 174.) Teemat voivat perustua esimerkiksi haastattelun aihepiireihin, mutta aineistosta nousee tyypillisesti muitakin kiinnostavia aiheita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173).

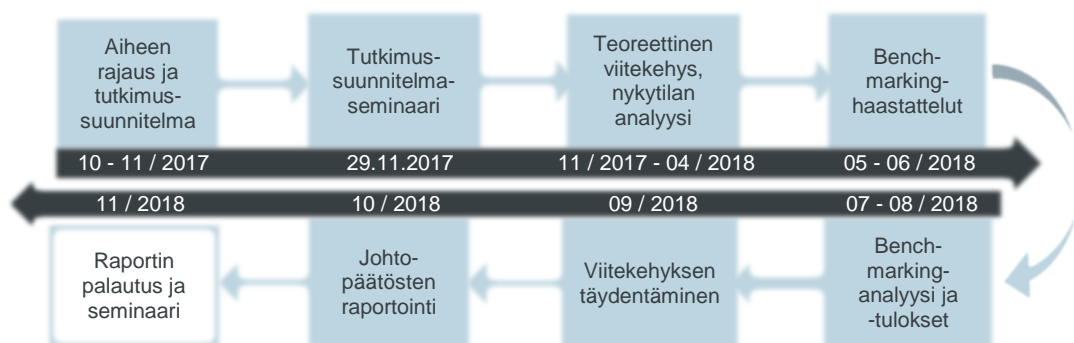
Sisällönanalyysissä kuvaillaan aineiston sisältöä sanallisesti ja tarkastellaan siitä löytyviä yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysin voi toteuttaa joko aineistoon tai teoriaan pohjautuvasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston ryhmittely ja luokittelu tehdään sen perusteella, mitä aihepiirejä aineistosta nousee esiin. Siinä pyritään ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuksen kohteiden toimintatapoja ja ajattelumalleja sekä kehittämään niitä. Teorialähtöisessä tavassa tutkimusaineistoa lähestytään jo lähtökohtaisesti jonkin teorian tai

mallin pohjalta ja myös aineiston luokittelu ja analyysissä käytettävät käsitteet sekä näkökulma pohjautuvat näihin viitekehyksiin. (Vilkkä 2015.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi tarjosi selkeän lähestymistavan Xamkin opetuksen palvelujen nykytilan analyysiin ja sen avulla sain tietoa niistä palvelujen eri ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen. Lisäksi nykytilan arviointi SWOT-analyysiä käyttäen toi esiin niitä palvelujen osa-alueita, jotka olivat vahvoja ja jotka haluttaisiin säilyttää jatkossakin sekä niitä, joissa koettiin haasteita ja joiden parantamiseen voisi löytyä ratkaisuja benchmarking-tutkimuksen avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltui hyvin benchmarking-tutkimukseen, koska voin käyttää analyysin pohjana teema-haastattelujen aihepiirejä.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun syyskuussa 2017 keskustelemalla työnantajani kanssa tutkimuksen mahdollisesta aiheesta. Aihe täsmentyi tutkimussuunnitelmaksi, jota työstin syksyn ajan tutkimusmenetelmäopintoja hyödyntäen. Esittelin suunnitelman opinnäytetyöseminaarissa marraskuussa 2017, jonka jälkeen aloin tutustua syvemmin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja työstämään teoreettista viitekehystä. Samalla kartoitin myös aineistoa nykytilan analyysin dokumenttiaineistoksi. Vaihe jatkui maaliskuuhun 2018 saakka, jolloin toteutin myös nykytilan analyysiin kuuluvat, organisaation sisäiset haastattelut.



Kuva 2. Opinnäytetyöprosessi

Viitekehysten pääkohdat sekä nykytilan analysointi olivat valmiita huhtikuussa 2018, jolloin myös aloitin selvityksen opinnäytetyön benchmarking-kohteiksi soveltuvista korkeakouluista. Otin yhteyttä mahdollisiin kohdekorkeakouluihin

ja sovittuani aikataulusta kohteiden kanssa, toteutin benchmarking-haastattelut kesäkuussa 2018. Haastatteluaineiston purkamisen ja analysoinnin toteutin heinä- ja elokuun 2018 aikana. Syyskuussa 2018 täydensin vielä opinnäytetyön viitekehystä ja lokakuussa 2018 raportoin työn johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Opinnäytetyö oli valmis lokakuun 2018 lopussa ja esittelin sen seminaarissa marraskuussa 2018. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet on havainnollistettu kuvassa 2.

3 KORKEAKOULU ORGANISAATIONA

“Organisaatio on ihmisten tietoisien keskinäisen yhteistoiminnan yksikkö.” Näin laajasti organisaation määrittelee Kuoppala (2014, 245). Harisalon (2008, 17–18) kustannus-tehokkuusmalliin pohjautuva näkemys on käytännönläheisempi: ”Organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille annetut tavoitteet.” Samoja piirteitä korostavat Lämsä & Päivike (2013, 9) ja lisäävät määritelmään näkökulman ihmisten yhteisestä toiminnasta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa organisaatiot myös yleisesti erotetaan liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin sekä julkisella sektorilla ja kolmannella sektorilla toimiviin organisaatioihin.

Postmoderni organisaatioteoria nostaa esiin organisaation olemuksen muuttuvana ja dynaamisena toimintana. Tästä näkökulmasta organisaatio ei ole vain paikallaan pysyvä, systemaattisesti toimiva rakenne, vaan erilaisten ihmisten ja ryhmien joskus konfliktejakin kohtaavaa tavoitteellista toimintaa. Organisaatiota ei siis voida erottaa siinä toimivista ihmisistä ja toiminnan organisoinnista. (Lämsä & Päivike 2013, 11–12.)

3.1 Korkeakouluorganisaation erityispiirteet

Edellä mainitut kuvaukset pätevät myös korkeakouluissa. Korkeakouluja ei tiettyjen erityispiirteiden vuoksi voida kuitenkaan pitää selkeästi liiketoiminnallisina yrityksinä eikä julkisen sektorin toimijoina. Sen sijaan niissä on piirteitä molempien tyyppisistä organisaatioista. Kuoppala (2014, 245) korostaa lisäksi, että ei voida kuvata yhtä tietynlaista korkeakouluorganisaatiota. Erot suomalaisten ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä ovat suuria, puhu-

mattakaan kansainvälisestä näkökulmasta. Korkeakoulun organisointiin ja toimintaan vaikuttavat merkittävästi sen toimintaympäristö, koko, sijainti ja toiminnan hajanaisuus, esimerkiksi toiminnan jakautuminen eri paikkakunnille.

Korkeakoulujen rakenteissa on myös tyypillisiä asiantuntijaorganisaation piirteitä. Korkeakouluorganisaatiot muodostuvat usein rinnakkaisista yksiköistä, joiden jaottelu pohjautuu koulutukseen tai tieteenalaan. Yksiköiden johtajat vaikuttavat myös organisaation ylimmässä johdossa. Koulutus- tai tieteenalayksiköiden rinnalla toimivat hallinnolliset yksiköt, joiden tehtävänä on ylläpitää koulutusyksiköiden toimintaedellytyksiä ja määritellä yhteisiä, hallinnollisia toimintamalleja. (Kuoppala 2014, 274.)

3.2 Organisaatorakenne

Organisaatorakenteella tarkoitetaan yleisesti kokonaisuuksia, joihin organisaation eri toiminnot ja työt on järjestetty, ja sillä tavoitellaan käytännössä työnjaon tehokkuutta ja sujuvaa yhteistyötä toimintojen ja ihmisten välillä. Sen avulla pyritään toimivaan tiedonkulkuun, tehokkaaseen päätöksentekoon ja määrittelemään organisaation eri toiminnot sekä niiden välinen työnjako. (Juuti 2006, 208.)

3.2.1 Rakenteelliset ulottuvuudet

Viitala & Jylhän (2013, 160-161) mukaan organisaation rakennetta havainnollistetaan yleensä organisaatiokaaviolla. Siitä voidaan tiivistetysti nähdä, kuinka organisaation työtehtävät ja vastuut on määritelty sekä miten organisaation päätösvalta on pääpiirteissään jaettu. Ongelmat organisaation rakenteessa voivat puolestaan aiheuttaa ristiriitoja ja toiminnan hidastumista. Harisalo (2008, 71) näkee, että toimiva, hyvin johdettu rakenne palvelee organisaation strategian toteuttamista ja toiminnan sujuvuutta sekä pienentää kustannuksia.

Yleisesti ottaen selkeä rakenne mahdollistaa organisaation johtamisen ja ohjauksen sekä toiminnan käytännön järjestämisen (Lämsä & Päivike 2013, 152). Toiminnan sisäisen organisoinnin ja yhteistyön lisäksi on harkittava, mikä on organisaation suhde ulkoiseen toimintaympäristöön ja mitkä ovat oikeat yhteistyöverkostot, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa (Gustafsson & Marniemi 2012, 35).

Kaikilla organisaatioilla on omanlaisensa rakenne, joka heijastaa sen virallista toimintaa (Harisalo 2008, 41). Ei voida kuitenkaan unohtaa epävirallista rakennetta, joka myös vaikuttaa kaikkien organisaatioiden toimintaan. Epävirallinen rakenne viittaa ihmisen välisiin suhteisiin, jotka voivat joskus olla jopa vahvempia kuin organisaation viralliset yhteistyö- tai päätöksentekorakenteet. Huonosti toimiva virallinen organisaatio tekee epävirallisesta rakenteesta entistä lujemman. (Viitala & Jylhä 2013, 161.) Organisaation virallinen rakenne on usein melko pitkäikäinen ratkaisu, jonka muuttaminen ei ole yksinkertaista. Sen vuoksi rakenteelliset ratkaisut vaativat huolellista harkintaa. (Harisalo 2008, 71.)

Organisaatioissa voidaan nähdä erilaisia rakenteellisia ominaisuuksia, joita määrittävät organisaation vertikaalinen eli pystysuora sekä horisontaalinen eli vaakasuora ulottuvuus. Pystysuora ulottuvuus viittaa organisaation arvojärjestykseen, hierarkiaan, ja päätöksenteon vastuiden jakamiseen. Vaakasuora ulottuvuus puolestaan kuvaa erikoistumista eli periaatteita, joiden mukaan organisaation työnjako on tehty. (Robbins & Judge 2015, 465–466.)

Näiden ulottuvuuksien lisäksi organisaation rakenteeseen kuuluvat sen käytännöt ja menettelytavat sekä erilaiset säännöt ja normit. Organisaation muo-
dollisuudella käsitetään juuri sitä, kuinka säänneltyä sen toiminta on. Myös byrokratia on yksi keskeisistä ja perinteisistä organisaatorakenteen osatekijöistä. Organisaation koko ja sen käyttämä teknologia limittyvät osin muihin ulottuvuuksiin, mutta ne on syytä nostaa esiin erikseen, koska niiden vaikutus organisaation toimintaan on huomattava. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yksi nykyaikaisen organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia on innovatiivisuus. (Child 2015, 8–9; Harisalo 2008, 71.)

Byrokratia

Byrokraattisessa organisaatiossa työnjaon vastualueet sekä päätöksenteon valtasuhteet on kuvailtu tarkalla tasolla. Siinä korostetaan henkilöstön pätevyyttä ja osaamista sekä toimintaa ohjaavia sääntöjä, jotka ovat kaikille tasa-
puoliset. Päätöksenteon prosessit ovat tyypillisesti melko pitkiä sekä monivai-

heisia ja tiedon säilyttämisessä suositaan kirjallista muotoa. Byrokratian tunto-merkkejä löytyy usein etenkin julkisen sektorin organisaatioista. (Peltonen 2008, 43–44; 63; Tienari & Meriläinen 2012, 79–80.)

Byrokratian etuina voidaan pitää toimintatapojen yhdenmukaisuutta, joka mahdollistaa tehtävien hoitamisen tehokkaasti. Organisaation toiminnot on tyypillisesti jaettu niin, että niissä keskitytään oman tehtäväalueen hoitamiseen. Säännöt vähentävät työntekijöiden esimieheltä tarvitsemaa ohjausta. Byrokratian riskinä on, että eri toiminnot keskittyvät liikaa vain omaan vastuualueeseensa, jolloin koko organisaation tavoite voi hämärtyä. (Robbins & Judge 2015, 471–472.)

Robbins & Judge (2015, 472) jatkavat, että byrokratian suuri heikkous on ohjeiden orjallinen noudattaminen, joka vähentää toiminnan joustavuutta. Työntekijät eivät pysty itsenäisesti ratkaisemaan ongelmia, joihin ei löydy ohjeistusta, ja toiminnan tehokkuus laskee. Virtanen & Stenvall (2014, 178) peräänkuuluttavat käsitteen byrokraatia uudistamista siten, että siinä huomioitaisiin nykyaikaisen, älykkään organisaation toiminnan periaatteet ja asiakkaan osallistuva rooli. Valtakunnallisesti, etenkin julkisen sektorin osalta, onkin voitu seurata keskustelua byrokraattisuuden ja turhien normien purkamisen tarpeellisuudesta.

Muodollisuus

Organisaation muodollisuus kuvastaa sitä, kuinka tarkasti työntekijöiden tehtävät on määritelty ja kuinka laajasti heidän odotetaan organisaation sääntöjen ja ohjeiden mukaan. Siihen liittyy olennaisesti myös työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä toimintatapoihin. (Robbins & Judge 2015, 470.)

Jos muodollisuuden aste on korkea, henkilöstön tehtävät on määritelty tarkasti ja he tekevät työtään annettujen ohjeiden mukaisesti, pystymättä juurikaan vaikuttamaan itse työn sisältöön tai työskentelytapoihin. Tällaisella toimintatavalla on yleensä henkilöstön työmotivaatiota heikentävä vaikutus. Vaikka muodollisessa organisaatiossa toiminnan tasaisuuden varmistaminen on helpompaa, asiakkaille pystytään esimerkiksi tarjoamaan tasavertaista palvelua, sen mahdollisuudet joustavaan toimintaan ovat heikot. (Juuti 2006, 212; Lämsä &

Päivike 2013, 160.) Harisalon (2008, 23) mukaan hyvin muodollinen organisaatio saattaa kehittyä byrokraattiseksi niin, että sen oikeat päämäärät jäävät toiminnassa taka-alalle.

Alhaisen muodollisuuden organisaatiossa henkilöstön työmotivaatio on korkea, koska heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Yleensä tällä on myönteinen vaikutus myös oma-aloitteisuuteen. Organisaatiossa, jossa muodollisuuden aste on alhainen, voidaan tyypillisesti toimia dynaamisessa ja moniulotteisessa toimintaympäristössä esimerkiksi tiimien avulla, jolloin työntekijöiden itseohjautuvuus on korkealla tasolla. (Juuti 2006, 212; Robbins & Judge 2015, 470.)

Keskitetty ja hajautettu päätöksenteko

Päätöksenteon menettelytavat kertovat siitä, kuka virallisessa organisaatiossa käyttää valtaa ja mitä asioita päätöksenteon auktoriteetti koskee (Robbins & Judge 2015, 469). Päätöksenteko voidaan keskittää niin, että ylin johto vastaa siitä. Tällöin henkilöstön tehtäväksi jää toimia johdolta saatavien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hajautettu päätöksentekomalli tarkoittaa sitä, että ylin johto voi määrittää toiminnan peruseriaatteen ja normit, joiden mukaan toimitaan, mutta valta päätöksenteossa on viety lähelle organisaation operatiivista toimintaa. Kuten muissakin organisaatorakenteen ulottuvuuksissa, päätöksenteko voi olla myös keskitetyn ja hajautetun mallin yhdistelmä. (Viitala & Jylhä 2013, 170.)

Juutin (2006, 211) näkemyksen mukaan hajautetun mallin pohjana on luottamus ylimmän ja operatiivisen johdon välillä. Hajautettua mallia voidaan käyttää suurissa organisaatioissa tai tilanteissa, kun ylimmän johdon ei ole mahdollista perehtyä kaikkiin laadukkaassa päätöksenteossa tarvittaviin asioihin. Hajauttaminen lisää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua omaan työhönsä liittyvien päätösten tekemiseen ja sen hyvänä puolena pidetäänkin henkilöstön parempaa sitoutumista organisaatioon. Myös tiedonkulku ja henkilöstön tyytyväisyys työhönsä voivat kehittyä parempaan suuntaan ja ylimmällä johdolla jää aikaa keskittyä muihinkin tehtäviin. Hajautettua päätöksentekomallia voidaan jäsentää lisäämällä henkilöstön ohjeistusta. Tällöin organisaation toimin-

nan muodollisuus lisääntyy ja on muistettava, että korkea muodollisuus organisaation toiminnassa voi johtaa hajautetun päätöksenteon etujen menettämiseen.

On mahdollista, että päätöksenteon keskittäminen ylimmälle johdolle nopeuttaa päätöstentekoprosessia. Sen vaarana ovat kuitenkin huonolaatuiset päätökset, kun johdon voi olla vaikeaa perehtyä kaikkiin asioihin tarpeeksi syvästi. Päätöksenteon keskittämistä nähdään usein erilaisissa kriisitilanteissa, jolloin sitä voidaan pitää yhtenä selviytymiskeinona. (Harisalo 2008, 23.) Viitala & Jylhä (2013, 170) huomauttavat, että esimerkiksi fuusioiden yhteydessä keskitetty päätöksenteko voi auttaa organisaation toimintatapojen yhtenäistämässä ja organisaation pitämisessä kasassa muutostilanteessa.

Erikoistuminen

Erikoistuminen tarkoittaa tapaa, jolla organisaation sisäinen työnjako on tehty ja se voi tarjota organisaatiolle varteenotettavan keinon erottautua kilpailijoista. Harisalon (2008, 24) mielestä erikoistuminen voi kuvata organisaation työnjakoa joko vaakasuorassa tai pystysuorassa suunnassa eli se vaikuttaa myös organisaation hierarkiaan. Erikoistuminen ja hierarkia ovat toisiinsa limityneitä käsitteitä, mutta tässä niitä käsitellään erikseen ja termillä erikoistuminen viitataan nimenomaan organisaation vaakasuoraan työnjakoon.

Organisaation työnjaon monimutkaisuus riippuu siitä, miten monia erilaisia työtehtäviä ja toimintoja sen toiminnassa tarvitaan. Erikoistuminen on käytännössä organisaation osasto- tai yksikköjako; se, minkä perusteella organisaation tehtävät jaetaan. Jako voi perustua esimerkiksi toimintoihin, tuotteisiin, maantieteellisiin alueisiin tai asiakasryhmiin. Työnjakoa päätettäessä tehdään siis valintoja siitä, minkälaisiin kokonaisuuksiin tehtäväkenttä jaetaan ja minkälaisia ovat kokonaisuuksien väliset suhteet ja yhteistyö. (Juuti 2006, 209–210; Viitala & Jylhä 2013, 164.)

Yksikköjaon lisäksi työtehtävien jakoa tehdään yksittäisten työntekijöiden tasolla. Tällöin otetaan kantaa siihen, kuinka pitkälle osaamista keskitetään (pitkälle viety erikoistuminen) tai miten monipuolisia työtehtävät ovat (vähäinen

erikoistuminen). Lisäksi on mietittävä, miten selkeät roolit henkilöstölle muodostetaan ja voidaanko työtehtäviä vaihdella tilanteen mukaan. (Child 2015, 12; Lämsä & Päivike 2013, 157.)

Hierarkia

Hierarkialla tarkoitetaan organisaation pystysuoraa työnjakoa ja siihen liittyy tiiviisti yhden esimiehen alaisten määrä eli niin sanottu johtamis- tai valvontajänne. Siinä on keskeistä auktoriteetti, jolla esimies voi asemansa pohjalta ohjata vastuualueensa toimintaa. Monimutkaisissa organisaatorakenteissa, joita usein suurissa organisaatioissa nähdään, hierarkiatasojen ja esimiesasemassa olevien henkilöiden määrä on myös suurempi. Hierarkiaa madaltamalla voidaan tavoitella esimerkiksi byrokratian vähentämistä tai toiminnan joustavuuden lisäämistä organisaatiossa. Se kuitenkin yleensä tarkoittaa johtamisjärjenteen eli esimiehelle raportoivien alaisten määrän ja esimiehen vastuualueen kasvua. Tällöin seuraavaksi ylemmän johtotason vastuuhenkilöiden on perehdyttävä entistä enemmän myös käytännön toimintaan liittyviin asioihin. (Lämsä & Päivike 2013, 158; Viitala & Jylhä 2013, 162–163.)

Sopivaa alaismäärää yhtä esimiestä kohden ei voida yleispätevästi sanoa, mutta esimerkiksi Figgie (1995) määrittäisi sen 6–10 alaiseen. Hänen mukaansa vähäisessä alaismäärässä ei hyödynnetä esimiehen kaikkea resursssia, kun taas liian suuren alaismäärän kohdalla toiminnan valvonta ja ohjaus eivät enää onnistu. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 125.) Viitala & Jylhä (2013, 163) näkevät, että kymmenien alaisten esimiehellä ei enää ole mahdollisuksia tuntea henkilöstöä ja perehtyä työntekijöiden vastuualueisiin tarvittavalla syvyydellä, vaan silloin usein ratkaisua haetaan alaisten itsenäisemmästä työtoteutuksesta ja osallistamisesta päätöksentekoon. Johtamisjärjenteen sopivaan suuruuteen vaikuttavatkin myös työtehtävien haasteellisuus ja monimuotoisuus sekä henkilöstön osaamisen taso eli se, miten itsenäisesti työntekijät pystyvät tehtävistä suoriutumaan (Juuti 2006, 209).

Korkean hierarkian ja pienen johtamisjärjenteen avulla voidaan organisaation ja alaisten toimintaa ohjata helpommin. Esimiesten suuri määrä tuo kuitenkin tullessaan myös kustannuksia sekä monimutkaistaa ja hidastaa tiedonkulkua ja päätöksentekoa. Matala hierarkia sekä suuri johtamisjärjenne eli suurempi

määrä alaisia esimiestä kohden voi toimia, jos henkilöstön osaaminen ja yhteistyötaidot riittävät siihen. Niitä voidaan toki kehittää henkilöstön kouluttamisella. Tällöin organisaatio voi saada toimintaansa enemmän joustavuutta ja vähentää kustannuksia. (Robbins & Judge 2015, 469.)

Organisaation koko

Suurten organisaatioiden voimavara ovat koon mukanaan tuomat mittakaavaedut sekä toiminnan yhtenevyys ja vakaus. Nämä samat piirteet voivat kuitenkin kääntyä myös organisaatiota vastaan hidastamalla sen reagointikykyä. (Reason ym. 2015, 102.) Organisaation kokoa mitataan usein henkilöstön ja mahdollisesti esimerkiksi toimipisteiden määrällä. Usein ajatellaan, että suuret organisaatiot toimivat byrokraattisemmin kuin pienet, ja että niiden koon kasvaessa organisaatorakenteen moniulotteisuus ja hierarkiatasot väistämättä lisääntyvät aiheuttaen haasteita muun muassa tiedonkululle. (Child 2015, 38.)

Harisalo (2008, 26) on kuitenkin eri mieltä. Hänen mukaansa organisaation rakennetta määrittävät voimakkaammin muut tekijät kuin organisaation koko. Myös suuret organisaatiot voivat löytää joustavia ja vapaamuotoisia toimintatapoja. Koko asettaa silti haasteita vuorovaikutukselle organisaation sisällä: henkilöstö on tekemisissä pääsääntöisesti omien työtehtäviensä kannalta oleellisten ryhmien ja yksilöiden kanssa ja eikä tutustu organisaation muihin työntekijöihin laajemmin. Suuressa organisaatiossa nähdään myös pieniä useammin erilaisten epävirallisten ryhmittymien syntymistä virallisen organisaatorakenteen ulkopuolella. Tällaisilla ryhmillä voi olla vaikutusta organisaation toimintaan.

Teknologia

Teknologialla tarkoitetaan yleisesti erilaisia teknologia ratkaisuja, tietojärjestelmiä ja sovelluksia, jotka vaikuttavat sekä organisaation sisäisiin työskentelytapoihin, että sen toiminnan tuotoksina oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Kuoppala (2014, 254) yhdistää teknologia-käsitteeseen organisaation tarvitsemien työtekovälineiden ja -laitteiden lisäksi työnkulkuihin liittyvän tiedon ja aineettomat resurssit. Tiedon ja prosessien johtaminen vain lisäävät teknologian merkitystä organisaatioiden toiminnassa, eikä se suppeammankaan määritelmän

mukaan ole vähäinen. Päinvastoin, teknologian jatkuva kehitys tekee siitä yhä tärkeämmän osan organisaatioiden toimintaa. Virtanen ja Stenvall (2014, 92) ennakoivat, että uusi teknologia tulee automatisoimaan tietoon liittyvän työn prosesseja ja lisäksi erityisen suuressa roolissa ovat robotiikan kehitys sekä teknologian kehitys palvelujen käytettävyydessä.

Innovatiivisuus

Edellä kuvatut organisaatioiden ulottuvuudet pohjautuvat perinteisiin organisaatioteoreettisiin näkemyksiin, joilla on edelleen paikkansa organisaatioiden toimintaa kehitettäessä. Virtanen & Stenvall (2014, 74) ovat kuitenkin sitä mieltä, että nykyaikaisten, älykkäiden organisaatioiden toiminnassa on aivan uusia ulottuvuuksia, joita perinteisemmät näkemykset eivät sisällä. Child (2015, 10) korostaa, että moderneissa, nopeasti muuttuvissa, olosuhteissa rakenteet voivat vanhentua ennen kuin niitä on edes ehditty toteuttaa ja ne huonontavat toiminnalle elintärkeää joustavuutta. Siksi entisten byrokraattisten toimintamallien sijaan on alettu suuntautua kohti suurempaa joustavuutta, henkilöstön monipuolista osaamista, ketterää tiedonkulkua sekä toiminnanohjauksen perustamista kollektiivisiin päämääriin ja arvoihin (Peltonen 2008, 45–46).

Harisalon (2008, 310) mukaan organisaation menestykseen tarvitaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä kokonaan uusien toimintamallien kokeilua. Myös nyky-yhteiskunnassa innovatiivisuuden varaan lasketaan paljon. Innovatiivisuus tarkoittaa harkittuja toimenpiteitä, joilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja menettelytapoja. Käytännössä se tuo mukanaan jatkuvaa muutosta organisaation toimintaan, asioiden tekemistä eri tavoin kuin ennen. Innovatiivisuudella vastataan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Lämsä & Päivike 2013, 35.)

Innovatiivisuutta voidaan käyttää strategisena valintana, jolla vaikutetaan koko organisaation toimintaan. Se koskettaa organisaation kaikkia ulottuvuuksia rakenteesta työnjakoon, kulttuuriin sekä prosesseihin ja toimintatapoihin. (Harisalo 2008, 288.) Lämsä & Päivike (2013, 36) katsovat, että innovatiivisuutta voidaan edistää matalalla organisaatorakenteella, jossa päätöksentekoa on hajautettu lähemmäs käytännön työtä eli tekemällä samoja valintoja, joilla voidaan pyrkiä parantamaan toiminnan joustavuutta ja reagointikykyä. Lisäksi on

panostettava sujuvaan viestintään ja edistettävä avointa vuorovaikutusta laajasti organisaation sisällä. Käytännössä innovatiivisuutta hakeva rakenne muotoutuu usein tiimiorganisaatioksi.

On muistettava, että osatekijöiden ääri laidat kuvaavat vain harvaa organisaatiota. Sen sijaan organisaatio on jotakin ääripäiden väliltä ja sen toiminnan perusrakenne muodostuu eri osatekijöiden kokonaisuudesta. Eri osatekijät on tiivistetty kuvaan 3 tässä luvussa viitattujen lähteiden mukaisesti.

Ulottuvuus	Tärkeimmät ominaisuudet
Byrokratia	<ul style="list-style-type: none"> • työnjako ja valtasuhteet kuvattu tarkasti • päätöksentekoprosessit voivat olla pitkiä • korostetaan sääntöjä ja ohjeita • pyritään tasapuolisuuteen ja eettisyyteen • riskinä yhteisen päämäärän unohtuminen • ollut tyyppillistä julkisen sektorin organisaatioille
Muodollisuus	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaa säädellään ja ohjeistetaan tarkasti toiminnan tasaisen laadun varmistamiseksi • korkea muodollisuus: annetut tehtävänkuvat, ohjeiden mukaan työskenteleminen, työntekijällä vähän vaikutusmahdollisuuksia • matala muodollisuus: työntekijän vaikutusmahdollisuudet suuremmat => motivaation, oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden lisääntyminen
Keskitetty ja hajautettu päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> • keskitetty: ylin johto tekee päätökset, nopeuttaa päätöksentekoprosessia, mutta voi huonontaa päätösten laatua, käytetään usein muutostilanteissa, kuten fuusioissa • hajautettu: päätösvaltaa siirretään lähemmäs käytännön toimintaa, lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, parantaa motivaatiota ja sitoutumista sekä tiedonkulkua
Erikoistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation vaakasuora eli horisontaalinen työnjako • esimerkiksi tuotteiden, palvelujen, maantieteellisten alueiden tai prosessien mukaan jaetut osastot tai yksiköt • määrittelee myös yksiköiden välisiä suhteita ja yhteistyötä sekä yksittäisten työntekijöiden toimenkuvien monipuolisuutta ja tehtävien erikoisosaamisaloja
Hierarkia	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation pystysuora eli horisontaalinen työnjako • johtamisjänne eli yhdelle esimiehelle suoraan raportoivien alaisten määrä • korkea hierarkia ja pieni johtamisjänne (vähän alaisia): mahdollistaa ohjauksen ja valvonnan, mutta tuo kustannuksia sekä hidastaa tiedonkulkua ja päätöksentekoa • matala hierarkia ja suuri johtamisjänne (paljon alaisia): onnistuminen riippuu työntekijöiden osaamisesta ja yhteistyötaidoista, joihin voidaan vaikuttaa koulutuksella; tuo toimintaan joustavuutta ja vähentää kustannuksia

Koko	<ul style="list-style-type: none"> • suuri organisaatio hyötty mittakaavaeduista, toiminnan yhtenevyydestä ja vakaudesta, mutta samat ominaisuudet tekevät toiminnasta jäykemmän ja hitaamman • suuren koon haasteet kohdistuvat etenkin tiedonkulkuun ja rajalliseen vuorovaikutukseen henkilöstön keskuudessa
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaan vaikuttavat teknologiset ratkaisut, tietojärjestelmät ja sovellukset • voidaan ajatella koskevan myös tiedon ja prosessien johtamista • teknologian kehityksessä erityisen vaikuttavia teemoja ovat automatisoidut (tieto)työprosessit, robotiikka ja palvelujen käytettävyyden paraneminen
Innovatiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> • vastaa dynaamisen toimintaympäristön muutoksiin • tarkoittaa harkittuja toimenpiteitä, joilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja menettelytapoja • innovatiivisuutta edistävät matala organisaatorakenne, sujuva viestintä ja avoin vuorovaikutus • käytännössä usein tiimiorganisaatio

Kuva 3. Organisaation tärkeimmät, rakenteelliset osatekijät (luvussa käytettyjä lähteitä mukailen).

Lämsä & Päivike (2013, 153–155) kuvaavat erilaisia ongelmia, joita heikosti toimiva organisaatorakenne voi organisaation toimintaan aiheuttaa. Liian hierarkkinen ja byrokraattinen toimintatapa lisää etenkin esimiestason henkilöstökuluja ja tekee organisaation toiminnasta hitaampaa ja tehottomampaa. Organisaation kyky innovatiivisuuteen ja asiakaslähtöiseen toimintaan kärsivät. Hierarkkinen ja byrokraattinen toiminta organisaatiossa vaikuttavat myös henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Työntekijät voivat kokea tyytymättömyyttä, turhautumista ja oman työn hallitsemisen vaikeuksia myös silloin, jos organisaation toimintatavat ja rakenne eivät ole selviä. Näihin haasteisiin voidaan yrittää vastata matalammalla organisaatorakenteella, jossa käytännön työn tekijöille annetaan vastuuta päätöksenteosta.

Päätöksentekoprosessit voivat hidastua suurissa organisaatioissa, joissa on käytössä hierarkkisia ja byrokraattisia toimintamalleja. Nopeuteen voidaan vaikuttaa edellä kuvatulla madalletulla rakenteella, mutta myös toiminnan muo-
dollisuutta vähentämällä. Vapaamuotoisemmat tavat toimia antavat tilaa palautteen ja arvioinnin kulkemiselle organisaatiossa ja siten edesauttavat tekemisestä oppimista. Toisaalta päätöksenteon hankaluudet voivat johtua myös tiedonkulun ongelmista; päätöksentekijöillä ei välttämättä ole kaikkea päätök-

siin tarvittavaa tietoa käytettävissään. Päätöksentekijöiden toimiminen erillisissä yksiköissä, joiden välillä ei ole koordinoitua toimintaa, voi myös heikentää päätösten laatua. (Child 2015, 19.)

Organisaation rakennetta tarkastellessa ei voida unohtaa sen yhteyttä toimintaympäristöön. Vaatimukset organisaation rakennetta kohtaan ovat erilaiset, jos toimitaan vakaassa ympäristössä, jossa tapahtuvat muutokset pystytään ennakoimaan, tai nopeasti muuttuvassa, dynaamisessa ympäristössä. Hierarkkinen ja pitkälle erikoistunut rakenne selkeine työnjakoineen voi toimia vakaassa ympäristössä, mutta dynaaminen ympäristö vaatii organisaatiolta joustavuutta, jota voidaan saavuttaa matalammalla hierarkialla ja vähemmän muodollisilla toimintatavoilla. (Lämsä & Päivike 2013, 153.)

3.2.2 Organisaatorakenteen perusmallit

Kuten aiemmin kuvasin, organisaatorakenteessa on yleensä lähtökohtaisesti kaksi ulottuvuutta: organisaation työnjakoa, erikoistumista kuvaava vaaka-suora ulottuvuus eli osastojako ja valtasuhteita, hierarkiaa, kuvaava pysty-suora ulottuvuus eli organisaatiotasot. Työnjako organisoidaan yleisesti jakamalla toiminta osastoihin tai yksiköihin toimintojen tai tehtävien, prosessien, asiakkaiden tai alueen mukaan. Organisaatiotasojen määrään vaikuttava oleellisesti organisaation koko; suuressa organisaatiossa tasoja on enemmän. (Juuti 2006, 208–210; Harisalo 2008, 73–76.)

Karlöf & Helin Lövingssonin (2006, 22–33) sekä Viitala & Jylhän (2013, 164) mukaan työnjako pohjautuu kolmeen perusmalliin ja organisaatiot voivat valita organisoinnin pohjaksi lisäksi niiden sekoituksia tai muunnelmia. Funktionaalinen organisaatio on ryhmitelty selkeästi toimintojen tai tehtävien pohjalta ja divisioonaorganisaatiossa jaottelu perustuu itsenäisesti organisaation sisällä toimiviin tulosityksiköihin. Matriisiorganisaatio muodostetaan puolestaan kahden tai useamman riippuvuussuhteen, kuten toiminnon ja alueen, perusteella. Organisaatiotyyppien luokitteluun otetaan usein perusmallien lisäksi mukaan myös nykyaikaisemmat prosessi-, verkosto- ja virtuaaliorganisaatiot (Lämsä & Päivike 2013, 160; Peltonen 2008, 37).

Seuraavassa kuvataan ominaispiirteitä funktionaaliseen, divisioona-, matriisi- sekä prosessi- ja verkosto-organisaatiolle. Käytännössä harva organisaatio toimii puhtaasti tietyn rakennemallin mukaan, sen sijaan yleisimmin käytössä on jokin yhdistelmä tai muunnos useasta mallista. Tällöin voidaan Peltosen (2008, 38) tapaan puhua hybridirakenteesta. Hybridiorganisaation, jossa osa toiminnoista on esimerkiksi keskitetty ja osa järjestetty jonkin perinteisen mallin mukaisesti, rakenteet ovat perinteisiä malleja monimutkaisempia.

Funktionaalinen rakenne

Funktionaaliseen eli toimintokohtaisessa organisaatiossa työntekijät on tyypillisesti sijoitettu eri yksiköihin osaamisensa perusteella. Yksikössä työskentelään samankaltaisten työtehtävien, kuten esimerkiksi markkinoinnin tai talousasioiden, parissa. Tällaisessa organisaatiossa haasteeksi muodostuu se, kuinka yksiköiden rajat ylittävät prosessit ja tiedonkulku hoidetaan ja niistä onkin sovittava erikseen. (Williams 2015, 179.)

Organisaatorakenne, joka on jäsennetty toimintojen mukaan, on hyvin perinteinen, mutta samalla edelleen paljon käytetty. Rakenteessa on yleensä määriteltäviä johdolle selkeitä vastuut ja valta päätöksenteossa. Funktionaalinen rakenne kerää samanlaista osaamista omaavat ihmiset yhteen ja sen mukaisessa toiminnassa vältetään sisäisen kilpailun syntyminen ja päällekkäisen työn tekeminen. Erikoisosaamisen keräytyessä samaan yksikköön asiantuntijatyötä tekevän henkilöstön yhteistyö tehostuu ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen. (Viitala & Jylhä 2013, 164–165.) Karlöf & Helin Lövingsson (2006, 24) kertovat, että rakenne toimii yleisesti ottaen organisaatioissa, joiden toimintaympäristö on melko vakaa, kuten julkisella sektorilla tai korkeakouluissa.

Funktionaalinen rakenne toimii parhaiten pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Organisaation koon kasvaessa ja toiminnan monimutkaistuessa rakenteen heikkoudet tulevat esiin. (Lämsä & Päivike 2013, 161.) Toimintamalleista tulee byrokraattisempia sekä jäykempiä ja organisaation asiakaskeskeisyys kärsii. Vaikka organisaation toimintokohtaisella työnjaolla pyritään selkeään toimintaan, se johtaa käytännössä usein osaoptimointiin eli siiloutumiseen. Siilolla viitataan yksiköihin, jotka päätyvät katsomaan asioita vain omasta näkökulmastaan kykenemättä näkemään toisten yksiköiden panosta organisaation

toimintaan. Siiloutuminen voi pahimmillaan aiheuttaa ristiriitoja osastojen välille ja heikentää organisaation sisäistä tiedonkulkua ja palveluprosessien sujuvuutta. (Juuti 2015; Löytänä & Korkiakoski 2014, 71.)

Funktionaalisen organisaation puutteita voidaan pyrkiä paikkaamaan yksiköiden välisellä koordinaatiolla, esimerkiksi eri yksiköiden yhteisten prosessien kuvaamisella ja niihin liittyvien menettelytapojen sopimisella. Organisaatiossa tulisi panostaa keinoihin, jolla varmistetaan yksiköiden välisen tiedonkulun ja yhteistyön toimivuus. Lisäksi ylimmän johdon tulee löytää koko organisaation strategiasta osatavoitteita kaikille yksiköille ja panostaa yhteisen organisaatiokulttuurin ja yhteisten toimintatapojen muodostamiseen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 24.)

Honkanen (2006, 136) näkee, että toimintokohtaisissa organisaatioissa on alettu puhua yhä enemmän osaamiskeskuksista, joilla tarkoitetaan juuri erikoisosaamisen keskittymistä omiin yksiköihinsä toiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi. Jos funktionaalinen organisaatio muuttaisi rakennetta tulosityksikkömäisempään suuntaan, toiminnot sijoitettaisiin tulosityksiköiden sisään. Etenkin tukitoimintojen organisoinnissa on ollut nähtävissä säännöllisin väliajoin sekä yksiköihin hajautettua toimintamallia, että niiden keskittämistä osaamiskeskuksiin. Näin on tapahtunut myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, jossa esimerkiksi vielä 10 vuotta sitten opetuksen tukipalvelut toimivat hajautettuna tulosityksikkötyyppisten koulutusyksiköiden sisällä, kun taas nykyinen organisointimalli on hyvin lähellä ajatusta osaamiskeskuksista.

Divisioonarakenne

Toinen muun muassa Karlöf & Helin Lövingssonin (2006, 26–32) kuvaamista työnjakomalleista on divisioonaorganisaatio. Samaa mallia on kuvannut myös Harisalo (2008, 140) Mintzbergin (1983) kehittämään rakenneteoriaan pohjautuen. Divisioonamallia ei välttämättä pidetä parhaana vaihtoehtona organisaatioille, jotka eivät toimi perinteisen liiketoiminnan alueella, kuten julkiset tai muut voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Eri divisioonat vastaavat omasta yritystoiminnastaan organisaation sisällä, kuten tietyistä asiakasryhmästä tai alueesta, mistä johtuen esimerkiksi niiden tukitoiminnoissa tehdään päällekkäistä työtä ja divisioonat voivat jopa kilpailla keskenään asiakkaista.

Kuten funktionaalisessakin organisaatiossa, divisioonaorganisaatiossa tuloyksikköjaon pohjana voidaan käyttää esimerkiksi tuotteita, asiakkaita tai maantieteellisiä alueita. Rakenne mahdollistaa toiminnan laajenemisen joustavasti jaon periaatteista riippuen vaikkapa uusille markkinoille tai toimialoille ja sitä käytetäänkin erityisesti kooltaan suurissa ja useilla toimialoilla toimivissa yrityksissä. Tuloyksiköt voivat keskittyä oman toimintansa kehittämiseen ja ne pystyvät toiminnassaan reagoimaan joustavammin asiakkaiden toiveisiin. Maantieteellisten alueiden osalta tuloyksikössä voidaan ottaa paremmin huomioon alueelliset erityispiirteet, kuten lainsäädännölliset tai kulttuuriset tekijät. (Viitala & Jylhä 2013, 165.)

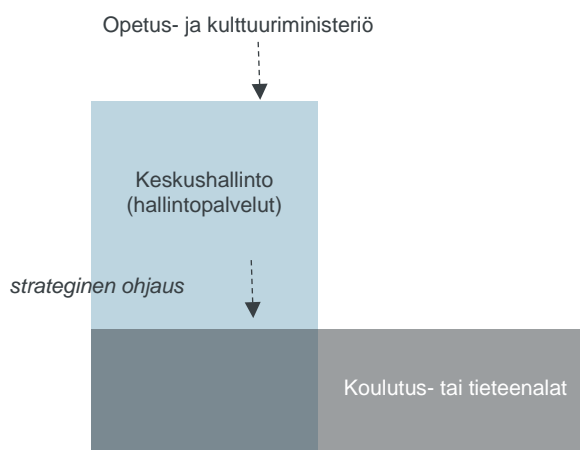
Rakennemalli pystyy siis mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin joustavasti ja sen avulla organisaatio voi lisätä toimintansa asiakaskeskeisyyttä ja innovatiivisuutta. Organisaation johdon haasteena on resurssien suunnittelu päällekkäisten toimintojen minimoimiseksi sekä divisioonien välisestä koordinaatiosta ja koko organisaation yhtenäisyydestä huolehtiminen. (Williams 2015, 181.) Lämsä & Päivike (2013, 162) näkevät, että divisioonien yhteistoimintaa voidaan kehittää pois puhtaasta tuloyksikkömallista esimerkiksi siirtämällä tukitoimintoja, kuten henkilöstöhallinto, palvelukeskuksiksi ylemmälle organisaatiotasolle. Palvelukeskuksilla tavoitellaan funktionaalisen organisaation tapaan erikoisosaamisen keskittämistä saatavia etuja ja joskus keskitetyistä palvelukeskuksista voidaan muodostaa jopa itsenäisiä yksiköitä, jotka tarjoavat palvelujaan myös organisaation ulkopuolelle.

Matriisirakenne

Kolmas työnjakomalli, matriisiorganisaatio, jäsennetään valittujen riippuvuussuhteiden, kuten toiminnon ja alueen, mukaisesti ja siinä voidaan pyrkiä yhdistämään funktionaalisen ja divisioonarakenteen ominaisuuksia (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–37; Peltonen 2008, 36). Matriisiorganisaatio tukee sisäisten toimintojen välistä tiedonkulkua ja mahdollistaa resurssien hyödyntämisen joustavasti eri toiminnoissa. Sen heikkouksiksi voidaan laskea epäselvä vastuujako, hidas päätöksenteko sekä esimiesten määrän aiheuttamat kustannukset. Esimiesten määrä kasvaa riippuvuussuhteiden määrän vuoksi ja työn-

tekijät vastaavat tyypillisesti useammalle esimiehelle, mikä puolestaan voi aiheuttaa epäselvyyttä myös työnjaossa ja roolituksessa. (Harisalo 2008, 140–141; Williams 2015, 473.)

Viitala & Jylhä (2013, 166–167) tuovat esiin, että matriisirakenteella on haluttu vastata funktionaalisen rakenteen toiminnan ongelmakohtiin, kuten siiloutumiseen ja jäykkyyteen. Rakenne edellyttää toimiakseen hyvää sisäistä yhteistyötä ja tiedon kulkemista sekä luottamusta organisaation eri osapuolten välillä. Näiden tekijöiden luominen organisaatioon voi olla haasteellista ja siksi joissakin, etenkin suurissa, organisaatioissa käytetään funktionaalisen ja matriisirakenteen sekoitusta. Matriisirakenne voi sopia erikokoisiin organisaatioihin ja sitä käytetään paljon esimerkiksi monikansallisissa yrityksissä tai pienemmissä, johonkin erikoisalaan keskittyvissä organisaatioissa. Niitä nähdään myös julkisella sektorilla, kuten sairaaloissa, ja korkeakouluissa.



Kuva 4. Korkeakouluorganisaation ulottuvuudet (Kuoppala 2014, 275).

Kuoppalan (2014, 273) mukaan korkeakouluja kuvataan usein matriisirakenteen avulla, koska niiden rakenteiden perustana kaksi ulottuvuutta, koulutus- tai tieteenala sekä korkeakoulu (kuva 4). Korkeakouluissa koulutus- tai tieteenalat on usein jaettu yksiköihin ja ne ovat vastuussa korkeakoulun päätoiminnoista, opetuksesta ja tutkimuksesta. Toisaalta korkeakoulun hallinto vastaa strategisesta ohjuksesta sekä kaikenlaisista tukitoiminnoista kaikilla organisaatiotasolla.

Prosessirakenne

Prosessit ovat osa toimintaa kaikissa organisaatioissa, niistä voidaan puhua myös esimerkiksi termeillä palvelu- tai toimintaketju. Organisaation prosesseihin liittyvät toiminta- ja koordinaatiotavat vaihtelevat paljon ja pitkälle vietyinä ne voivat olla myös organisaation rakenteen pohjana. (Gustafsson & Marniemi 2012, 42.) Peltonen (2008, 37) erottaakin prosessiorganisaatiot yhdeksi organisaatiotyypiksi. Prosessiorganisaatiossa toiminnot on jaettu ulkoisille ja sisäisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien mukaisesti. Toimintojen tai yksiköiden johtajien tilalla ovat prosessin omistajat, joiden tehtävänä on koordinaida prosessissa mukana olevia tiimejä. Tällaisessa organisaatiossa ylin johto koostuu pienestä määrästä henkilöitä ja keskijohdon roolina on tarjota tukea ja neuvoja prosessin omistajille ja tiimeille.

Organisaatioiden prosessit voivat olla hyvin erilaisia, riippuen organisaation perustehtävästä. Tavaroita tuottavan organisaation tuotannon vaiheissa raaka-aineesta muodostuu ihmisten työpanoksen avulla lopullinen tuote. Palveluja tuottavan organisaation toiminnassa ihmisten, organisaation ja sen asiakkaiden, välinen vuorovaikutus on keskeistä. Joskus organisaatioiden toimintaprosessien kohteena ovat ihmiset, näin on esimerkiksi terveystalvueluita tai koulutusta tarjoavissa organisaatioissa, kuten korkeakouluissa. (Kuoppala 2014, 254.)

Monet organisaatiot ovat Aarnikoivun (2005, 51) mukaan siirtäneet näkökulman toiminnosta prosesseihin organisaatorakenteen pohjana parantaakseen toimintojen välistä yhteistyötä ja välttääkseen siiloutumista. Lähtökohtana prosessiorganisaatiolle on ydin- ja tukiprosessien kartoittaminen. Toisin kuin funktionaalinen organisaatio, prosessiorganisaatio ei ole niin altis siiloutumisen eli yksiköiden oman edun ajamisen vaaroille (Grönroos 2015, 57).

Verkostorakenne

Verkosto on Lämsä & Päivikkeen (2013, 164) mukaan ”joukko toistensa kanssa vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevia toimijoita, ihmisiä, organisaation osia tai kokonaisia organisaatioita.” Verkosto-organisaatiolle ominaista

on se, että organisaation muotoon vaikuttavat sen ulkopuolelle ulkoistetut toiminnot tai erilaiset kumppanuudet ja liittoutumat. Organisaatiota ohjataan keskitetyn hallintoyksikön kautta ja on mahdollista, että joitakin toimintoja on keskitetty sinne. Yleensä jokainen verkoston jäsen hoitaa oman, erilaisen, perustehtävänsä ja toimittaa osaamistaan kumppaneilleen. Verkoston toimijat voivat olla samanarvoisia kumppaneita tai jollain toimijalla voi olla toisia enemmän määräysvaltaa. (Peltonen 2008, 38.)

Verkosto-organisaatiosta puhuttaessa ei siis välttämättä tarkoiteta vain yhtä organisaatioyksikköä, vaan erilaisten organisaatioiden ryhmittymistä. Verkostoissa liikutaan yhteisillä rajapinnoilla käytännön yhteistyön parissa. Siihen kuuluu tyypillisesti säännöllisiä tapaamisia ja neuvotteluja. Verkstorakenteessa kaiken toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä ja rakenteen toimivuudelle merkitystä on myös aktiivisella viestinnällä. (Gustafsson & Mariniemi 2012, 49; Harisalo 2008, 19.)

Karlöf & Helin Lövingsson (2006, 22; 40–42) pitävät verkosto-organisaatiota enemmän tapana kuvata, miten organisaation toiminta käytännössä sujuu, kuin sen varsinaisena rakenteena. He näkevät mallin tilapäisenä, projektimaisena eli tietyn tehtävän suorittamiseksi valittuna työskentelytapana, joka toimii virallisen organisaatorakenteen taustalla. Tästä näkökulmasta verkostoilla tarkoitetaan nimenomaan organisaation sisäisiä, työntekijöiden tai yksiköiden välisiä, verkostoja ja ulkoisia verkostoja käsiteltäessä puhutaan virtuaalisista organisaatioista. Virtuaalisella organisaatiolla tarkoitetaan usean eri organisaation yhteistyötä jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen voidaan katsoa olevan toimintojen ulkoistamisen kehittyneempi muoto.

Myös Child (2015, 264–265) kuvailee virtuaalista organisaatiota kehittyneeksi verkostoksi. Sitä eivät määritä oikeudelliset tai fyysiset rakenteet, vaan se muodostuu yksilöistä, yksiköistä tai organisaatioista, jota tekevät yhteistyötä joustavasti, hyvin koordinoitulla tavalla. Teknologia on virtuaalisen organisaation toiminnan mahdollistaja, koska työtä voidaan tehdä paikasta riippumattomasti. Työtehtävät suoritetaan hajautettuna eri yksiköille tai yksittäisille työntekijöille, joista jokainen tuo organisaation, tai liittouman, kuten toimintaa voidaan myös kuvata, käyttöön omaan erityisosaamisensa (Lämsä & Päivike 2013, 165).

Virtuaalisen organisaation etuja ovat vahva koordinaatio, kustannussäästöt ja toiminnan joustavuus, sekä yksinkertainen johtamismalli. Toisaalta tällaisessa organisaatiomallissa innovatiivisuutta ei erityisesti edistetä ja organisaation hiljaisen tiedon jakaminen on vähäistä. Siihen, millaiseen toimintaan virtuaalinen organisaatio soveltuu, vaikuttavat organisaation suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin – voidaanko niitä hoitaa täysin ilman lähikontakteja? Luonnollisesti myös käytettävissä oleva teknologia vaikuttaa virtuaalisen toimintamallin valintaan, sekä se, kuinka organisaation sisäiset suhteet, yksiköiden väliset sekä johdon ja alaisten väliset, hoituvat virtuaalisesti. (Child 2015, 253; 265; Robbins & Judge 2015, 475.)

Silloin kun virtuaalinen rakenne toimii, se muodostaa tehokkaan organisaation, joka toimii innovatiivisesti ja pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin joustavasti. Toisaalta organisaation henkilöstön keskuudessa ei välttämättä synny tunnetta yhteisen päämäärän eteen työskentelemisestä ja verkoston jäsenet eivät sitoudu organisaation toimintaan halutulla tavalla. Verkosto-organisaation toiminta muodostuu useista palasista, joiden yhteensovittaminen ja koordinointi on haasteellista ja vaatii työntekijöiltä erityisen hyviä vuorovaikutustaitoja. (Lämsä & Päivike 2013, 166.)

3.2.3 Organisaation sisäinen koordinaatio ja yhteistyö

Mitä suuremmaksi organisaatio kasvaa, sitä tärkeämmässä roolissa sen kokonaisuuden koordinointi on. Toiminnan koordinoinnilla tai integroinnilla tarkoitetaan organisaation eri osien ja yksiköiden ohjaamista yhteistyöhön, yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Koordinoinnin tavoitteena on, että organisaation osat ovat yhdessä enemmän kuin vain osiensa summa. (Viitala & Jylhä 2013, 171–172.)

Organisaation sisäiset raja-aidat kasvavat helposti korkeiksi ja yksiköiden näkökulmat rajoittuvat usein vain oman toiminnan kehittämiseen. Organisaation kokonaisuuden kannalta toisistaan erillään toimivat yksiköt eivät myöskään ole tehokkainta mahdollisinta resurssien käyttöä. Koordinoinnin avulla voidaan tarvittaessa ohjata eri yksiköissä olevaa työpanosta tai osaamista helpommin yhteisen hyvän edistämiseksi. (Fischer & Vainio 2014, 89; Gustafsson & Mariniemi 2012, 29.)

Valvio (2010, 123) kertoo, että organisaation yhteishengestä voi saada kuvan jo siitä, puhutaanko organisaation toiminnasta me-muodossa vai yksiköiden välisiä rajoja korostavassa me-te-muodossa. Kiinnittämällä huomiota yksiköiden välisiin rajapintoihin ja yhteisiin toimintoihin voidaan parantaa organisaation yhteistoimintaa ja ehkäistä yksiköiden välistä kilpailua sekä osaoptimointia (Kari 2018).

Child (2015) on pohtinut organisaation sisäistä koordinaatiota ansiokkaasti ja käyn seuraavaksi läpi joitakin hänen ajatuksiaan. Yhteistyötä organisaation sisällä on totuttu hoitamaan usein melko byrokraattisten toimintatapojen mukaan; suuntaamalla yksiköiden toimintaa yhteiseen suuntaan erilaisten ohjeiden ja suunnitelmien avulla. Organisaatiossa voi myös olla virallisia työryhmiä, joiden kautta toimintatapojen muutokset etenevät ylimmän johdon käsittelyyn. Tämä toimintamallin heikkoudet ovat byrokraattisille malleille tyypillisesti päätöksenteon hitaudessa ja toiminnan kyvyttömyydessä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön. (Mts. 127.)

Perinteisten organisaatiomallien rinnalle nousseet erilaiset verkosto-organisaatiot pitävät kuitenkin koko organisaation lähtökohtana yksilöiden ja yksiköiden välistä toimintaa. Henkilöstöä ei välttämättä sijoiteta enää selkeisiin rooleihin vain osaamisen keskittämisen vuoksi. Sen sijaan panostetaan enemmän juuri toiminnan koordinaatioon ja integraatioon, sisäiseen yhteistyöhön ja siitä syntyviin synergiaetuihin. Toimintamallit voidaan tuoda näkyväksi myös virallisessa organisaatorakenteessa. (Mts. 10; 74.)

Jo organisaatorakennetta suunniteltaessa on huomioitava sisäisen koordinaation näkökulmasta tarvittavat johtamisen rakenteet sekä tiedon johtamisen järjestelmät. Koordinaation kannalta on tärkeää ratkaista yksiköiden välisen kanssakäymisen vastuita ja muotoja; ovatko sen pohjana esimerkiksi suora yhteys eri toimintojen avainhenkilöiden välillä vai tarvitaanko koordinaatiolle jokin rakenteellinen ratkaisu. Jos raskaisiin matriisirakenteisiin ei haluta lähteä, vaan päätöksentekoa lähdetään hajauttamaan alemmille hierarkiatasoille, voidaan esimerkiksi perustaa työryhmä yhteisistä asioista sopimiseksi. Työryhmissä työskentely antaa henkilöstöllekin mahdollisuuden oman näkökulman avartamiseen ja uuden oppimiseen. (Mts. 9; 128.)

Asiantuntijatehtävissä työskentelevien työntekijöiden osallistaminen yhteistyöhön on vaihtoehto paljon käytetylle tavalle antaa vastuu organisaation sisäisestä koordinoinnista yksiköiden johtajille. Koordinaatiotehtäviin kuuluu vastuu tiedon kulkemisesta horisontaalisesti eli yksiköiden ja yksilöiden välillä, mutta myös ylhäältä alas eli hierarkiatasolta toiselle. Matalassa organisaatorakenteessa koordinaatiotehtävät voivat olla liian kuormittavia johdon tehtäväksi heidän muiden vastuidensa ohella. Sen sijaan, että heillä olisi kokonaisvastuu sisäisestä koordinaatiosta, he voivat olla mukana päättämässä suuremmista toimintalinjoista. (Mts. 14; 126–127.)

Childin (2015) pohdintojen mukaisesti Virtanen & Stenvall (2014, 130–131) korostavatkin, että organisaation koordinoinnin tärkeimpiä seikkoja on linjauksen päätöksenteon keskittämistä ja hajauttamista. Keskittämisen etuna ovat osaamisen keskittyminen ja toiminnan yhtenäistäminen, kun taas hajautetulla mallilla on mahdollisuus ketterämpään toimintaan ja parempaan reagointinopeuteen.

Sydänmaanlakka (2012, 175; 179–180) painottaa tiedon johtamisen tärkeyttä organisaation toiminnassa. Organisaation sisällä on valtavasti tietoa, mutta sen olemassaoloa tai sijaintia ei välttämättä tiedetä. Tiedon johtamisen prosessissa koordinoidaan tiedon hankintaan, säilyttämiseen ja jakamiseen liittyviä asioita niin, että tieto on havaittavissa. Prosessien määrittely ja kuvaaminen ovat yksi tapa hallinnoida organisaatiossa olevaa tietoa. Kuitenkin vain pieni osa tietoa säilytetään tietojärjestelmissä ja organisaation on etsittävä teknisten työkalujen, kuten intranetien, lisäksi muitakin keinoja tiedonkulun sujuvoittamiseksi eri puolella työskentelevien ihmisten kesken.

Tiedonkulku on tehokasta erilaisissa sisäisissä verkostoissa ja esimerkiksi tiimityöskentelyn on todettu olevan toimiva tiedon jakamisen malli. Myös organisaation kulttuuriset tekijät vaikuttavat tiedonkulkuun: avoin ja vapaamuotoinen viestintätapa, palautteen antamisen käytännöt sekä toista kunnioittava ajatusmaailma kannustavat työntekijöitä ja ryhmiä aktiiviseen tiedon jakamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 177–178.)

Organisaation sisäinen koordinaatio edellyttää hallittua ja systemaattista johtamista sekä yhdessä tekemisen kulttuuria, josta esimiehet näyttävät mallia. Yksiköille voidaan sopia konkreettisia, yhteisiä tavoitteita ja hyvästä yhteistoiminnasta voidaan myös palkita. (Kari 2018.) Yksiköiden välisessä integraatiossa, etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, on olennaista, että eri henkilöstöryhmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan sekä luottamaan toisiinsa. Organisaatio voi tukea integraatiota yksiköiden yhteisillä sosiaalisilla tapahtumilla tai koulutuksilla, joihin voi liittyä esimerkiksi yhteisiä matkoja. Myös keskinäisen palautteen käsitteleminen säännöllisesti edistää yhteistyötä. (Fischer & Vainio 2014, 87.)

3.3 Toimintaympäristö

Kun organisaatioita tarkastellaan systeeminäkökulmasta, niitä pidetään monimutkaisina, avoimina järjestelminä, joita ei voida erottaa toimintaympäristöstään. Organisaation on tärkeää käsittää oman sisäisen sekä ulkoisen toimintaympäristönsä ja tilannetekijöiden vaikutus toimintaansa. Sen on myös ymmärrettävä sisäisen rakenteen yhteys ulkoiseen toimintaympäristöön: rakenteiden on oltava ympäristön vaatimusten mukaisia ja niiden on pystyttävä vastaamaan ympäristön muutoksiin. (Honkanen 2006, 50; 100.)

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yleensä organisaation ulkopuolella olevaa ympäristöä, johon vaikuttavat esimerkiksi toiminta-alueen kulttuuriset ja lainsäädännölliset sekä muut yhteiskunnalliset tekijät kilpailutilannetta unohtamatta. Organisaatiossa on myös sisäinen toimintaympäristö, johon kuuluvat esimerkiksi organisaation koko, sen käyttämä teknologia, historia ja ihmiset. (Child 2015, 35; Lämsä & Päivike 2013, 167.)

Kuvailin sisäisen toimintaympäristön teemoja organisaation rakenteellisia ulottuvuuksia käsittelevässä luvussa. Ihmisten näkökulmaa tuon puolestaan esiin asiakaslähtöisten palvelujen organisoimisen yhteydessä luvussa 4. Tämä luku sisältää pääpiirteet ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksesta organisaation rakenteellisiin ratkaisuihin etenkin korkeakoulutoimijoiden näkökulmasta.

Ulkoisen toimintaympäristön muutokset luovat organisaation toiminnalle haasteita. Harva organisaatio voi välttyä esimerkiksi globalisaation, teknologian kehittymisen, yhteiskuntavastuun tai kiristyvän kilpailun vaikutuksilta. Organisaatioilta vaaditaan sopeutumista ja varautumista uhkatekijöihin, mutta niille on tarjolla myös paljon uusia mahdollisuuksia. (Child 2015, 56.)

Child (2015, 74; 62) kuvailee globalisaation vaikutuksia toimintaympäristöön kaksitahoisiksi: organisaatiot saavat toisaalta mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa esimerkiksi tarjoamansa tuotteen tai palvelun standardoimisen eli yhdenmukaistamisen avulla. Toisaalta erilaisilla markkinoilla toimiminen edellyttää organisaatiolta hyvää joustamis- ja reagointikykyä. Globalisaatio tekee toimintaympäristöstä myös entistä epävarmemman ja kilpaillumman. Organisaatiot voivat yrittää lieventää epävarmuutta erilaisten verkostoitumis-, yhteistyö ja kumppanuustoimien kautta. Uudet teknologiset ratkaisut helpottavat verkostoitumista ja tiedonkulkua eri toimintojen ja alueiden sekä myös organisaatioiden välillä. Verkostot, yhteistyökumppanuudet tai jopa liittoumat sitovat organisaatioita tiiviimmin yhteen ja hämärtävät rajaa organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön välillä (Harisalo 2008, 18–19).

Kuoppala (2014, 256) luokittelee toimintaympäristön institutionaaliseen ja tekniseen ympäristöön. Institutionaalinen ympäristö tarkoittaa erilaisia kulttuurisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä, kuten toimintaa koskettavia sääntöjä. Organisaatio joutuu mukauttamaan toimintaansa ja rakennettaan näiden tekijöiden vaatimusten mukaiseksi. Teknisellä ympäristöllä viitataan markkinoihin, joilla organisaatio toimii. Teknisen ympäristön piirteistä huomattavia ovat sen tarjoamat resurssit, sen kilpailutilanne sekä ympäristöstä kerättävä tieto.

Institutionaalisilla tekijöillä voidaan ajatella olevan korkeakoulujen toimintaan suurempi vaikutus kuin yksityisillä markkinoilla liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin. Korkeakoulut eivät ole kokonaan julkisella sektorilla toimivia organisaatioita, koska niiden oikeudellinen asema on periaatteessa yksityisen organisaation kaltainen. Niiden toimintaa ohjataan kuitenkin vahvasti valtion, Opetus- ja kulttuuriministeriön, toimesta. Tämä tarkoittaa, että poliittisilla linjauksilla vaikutetaan esimerkiksi korkeakoulujen käytössä oleviin resursseihin ja

rahoitukseen. Se puolestaan aiheuttaa epävarmuutta korkeakoulujen toimintaan ja hankaloittaa ennakoivaa toimintatapaa päätöksenteossa. (Kuoppala 2014, 249; 256.)

Korkeakoulujen perustehtävät on määritelty lainsäädännössä ja toiminnasta säädetään esimerkiksi Ammattikorkeakoululaissa (932/2014), Yliopistolaissa (558/2009) sekä erillisissä asetuksissa. Säädökset sisältävät myös joitakin organisoitumisen reunaehtoja, kuten pakollisia toimielimiä. Korkeakoulujen tukipalvelujenkin tehtävät ja menettelytavat, esimerkiksi opiskelijavalinnassa tai opintoasianhallinnossa, ovat osin lainsäädäntöön perustuvia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Koska institutionaalisen ympäristön vaikutus korkeakoulujen toimintaan on vahva, korkeakoulujen keskuudessa voidaan havaita organisaatiotutkimuksessa tunnettu ilmiö, isomorfia. Se tarkoittaa, että organisaatiot mukauttavat toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaiseksi ja ajan kuluessa samassa toimintaympäristössä olevien organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat alkavat olla melko samanlaisia. (Tienari & Meriläinen 2012, 81.) Organisaatiot ottavat tyypillisesti käyttöönsä muissa organisaatioissa hyväksi havaittuja toimintamalleja, joka vain vahvistaa isomorfismia. Korkeakoulukentällä ilmiö näkyy esimerkiksi jo useamman vuoden jatkuneissa rakenteellisen kehittämisen hankkeissa, joissa haetaan erimuotoisia kumppanuuksia (fuusioita, konserni- ja omistajuusratkaisuja) korkeakoulujen kesken. (Kuoppala 2014, 268–269.)

3.4 Tukipalvelujen organisointi

Toiminnan organisointi on organisaation ja sen resurssien johtamista tehokkaaseen ja perustehtävän kannalta oleelliseen toimintaan. Organisointia on työnjaon ja vastuiden määrittelemine koko organisaatiolle ja sen osille. Toiminnan organisointi liittyy siis kiinteästi organisaation rakenteeseen. Dessler (1986) on tiivistänyt organisaation toiminnan johtamisen lähtökohdan kahdella kysymyksellä: Kuinka tehtävät organisoidaan? ja Miten ihmiset saadaan suorittamaan nuo tehtävät? (Honkanen 2006, 60.)

3.4.1 Organisoinnin lähtökohdat

Keskityn tässä luvussa Desslerin ensimmäiseen kysymykseen. Näkökulmana ovat nimenomaisesti organisaation tukipalvelut. Slack ym. (2016, 7) kuvaa tukipalveluja monimuotoisiksi, tarkoitukseltaan aina organisaation ydintoiminnan tehokkuuden parantamiseen tähtääviksi tukitoiminnoiksi. Kaikilla organisaatioilla on tukitoimintoja, jotka yleisimmin liittyvät talouteen, tietojärjestelmiin tai henkilöstöhallintoon. Myös korkeakouluissa on näitä yleisiä tukitoimintoja. Korkeakoulujen ydintoiminta, opetus, tarvitsee kuitenkin tuekseen myös erikoistuneempia palveluja. Kaikista korkeakouluista onkin löydettävissä esimerkiksi kirjastoon, opintoasiain- ja tietohallintoon sekä kansainväliseen toimintaan liittyviä tukipalveluja. Niistä voidaan käyttää erilaisia yhteisnimityksiä, kuten korkeakoulupalvelut, opintopalvelut tai opetuksen palvelut.

Organisaatiot pyrkivät hyvään resurssien eli käytettävissä olevien voimavarojen, kuten henkilöstön työpanoksen, hallintaan tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Resurssien on oltava toiminnan kannalta oikeanlaisia ja niiden on ja-kauduttava organisaation sisällä tarkoituksenmukaisesti. (Kuoppala 2014, 286.)

Joskus työnjakoa on tarvetta tarkastella uudelleen. Uudelleenorganisoinnille voi olla tarvetta, jos organisaation toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, joiden vuoksi toimintaa joudutaan sopeuttamaan uuteen tilanteeseen. Heikentynyt taloustilanne voi johtaa henkilöstön määrän supistamiseen, jonka johdosta työnjakoakin on tarkasteltava uudelleen. Toisaalta organisointia on aiheellista tarkastella myös toiminnan kehittämisen näkökulmasta, ilman pakkotavaa syytä. Organisoinnin muutoksilla voidaan tavoitella esimerkiksi parempaa asiakaslähtöisyyttä, toiminnan joustavuutta tai henkilöstön hyvinvointia. (Kauhanen 2012.)

3.4.2 Toimintojen keskittäminen ja hajauttaminen

Organisaation tukipalvelujen toiminta voidaan toteuttaa keskitetysti tai hajaute-tusti ja usein se, kuten organisaatorakennepäätös, ei edusta täysin kumpaa-kaan ääripäätä, vaan on sekoitus molempia (Myllymäki 2015, 16). Keskitetyt palvelut palvelevat koko organisaatiota ja ne voivat toimia johdon alaisuudessa, esikunnan tapaan. Jos palvelujen käyttäjäkunta on selkeästi tietty osa

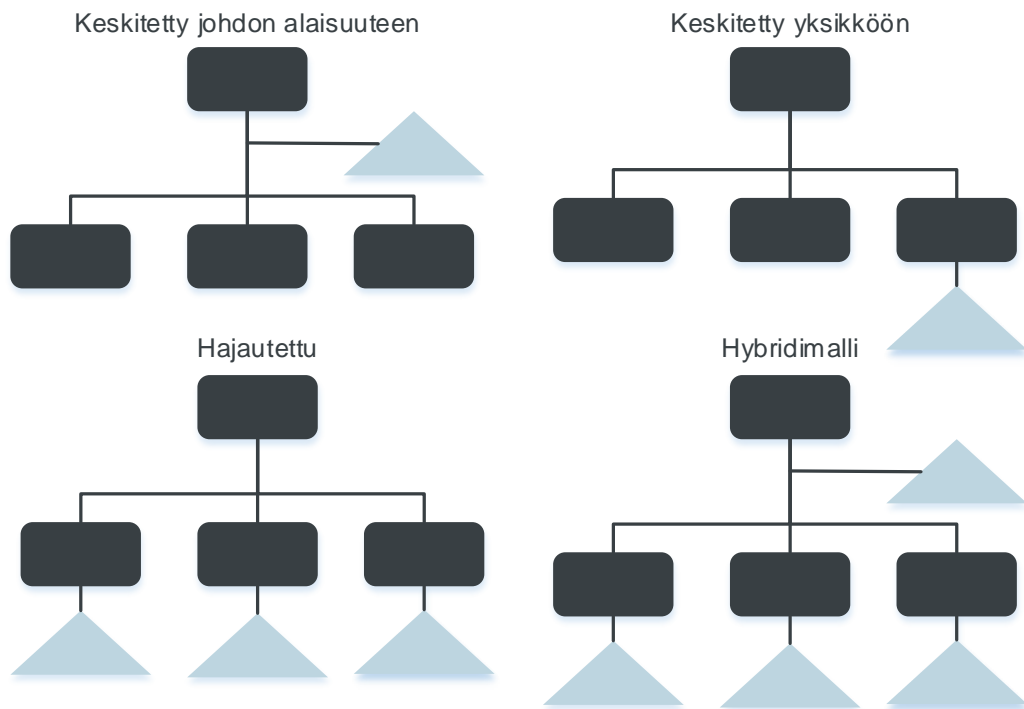
organisaatiosta, ne voidaan myös keskittää yhteen osaan organisaatiota. (Salmela ym. 2010, 34–35.)

Millerin (2014, 123; 128) näkemyksen mukaan keskitetyt palvelut viittaavat osaamiskeskuksiin, joissa keskitytään yhden toiminnon hoitamiseen organisaatiossa. Niiden avulla pyritään saamaan parhaat käytännöt käyttöön ja kaikkien hyödynnettäviksi, jotta organisaation tulokset olisivat mahdollisimman hyviä. Keskitetyt palvelut, kuten sisäiset tukipalvelut, voivat toimia asiantuntijaroolissa etsimällä parhaita käytäntöjä erilaisten toimintojen suorittamiseen organisaatiossa sekä opastamalla ja tukemalla organisaatiota niihin liittyvissä kysymyksissä.

Palvelujen keskittämisen etuna on palvelutoiminnan näkeminen kokonaisuutena: prosesseja voidaan kehittää samankaltaisemmiksi, henkilöstön osaaminen voidaan valjastaa monipuoliseen käyttöön ja sijaisuudet pystytään järjestämään helpommin. Myös kustannusten ja investointien valvonta ja seuraaminen helpottuvat. Keskittämisen haasteena on organisaation eri osien tarpeiden huomioiminen sekä asiakaslähtöisyyden säilyttäminen toiminnassa ja se edellyttääkin organisaatiolta toimivaa sisäistä koordinaatiota. (Myllymäki 2015, 16–17; Virtanen & Stenvall 2014, 130–131.)

Hajautettuna palvelut sijaitsevat organisaatioyksiköiden yhteydessä ja vastaavat palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä yksikön sisällä. Hajautetut palvelut vastaavat paremmin ja joustavammin eri organisaatioyksiköiden paikallisiin vaatimuksiin, mutta koko organisaation kannalta niiden heikkoutena ovat päällekkäisen työn tekeminen ja siitä aiheutuvat suuremmat kustannukset. (Myllymäki 2015, 18–19.)

Sisäiset palvelut voidaan organisoida myös hybridimallin mukaisesti, jolloin osa palveluista järjestetään keskitetysti ja osa hajautetusti. Tällainen ratkaisu voi tulla kyseeseen esimerkiksi organisaatiossa, jossa hajautettujen palvelujen avulla pyritään asiakaslähtöisempään toimintaan eri yksiköissä. (Salmela ym. 2010, 35.) Erilaiset vaihtoehdot toimintojen keskittämisessä ja hajauttamisessa on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Toimintojen keskittämisen ja hajauttamisen vaihtoehtoja (Salmela ym. 2010, 47).

Jos organisaatiolla on useita toimipaikkoja, joudutaan pohtimaan myös sisäisten palvelujen keskittämistä ja hajauttamista fyysisiin toimipaikkoihin. Vaikka palvelut olisi organisoitu keskitetysti, niitä voidaan toteuttaa osittain tai kokonaan hajautetusti. Tällöin puhutaan hajautetusta työstä, joka tarkoittaa, että henkilöstö työskentelee ainakin osittain organisaation eri toimipisteissä, vaikka palvelun hallinto olisikin keskitetty. Hajautetussa työssä hyödynnetään teknologisia ratkaisuja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ja siksi sitä voidaan kutsua myös virtuaalityöksi. Hajautettuun työhön liittyy lisäksi etätyön käsite, joka viittaa ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelyyn. (Vilkman 2016; Lämsä & Päivike 2013, 164.)

Hajautettu työ asettaa haasteita etenkin esimiestyölle: kuinka toimintaa koordinoidaan ja työyhteisöön saadaan luotua yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta, jotka sitouttavat työntekijät organisaatioon? Vilkmanin (2016) mukaan tällaisessa työyhteisössä tarvitaan avointa kulttuuria sekä yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä. Lisäksi työilmapiiriin ja me-hengen luomiseksi henkilöstön välillä on oltava riittävästi säännöllistä vuorovaikutusta ja kohtaamisia myös kasvotusten, ellei kyseessä ole täysin virtuaalisesti toimiva tiimi.

Lämsä & Päivike (2013, 166) katsoo, että hajautettu organisaatio pystyy kuitenkin käyttämään hyväksi resursseja ja henkilöstön osaamista tehokkaasti ja joustamaan toimintaympäristön vaatimusten mukaan. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat uudenlaisia hajautettuja organisaatorakenteita, joissa hajallaan toimiminen ei jarruta organisaation toimintaa (Martela & Jarenko 2017, 11). Miller (2014, 131) muistuttaa, että myös hallinnoltaan keskitettyjen palvelujen on palveltava ja tuettava muita organisaation osia ja kiteyttää: "Centrally led, locally executed".

3.4.3 Palvelukeskukset

Palvelukeskuksen määritelmästä on erilaisia käsityksiä. Se voidaan nähdä tapana hankkia palveluja niin, että resurssit ja palvelut pysyvät organisaation sisällä (in-house). Tällöin osa olemassa olevista palveluista keskitetään uuteen, melko itsenäisesti toimivaan liiketoimintayksikköön. (Joha & Janssen 2014, 48.) Toisaalta voidaan ajatella, että organisaatio siirtää toimintoja niiden tuottamiseen erikoistuneelle palveluntuottajalle, joka voi tarjota samoja palveluja monille asiakkaille. Palveluntuottaja voi tarjota yhteen tai useampaan toimintoon liittyviä palveluja. (Elston & MacCarthaigh 2016.)

Palvelukeskuksen johtajalla on vastuu keskuksesta samalla tavalla kuin liiketoimintayksikön johtajalla. Tuotettavien palvelujen sisällöstä sovitaan palvelukeskuksen ja palveluja hankkivan organisaation välisessä palvelusopimuksessa. (Bondarouk 2014, 5–7.) Palvelusopimuksen sisältö on syytä olla riittävän tarkalla tasolla niin, että palvelun taso ja osapuolten roolit sekä vastuut on ilmaistu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Näin voidaan välttyä monilta väärinymmärryksiltä ja erimielisyyksiltä palvelukeskuksen käytännön toiminnassa. (Ulbrich & Schultz 2014, 102.)

Yleisimmin palvelukeskukseen siirrettävät toiminnot ovat tietohallinto-, henkilöstö- tai talouspalveluja. Palvelukeskuksilla tavoitellaan sekä keskitettyjen että hajautettujen palvelujen hyötyjä: resurssien tehokasta hyödyntämistä, henkilöstön osaamisen keskittymistä, prosessien yhdenmukaistamista, mutta myös palvelujen asiakaslähtöisyyttä. (Joha & Janssen 2014, 48; Miskon ym. 2017, 3; 6–7.) Käytännössä näiden hyötyjen toivotaan näkyvän organisaation

toiminnassa parempana palveluna ja vähentyneinä kustannuksina (Syväjärvi & Tyvitalo 2015, 25–26).

Palvelukeskuksen toiminnan haasteiksi muodostuvat usein organisaation hidasliikkeisyys ja etenkin toiminnan alkuvaiheessa muutoksen pelko. Lisäksi palvelukeskusmallissa kohdataan tyypillisesti viestinnällisiä ongelmia. (Ulbrich & Schultz 2014, 103.) Koska palvelukeskuksen toiminta keskittyy yleensä yhteen toimintoon, on myös mahdollista, että organisaation eri toiminnot eriyvät toisistaan. Tämä puolestaan voi muodostaa palvelun tuottajan ja -saajan välille raja-aitoja, jotka haittaavat palvelun toimittamista. Eri toimintojen yhdistäminen yhteen palvelukeskukseen taas ei aina tue palvelukeskusmallin vahvuudeksi laskettavaa keskitettyä osaamista ja toiminnan yhtenäisyyttä. (Bondarouk 2014, 36.)

Palvelukeskusmallia on käytetty paljon sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa. Se ei ole tuntematon myöskään korkeakoulukentällä. Esimerkiksi Lapin korkeakoulukonsernissa, johon kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu, on vuodesta 2011–2012 toiminut Tietohallintopalveluja, Opetuksen ja opiskelun tukipalveluja sekä Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotukipalveluja tuottava palvelukeskus. Kuten palvelukeskusmallissa yleisesti, myös Lapissa sen tarkoituksena on ollut mahdollistaa korkeakouluorganisaatioiden keskittyminen niiden ydintehtävään ja hakea tukipalvelujen yhteistyöstä palvelun laatuun ja kustannusten alenemiseen liittyviä etuja. (Syväjärvi & Tyvitalo 2015, 25.)

Helsingin yliopisto on myös käyttänyt kampuskohtaisia palvelukeskuksia pohjana hallinnon ja tukitoimien kehittämissohjelmassaan vuosina 2007–2009. Ohjelman mukaan palvelukeskukset kattoivat osan yliopiston tiedekuntien hallinnollisista palveluista ja tarjottavat palvelut sovittiin kampuskohtaisesti palvelusopimuksissa. Palveluja tuotettiin yliopiston toimipisteissä osin keskitetyn ja osin hajautetun mallin mukaisesti. Tämänkin kehittämistoimenpiteen tavoitteena on ollut muun muassa palveluprosessien yhdenmukaistaminen sekä kustannussäästöt. (Helsingin yliopisto 2016, 17–18.)

3.4.4 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan järjestelyä, jossa yksi organisaatio tuottaa toiselle organisaatiolle palveluja, jotka olisi mahdollista tuottaa myös oman organisaation sisällä. Päätöksellä ulkoistamisesta organisaatio tekee valinnan siitä, tuottaako se palvelun itse vai ostaako se sen ulkoa. (Slack ym. 2016, 161.)

Virtasen & Stenvallin (2014, 155) mukaan älykkäässä organisaatiossa ymmärretään, että kaikkea ei tarvitse tehdä yksin. Ulkoistamalla toimintoja organisaatio voi keskittyä ydintoimintaansa kustannustehokkaasti ja toisaalta saada jonkin toiminnon hoitamiseen parempaa osaamista markkinoilta. Ulkoistaminen koskee yleisesti organisaation tukitoimintoja, mutta jossain tilanteissa myös ydintoimintoja saatetaan ulkoistaa. (Child 2015, 225; 236.)

Myös Aarnikoivu (2005, 66) huomauttaa, että joskus tärkeitäkin toimintoja ulkoistetaan. Hän korostaa kuitenkin, että esimerkiksi asiakaspalvelussa ulkoistamisella tulisi tavoitella laadun paranemista eikä tehdä ulkoistamispäätöstä siksi, että toimintaa pidetään vähempiarvoisena organisaatiolle. Yleisimmin ulkoistettuja palveluita ovat tietohallinto-, talous-, palkka- ja puhelinvaihdetilujen lisäksi erilaiset siivoukseen, kunnossapitoon, rekrytointiin tai koulutukseen liittyvät palvelut. Myös tuotekehitystoimintoja voidaan ulkoistaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27.)

Kun organisaatio punnitsee vaihtoehtoja toiminnan organisoimiseksi, usein rinnakkaisina vaihtoehtoina harkitaan toiminnon ulkoistamista ja palvelukeskuksen perustamista. Niiden käyttöönoton motiivit voivat olla samantyyppiset, molemmilla tavoitellaan kustannussäästöjä tai palvelun laatuun liittyviä etuja. (Bondarouk 2014, 69; Miskon ym. 2017, 4.)

Toimintojen ulkoistaminen liittyykin verkostomaiseen organisaatorakentamiseen, jossa useat organisaatiot tekevät yhteistyötä saavuttaakseen parempia tuloksia tehokkaammalla toiminnalla. Kuten aiemmin on todettu, tällaista organisaation ulkoista verkostoitumista voidaan kutsua myös virtuaaliseksi organisaatioksi. (Child 2015, 10; Karlöf & Helin Lövingsson 2016, 41.)

Ulkoistamisella tavoiteltavat kustannussäästöt voivat toteutua, jos ulkoisella palveluntarjoajalla on mahdollisuus tuottaa palvelut ulkoistavaa organisaatiota edullisemmin esimerkiksi alempien tuotantokustannusten vuoksi. Palveluntarjoaja voi myös tuottaa palveluja tehokkaammin ja laadukkaammin, koska sen toiminta keskittyy yhden toiminnon tarjoamisessa tarvittaviin tietojärjestelmiin ja prosesseihin. Joskus ulkoisen toimijan tehokkuus voi liittyä henkilöstöressurssien parempaan hyödyntämiseen. Ulkoistetun toiminnon palvelun laatu voi olla itse tuotettua parempi keskitetyn toiminnan tuomilla eduilla, kuten palveluprosessien yhdenmukaistamisella ja laadun systemaattisella seurannalla, ja halutusta palvelutasosta voidaan sopia ulkoisen palveluntarjoajan kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Ulkoistettu toiminto ei ole enää samalla tavalla organisaation hallinnassa kuin ennen. Riskejä liittyy siihen, että toiminnallista vastuuta siirretään organisaation ulkopuolelle ja toiminnan laadun seuraaminen vaikeutuu. (Aarnikoivu 2005, 66.) Ulkoistaminen voi epäonnistua myös esimerkiksi lähtökohtaisesti väärin valittujen toimintojen tai huonojen sopimusten vuoksi. Haasteita kohdataan myös viestinnän onnistumisessa sekä henkilöstön muutosvastarinnan ja -pelon takia. (Child 2015, 236.)

3.4.5 Front ja back office -toiminnot

Osana palvelutoimintojen suunnittelua organisaatio tekee valintoja palvelukonseptista, siihen kuuluvista palveluista ja siitä, minkälaisen palveluprosessin ja vuorovaikutuksen kautta ne tarjotaan asiakkaille (Grönroos 2015, 514). Asiakkaalle näkyvää osaa palveluista kutsutaan perinteisesti front office -toiminnoiksi. Back office puolestaan viittaa palveluprosessia tukeviin toimintoihin, jotka eivät näy asiakkaalle. Front ja back office -toimintojen erottamisen taustalla on ajatus siitä, että back office työskentelee palveluprosessin teknisessä ytimessä, melko eristäytyneenä työhön keskeytyksiä tuovista asiakaskontakteista. Front office puolestaan voi keskittyä asiakkaiden tarpeiden mukaiseen toimintaan. (Silvestro & Lustrato 2015.)

Bowen (2016) tuo kuitenkin esiin, että etenkin teknologinen kehitys on muuttanut ja tulee muuttamaan front ja back office -toimintoja. Teknologia ei pelkää täydennä asiakaspalvelijan tarjoamaa palvelua asiakasrajapinnassa,

vaan joissain tapauksissa, esimerkiksi verkon välityksellä tarjottavissa itsepalvelutoiminnoissa, voi jopa korvata hänet. Giesbrechtin ym. (2016) hallinnollisia neuvontapalveluja koskevassa tutkimuksessa todetaan, että nykyaikaiset teknologiset ratkaisut tarjoavat asiakkaalle tietoa ja palveluja verkossa ja samalla tuovat teknisen osaamisen back officen lähemmäs asiakasrajapintaa. Asiakkaan yksinkertaiset tiedontarpeet voidaan tyydyttää näillä palveluilla, mutta monimutkaisemmat vaatimukset eivät yleensä ratkea niin helposti. Asiakkaat myös vertaavat julkisia palveluja yksityisen sektorin palveluihin ja odottavat molemmilta asiakaslähtöistä toimintaa. Organisaation asiakaslähtöisyyttä pohditaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Muun muassa teknologinen kehitys on johtanut siihen, että henkilöstön ja työtehtävien jako front ja back office -toimintoihin on kyseenalaistettu. Katsotaan, että toimintojen ei välttämättä tarvitse sijaita erillään toisistaan, vaan että molempia tehtävätyyppejä voivat hoitaa samat työntekijät tai tiimit. Palvelumallissa, jossa toimintojen erottamisesta luovutaan, voidaan saada tulokseksi joustavampaa toimintaa ja lisää reagointikykyä. Voidaan myös ajatella, että front ja back officen väliin sijoittuu sellaista uudentyypistä tietotyötä, joka vaatii korkeatasoista ammattiosaamista ja harkintakykyä. Tämä mid office -työ yhdistää ihmiset ja teknologian ja sen tarkoituksena on tukea front office -toimintoja asiakassuhteiden hoitamisessa ja toisaalta rauhoittaa back office tekemään teknisempää työtä. (Silvestro & Lustrato 2015.)

Neuvontaa tarjoavien palvelujen tavoite on tarjota neuvoa etsiville asiakkaille riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, jotta heillä on mahdollisuus ratkaista itse ongelmansa. Asiakasrajapinnassa (front office) työskentelevillä tuleekin olla tarvittavat ammatilliset ja sosiaaliset taidot, jotta he voivat ohjata asiakkaita, käyttää tarvittavia työkaluja ja tiedonlähteitä palveluprosessin aikana sekä lisäksi luoda ja ylläpitää läheistä suhdetta asiakkaaseen. (Giesbrecht ym. 2016.)

Front, ja myös mid, office -henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaspalvelun kehittämisideoiden syntyemisessä. Teknologian ja inhimillisten taitojen yhteistyöllä palveluprosessiin voidaan saada sekä mittakaavaetuja että lisää asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityä palvelua. Pelkkä teknologinen kehitys ei siis riitä, vaan asiakasrajapinnan työntekijät tarvitsevat myös koulutusta ja

osaamista saadakseen siitä kaiken irti ja pystyäkseen tukemaan asiakkaita, jotka voivat kohdata haasteita teknologian käyttämisessä. Tälläkin tavoin front ja back office -toimintojen rajat hämärtyvät: jos palvelut esimerkiksi ovat teknologiapainotteisia, myös back office -henkilöstö voi työskennellä asiakasrajapinnassa. Tällöin heiltä vaaditaan teknologisen osaamisen lisäksi entistä parempia ihmissuhdetaitoja. (Bowen 2016.)

Bowen (2016) esittelee termin ”T-shaped” service professional eli T:n mallinen palveluammattilainen. Hän kuvaa sillä organisaation työntekijää, jolla on vahva, ydintoimintaan liittyvä osaaminen, mutta joka kykenee myös toimimaan yhteistyöhön oman alansa ulkopuolisten ammattilaisten kanssa. Termi kuvaa osuvasti työntekijätyyppejä, jollaisia korkeakoulujen eri tukipalveluissa tarvitaan.

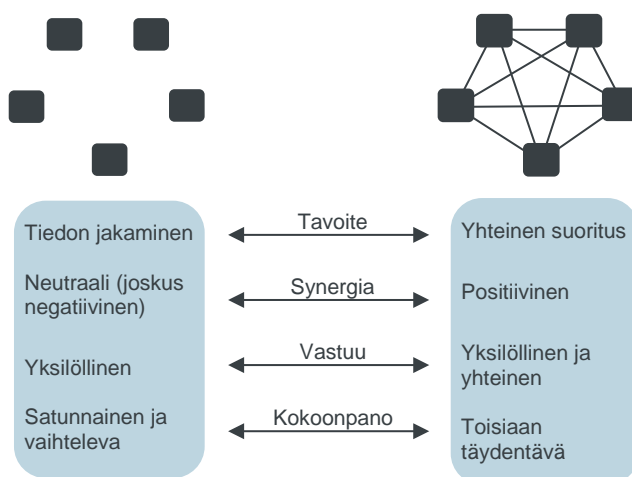
3.4.6 Tiimit

Tiimit ovat ryhmiä, jotka on muodostettu jonkin tehtävän suorittamiseksi. Ryhmätyöskentelyä käytetään varmasti lähes kaikissa organisaatioissa. Tiimien tehtävät ja vastuut on kuitenkin määritelty tarkemmin ja tavoitteellisemmin, kuin tavallisen työryhmän. Tiimi vastaa yhdessä sille asetettuihin tavoitteisiin pääsemisestä ja voi itsenäisesti päättää työn tekemisen tavoista. Tiimit voivat olla myös taloudellisesti vastuussa omasta toiminnastaan. (Slack ym. 2016, 293–294.) Tiimejä voidaan käyttää tilapäisesti esimerkiksi projektin läpiviemiseen tai ne voivat olla pysyvä tapa toimia. Tiimiorganisaatiosta voidaan puhua silloin, kun tiimit ovat keskeinen elementti toiminnan organisoinnissa. Tiimin jäsenten määrä tulisi olla alle 10, jotta tiimi pysyy toimintakykyisenä. (Viitala & Jylhä 2013, 168.)

Tiimit voivat toimia myös virtuaalisesti, jolloin jäsenet eivät välttämättä tapaa kasvoitusten. Tietotekniset ratkaisut ovat mahdollistaneet virtuaalitiimien käyttämisen. (Harisalo 2008, 119.) Tiimi voi sille annetuista tehtävistä riippuen muodostua erilaista osaamista ja kokemusta omaavista henkilöistä, jotka yhdessä muodostavat moniammatillisen ryhmän, tai tiimin kaikki jäsenet voivat olla tietyn erityisalueen osaajia (Williams 2015, 205).

Tiimityöskentely on yhä yleisemmin pysyvä toimintatapa organisaatioissa. Kun tiimien toiminta on jatkuvaa, ne väistämättä madaltavat organisaation hierarkiaa ja vievät päätöksentekoa alemmille organisaatiotasolle. (Lämsä & Päivike 2013, 127.) Tiimejä voidaan luokitella monella tavoin. Williams (2015, 203) esimerkiksi kokee erityisen merkitykselliseksi tiimin toiminnan autonomian eli sen, kuinka suuret valtuudet tiimillä on päättää omasta toiminnastaan.

Autonomian suhteen toisessa ääripäässä ovat erilaiset työryhmät, jotka raportoivat vastuullaan olevan tehtävän suorittamisesta johdolle, joka vastaa tehtävänannosta ja siihen osoitetuista resursseista. Erilaiset itseohjautuvat tiimit määräävät ja vastaavat puolestaan itse omasta toiminnastaan. (Williams 2015, 203–205.) Robbins & Judge (2015, 307) näkevät eron työryhmän ja tiimin välillä liittyvän tiimin tavoitteisiin, sen saavuttamiin synergiaetuihin, vastuullisuuteen ja taitoihin (kuva 6).



Kuva 6. Työryhmän ja tiimin erot (Robbins & Judge 2015, 307).

Työryhmän tavoitteet liittyvät tiedonjakamiseen, kun taas tiimi pyrkii aidosti yhteiseen työsuoritukseen. Työryhmän jäsenet tuovat ryhmään oman työpanoksensa, mutta suuret synergiaedut jäävät saavuttamatta. Tiimissä tehtävän suorittaminen on koordinoitumpaa ja lopputulos on tyypillisesti enemmän kuin vain osiensa summa. Erot vastuullisuudessa näkyvät työryhmien ja tiimien välillä siinä, että ryhmän jäsenet kantavat vastuun suorituksestaan yksilöinä, tiimissä vastuun kantavat yksilöt ja tiimi yhdessä. Työryhmien kokoonpanot voivat olla kovin satunnaisia, kun taas tiimien jäsenet kootaan yhteen sillä ajatuksella, että heidän taitonsa täydentävät toisiaan ja auttavat tiimin päämäärään pääsemisessä. (Robbins & Judge 2015, 307.)

Myös Lämsä & Päivike (2013, 133) kuvaavat erilaisia tiimejä ja tuovat esiin, että tiimejä voidaan muodostaa eri tarkoituksia varten, kuten vastaamaan kokonaan tietyistä toimintaprosesseista. Tiimejä voidaan heidän mukaansa luokitella niiden tarkoitusperän mukaan operationaalisiin, tiedonkulkua parantaviin, yksiköiden välisiin sekä ongelmanratkaisuihin keskittyviin tiimeihin.

Operationaaliset tiimit työskentelevät melko matalan organisaatiotason tehtävien parissa ja niiden jäsenillä on samantyyppistä osaamista, jonka ansiosta ryhmän sisäinen sijaistaminen toimii. Tiimi voidaan perustaa myös organisaation tiedonkulun parantamiseksi. Ryhmään kootaan jäseniä joko samalta organisaatiotasolta tulevista työntekijöistä tai eri hierarkiatasojen henkilöstöstä ja sen tehtävänä on tiedon kokoaminen ja välittäminen eri organisaation osien välillä. Yksiköiden välisissä tiimeissä ryhmän jäsenet edustavat organisaation eri toimintoja ja tiimin tarkoituksena on parantaa organisaation sisäistä koordinaatiota, toiminnan joustavuutta sekä organisaation sisäistä yhtenäisyyttä. Myös näiden tiimien toiminnan tuloksena tieto kulkee nopeammin organisaation sisällä. Organisaatioon voidaan perustaa myös ongelmanratkaisutiimi, joka työskentelee vastuualueensa kehittämistehtävien parissa. Sen toimintaan kuuluvat esille tulevien ongelmien säännöllinen käsittely ja ratkaiseminen organisaation toiminnan parantamiseksi. (Lämsä & Päivike 2013, 133–134.)

Tiimityöskentelyn avulla voidaan siis parantaa organisaation sisäistä koordinaatiota ja madaltaa hierarkiaa. Lisäksi tiimimalli antaa työntekijöille enemmän vastuuta omasta työstään ja voi siten parantaa heidän työtyytyväisyyttään sekä sitoutumistaan organisaatioon. Päätöksenteon siirtäminen tiimeihin nopeuttaa toimintaa ja parantaa organisaation reagoitokykyä toimintaympäristön muuttuessa. Se vähentää organisaation hierarkiatasoja ja samalla kustannuksia, koska esimiesten tehtäviä siirtyy tiimeille. (Child 2015, 136.) Kun erilaiset ihmiset tekevät yhdessä töitä avoimessa vuorovaikutuksessa, luovat ideat pääsevät esiin ja toiminnan innovatiivisuus lisääntyy (Slack ym. 2016, 294). Lisäksi tiimimalli voi onnistuessaan parantaa toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja -tyytyväisyyttä (Williams 2015, 199).

Tiimityöskentelyssä on myös omat haasteensa ja esimerkiksi Slack ym. (2016, 294) katsoo, että sitä on vaikea toteuttaa onnistuneesti. Tiimin työskentelyä

voivat vaikeuttaa jäsenten väliset jännitteet tai hankala asema oman esimiehen ja tiiminvetäjän välissä, ellei tiimi ole täysin itseohjautuva. Tiimin sisäinen valvonta tai jopa ryhmäpaine voi myös osaltaan aiheuttaa hankaluuksia henkilösuhteisiin. Muutokset esimiesasemassa voivat puolestaan olla vaikeita aseman menettäville työntekijöille. (Lämsä & Päivike 2013, 143–144; Slack ym. 2016, 294.) Child (2015, 138) korostaakin ylimmän johdon tuen merkitystä tiimimallin käyttöönotossa, kuten organisoitumiseen liittyvissä muutoksissa yleensäkin. Muutos on suunniteltava huolellisesti ja tiimin jäsenten osallistuminen suunnitteluun on tärkeää. Henkilöstölle on annettava aikaa sopeutua muutokseen.

Rothwellin (2016, 259) mukaan tiimityöskentelyyn siirtyminen vaatii henkilöstön koulutusta, jotta tiimit pystyvät toimimaan yhteistyössä, tekemään päätöksiä ja selviytymään ristiriidoista. Niiden on myös kyettävä arvioimaan omaa toimintaansa sen kehittämiseksi. Viitala & Jylhä (2013, 170) korostavat asenteen vaikutusta työskentelymallia kohtaan; tiimin jäsenillä on oltava myös halua toimintamallin toteuttamiseen. Koulutuksen ja suunnitteluun osallistumisen merkitys korostuvat vielä enemmän silloin, kun henkilöstö ei voi valita osallistumistaan tiimeihin, vaan se tulee ylhäältä annettuna, esimerkiksi organisaatiomuutoksen vuoksi (Lämsä & Päivike 2013, 130).

Tiimimallin käyttöönotto on yksi eniten käytetyistä organisaation kehittämisen menetelmistä (Rothwell 2016, 56). Tiimit koetaan usein toimintatavan mukanaan tuomien etujen, kuten toiminnan joustavuuden, vuoksi hyvänä keinona reagoida koko ajan moniulotteisemmaksi muuttuvan toimintaympäristön muutoksiin (Lämsä & Päivike 2013, 128). Martela & Jarenko (2017, 11) näkevät itseohjautuvien tiimien vastaavan myös suuriin muutostrendeihin, kuten työn luonteen muuttumiseen tieto- ja asiantuntijuuspohjaiseksi haastaen perinteiset hierarkkiset toimintamallit. Myös teknologian kehittyminen on lisännyt tiimien, ja muiden verkostorakenteiden, käyttöä toiminnan organisoinnissa.

4 ASIAKASLÄHTÖISYYS PALVELUJEN ORGANISOINNISSA

Palvelut ovat asiakkaan ongelman ratkaisevia prosesseja, joissa keskeistä on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus (Tuulasniemi 2011). Asiakas osallistuu palvelun tuottamisprosessiin ja kokee sen samanaikaisesti,

kun palvelu tuotetaan. Aineettomuus on yksi palvelujen ominaispiirteistä, mutta ne voivat koostua myös tavaroiden ja palvelujen yhdistelmästä. (Valvio 2010, 45.) Prosessia, jossa palvelu tuotetaan asiakkaalle, voidaan kutsua lyhyesti palveluprosessiksi (Grönroos 2015, 39).

Grönroos (2015, 25–26) muistuttaa, että asiakkaalle palvelussa on tärkeintä sen tarjoama ratkaisu hänen ongelmaansa; tämä on palvelussa se, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Tuulasniemi (2011) tuo esiin sen, kuinka tärkeää asiakkaan ymmärtäminen juuri tästä syystä on. Eri palvelut muodostavat usein kokonaisuuden, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niiden keskinäisen yhteyden koordinointi on tärkeää.

4.1 Palvelujen luokittelu

Palveluja voidaan luokitella sen mukaan, mille kohderyhmälle niitä tarjotaan. Jako ulkoiseen ja sisäiseen palveluun tarkoittaa palvelujen tuottamista organisaation ulkopuolisille asiakkaille ja toisaalta organisaation sisällä toisten työntekijöiden käyttöön. (Valvio 2010, 75.) Ulkoisia palveluja voidaan luokitella myös yrityksille suunnattuihin palveluihin (business-to-business, B2B-palvelut), kuluttajapalveluihin (business-to-consumer, B2C-palvelut), julkisiin palveluihin, joissa tyypillisesti palvelun käyttäjä ei maksa palvelusta, vaan se rahoitetaan julkisin varoin, sekä voittoa tavoittelemattomiin palveluihin, joita tarjoavat erilaiset järjestöt ja 3. sektorin organisaatiot (Lönngqvist ym. 2010, 50–51).

Korkeakoulut ovat monipuolisia toimijoita, joiden tarjoamia palveluja voidaan sijoittaa lähes kaikkiin kategorioihin. Yrityksille tarjottavia palveluja ovat esimerkiksi erilaiset tutkimus- ja kehittämispalvelut, koulutuspalvelut ja ravintolapalvelut. Kuluttajille maksullisia palveluja ovat esimerkiksi avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen tarjoamat koulutuspalvelut. Toisaalta tutkintoon johtava koulutus on EU- ja ETA-maiden kansalaisille maksutonta palvelua ja lisäksi esimerkiksi korkeakoulukirjastojen palvelut ovat saatavilla ilmaiseksi myös korkeakoulun ulkopuolisille asiakkaille.

4.2 Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys

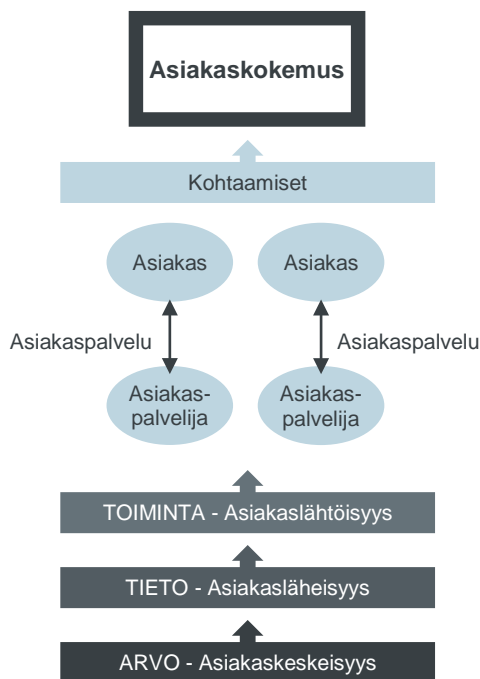
Termit asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys tarkoittavat yleisesti organisaation asiakkaan huomioon ottavaa toimintaa, mutta niiden välille voidaan silti

löytää käsiteellisiä eroja. Grönroos (2015, 28) puhuu yleisellä tasolla asiakas- ja palvelunäkökulmista, joiden korostaminen toiminnassa on organisaatiolle strateginen valinta ja mahdollinen kilpailuetu. Raitakari ym. (2012, 53) tuo esiin eron liiketoimintaa harjoittavien yritysten ja julkisten organisaatioiden asiakasnäkökulman erosta: julkisella sektorilla asiakas ei välttämättä maksa palvelusta, vaan kyse voi olla moniulotteisemmasta prosessista kuin yhden palvelutapahtuman läpikäymisestä.

Asiakaskeskeisyydellä ja -lähtöisyydellä tarkoitetaan myös joskus hieman eritasoisia asioita. Rannisto (2014, 39) viittaa niiden erolla asiakkaan osallistumiseen palvelujen suunnitteluun: palvelujen asiakaskeskeisyydessä asiakasta kuullaan palveluja suunniteltaessa, kun taas asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas on otettu mukaan palvelujen suunnitteluun ja muotoiluun.

Usein asiakaskeskeisyys kuitenkin yhdistetään aiemmin mainittuun asiakas- ja palvelunäkökulmaan, organisaation strategiseen valintaan ja arvoihin hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi ja asiakaslähtöisyys taas organisaation käytännön toiminnassa noudatettaviin periaatteisiin, joilla hyvä asiakaskokemus tuotetaan (Reason ym. 2015, 116). Joskus halutaan erottaa omakseen myös termi asiakasläheisyys, jolla tarkoitetaan asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa liittyvää tietoa; sen keräämistä ja hyödyntämistä systemaattisesti (Hellerlander ym. 2013, 29).

Asiakaslähtöinen toiminta tapahtuu konkreettisissa asiakaskohtaamisissa asiakaspalvelun rajapinnassa, asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Näistä kohtaamisista muodostuu asiakaskokemus, joka tarkoittaa kokonaisuutta, jonka asiakas on käynyt läpi palveluprosessissa erilaisissa kohtaamisissa organisaation fyysisissä ja digitaalisissa palvelupisteissä. (Ahvenainen ym. 2017, 68.) Nämä käsitteet on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Asiakaskeskeisyydestä asiakaskokemukseen (mukaillen Aarnikoivu 2005, 17).

Aarnikoivu (2005, 30–31) korostaa, että se, että organisaatio kertoo arvopohjansa olevan asiakaskeskeisyydessä ja toimintansa asiakaslähtöistä, ei yksin riitä. Oleellista on se, miten asiakaskeskeisyys näkyy konkreettisesti organisaation kaikessa toiminnassa ja koko henkilöstön tekemässä työssä, eikä rajoitu vain asiakaspalveluun. Reason ym. (2015, 116) mukaan organisaatio sitoutuu arvoalinnassaan siihen, että toiminnassa voidaan tehdä muutoksia ja henkilöstön osaamista parannetaan koulutuksella muutosten vaatimalla tavalla. Aarnikoivu (2005, 55–56) jatkaa, että silloin, kun organisaation arvopohja ja palvelukulttuuri ulottuvat koko henkilöstöön, asiakas tuntee, että häntä palvellaan hyvin ja että organisaatio kuulee hänen tarpeensa ja toiveensa.

4.3 Asiakaslähtöisyys organisaatorakenteessa

Kuten organisaation rakenteellisia tekijöitä ja toiminnan organisointia käsittelevissä luvuissa on käynyt ilmi, organisaation rakenteet ohjaavat usein siiloutumiseen eli toimintojen eriytymiseen toisistaan organisaation sisällä ja se on yksi merkittävimmistä haasteista toiminnan asiakaslähtöisyydelle (Juuti 2015). Jotta käytössä olevat voimavarat saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, johdon on pyrittävä estämään siiloutumista niin, että yksiköt ja toiminnot eivät aja vain omia etujaan, vaan ovat tarvittaessa valmiita tekemään

uhrauksia organisaation yhteisen edun edessä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa johtajilta vaaditaan taitoa pitää toiminnan suunta siinä, minne strategia on sen osoittanut. (Gustafsson & Marniemi 2012, 30–31; 96.) Organisaatiiorakenteisiin liittyy siiloutumisen lisäksi myös muita asiakaslähtöisyyden haasteita, mutta toisaalta myös asiakaslähtöisyyttä lisääviä tekijöitä.

4.3.1 Asiakaslähtöisyyden rakenteelliset haasteet

Aarnikoivu (2005, 51) näkee, että funktionaalisen järjestäytymisen sijaan organisaatioiden on syytä keskittyä prosessijohtamiseen ja tärkeiden prosessien kartoittamiseen. Myös Juutin (2015) mielestä jäykät organisaatiiorakenteet ja osastojen väliset raja-aidat vaikeuttavat organisaation toimintaa ja estävät sitä vastaamasta asiakkaiden palveluodotuksiin riittävällä tasolla. Reason ym. (2015, 122) korostavat, että silloin kun organisaation ydintehtäviin kuuluu asiakkaiden palveleminen, asiakkaisiin liittyvän johtamisen on oltava keskitettyä, eikä jokaisen yksikön itse hoitama asia. Näin tulisi toimia etenkin suurissa organisaatioissa.

Suuren organisaation on muutenkin panostettava erityisesti osastojen väliseen yhteistyöhön, jotta niissä ollaan tietoisia toistensa toiminnasta. Organisaation koko vaikuttaa lähes poikkeuksetta heikentävästi organisaation tiedonkulkuun ja toiminnan tehokkuuteen. (Juuti 2015.) Tarvitaan myös riittäviä yhteistyötaitoja, jotta yksiköiden henkilökunta kykenee huomioimaan ja katsomaan asioita muiden näkökulmasta sekä kunnioittamaan niitä (Virtanen & Stenvall 2014, 85). Fischer & Vainio (2014, 32) esittävät tärkeän kysymyksen: jos organisaation yksiköt eivät pysty ottamaan huomioon toisten yksiköiden näkökulmaa, miten ne pystyvät katsomaan asioita asiakkaan näkökulmasta?

Perinteinen tehtävänjako ja hierarkia vaikuttavat organisaatiokulttuuriin, jossa asiakaspalvelutehtävät saatetaan joskus nähdä niin sanotusti suorittavan tason tehtävinä asiantuntijatehtävien sijaan, vaikka asiakaspalvelijat todellisuudessa kuitenkin ovat organisaation ja sen palvelujen asiantuntijoita. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät on voitu sijoittaa organisaatiossa kauas asiakasrajapinnasta eikä heillä ole aina käsitystä oman työnsä merkityksestä asiakas-

tyytyväisyydelle (Aarnikoivu 2005, 56–57; Juuti 2015.) Asiakslähtöisen toiminnan tulisi kuitenkin ulottua koko organisaation henkilöstöön (Valvio 2010, 63).

Reinboth (2008, 9–10) luonnehtii liukuhihnopalveluksi tilannetta, jossa asiakasta ei huomioida palvelun tuotantoprosessissa, vaan palveluja tarjotaan hajallaan eri toimintojen toimesta. Toiminnan normeja ei ole laadittu siitä näkökulmasta, miten asiakkaan ongelma ratkaistaisiin tehokkaimmalla tavalla. Sen sijaan asiakas törmää byrokraatiaan, joutuu asioimaan usealla luukulla eikä välttämättä saa ajantasaista tietoa ongelmansa ratkaisemisen vaiheista. Vaikka liukuhihnopalvelun asiakaskohtaamiset toteutettaisiin ystävällisellä tavalla, se ei kuitenkaan tee toiminnasta asiakslähtöistä.

Asiakslähtöisyyden esteitä voi syntyä myös käytännön asiakaskohtaamisissa. Näin tapahtuu, jos henkilöstöllä ei ole tarvittavaa tietoa ja osaamista tai jos työntekijöiden asennoitumisessa asiakkaisiin on parannettavaa. On huomattava, että henkilöstön tietämykseen, osaamiseen ja asenteisiin liittyviä ongelmia ei voida ratkaista rakenteellisilla tekijöillä. Työn uudelleenorganisointi ei itsessään saa henkilöstöä muuttamaan toimintatapojaan. (Harisalo 2008, 86.)

4.3.2 Asiakslähtöisyyttä edistävät tekijät

Siiloutumista voidaan estää rakenteellisillakin ratkaisulla; mahdollistamalla joustava yhteistyö ja verkottuminen organisaation sisällä. Samalla rakenteen tulisi kuitenkin tukea asiakaskohtaamisten laadukkuutta, hyvää asiakaskokemusta ja siten asiakastyytyväisyyttä. (Aarnikoivu 2005, 50.) Asiakaskeskeys tarjoaa toimintaan uuden näkökulman, joka on laajempi kuin pelkkä oman yksikön toiminta, ja kaikille toiminnoille yhteisen painopistealueen (Reason ym. 2015, 103).

Reinboth (2008, 11) on esittänyt selkeitä toimenpiteitä, joilla organisaatio voi pyrkiä pois palvelujensa liukuhihnaisuudesta. Kaiken lähtökohtana on se, että asiakas on toiminnan perustana ja organisaatiossa ymmärretään, mistä tekijöistä palvelun arvo asiakkaalle muodostuu. Siksi organisaatio tarvitsee tietoa asiakkaistaan, sitä on kerättävä systemaattisesti. Valvion (2010, 73) mie-

lestä koko organisaation tulee kaikin tavoin kehittää kykyään kuunnella asiakasta. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin johtoakin. Henkilöstön tehtävänä on viedä asiakkaan viestiä eteenpäin johdolle. Johdon esimerkki asiakaslähtöisen palvelukulttuurin levittämisessä taas on ensiarvoisen tärkeää (Virtanen & Stenvall 2014, 156). Johdon tulisi olla kiinnostunut asiakkaista ja osoittaa se jalkautumalla käytännön palveluympäristöihin säännöllisesti (Tuulasniemi 2011).

Palveluprosessit on Fischer & Vainion (2014, 86) mukaan pyrittävä muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta toiminnan kokonaisuus on selkeä koko organisaatiolle. Korkiakoski & Gerdt (2016) lisäävät, että prosesseille on nimettävä niistä vastaava henkilö, joka toimii aidosti asiakaslähtöisesti. Aarnikoivun (2005, 55–56) näkemys on, että prosessien kartoittaminen ja kuvaaminen edesauttavat asiakaslähtöisyyttä tuomalla konkreettisen asiakasrajapinnan näkyväksi koko henkilöstölle ja lisäävät ymmärrystä siitä, miten omat työtehtävät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Hänen mielestään prosesseja on syytä käydä läpi henkilöstön kanssa ja korostaa kaikissa toimenkuvin työntekijän roolia arvontuottamisessa asiakkaalle: koko henkilöstö on vastuussa asiakaspalvelusta.

Myös organisaatorakennetta tulee kehittää yksinkertaisemmaksi, matalammaksi ja vähemmän hierarkkiseksi, jotta palvelujen saatavuus paranee ja päätöksenteko siirtyy lähemmäs asiakasta (Grönroos 2015, 487). Asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevillä tulisi olla valtuudet ajatella itsenäisesti ja tehdä ratkaisuja hankalissa tilanteissa, jotta asiakkaan palveluprosessi ei hidastu tarpeettomasti (Ahvenainen ym. 2017, 121).

On tärkeää, että asiakaspalvelija tuntee vastuunsa, mutta hänellä on samalla mahdollisuus kokeiluihin ja innovatiivisuuteen asiakaspalvelun kehittämisessä. Kun organisaatiokulttuuri sallii luovan toiminnan, asiakasrajapinnan kokemuksesta voidaan löytää esimerkiksi uusia tapoja palvella asiakkaita. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Samalla esimiesten rooli muuttuu päätöksentekijöistä enemmän valmentajiksi ja heidän tehtävänä on työntekijöiden valvonnan sijaan

henkilöstön tukeminen ja palvelukulttuurin kehittäminen sellaiseksi, missä vuorovaikutus on avointa ja tiedonkululle sekä hyvälle palvelulle annetaan arvoa (Grönroos 2015, 488).

Henkilöstön koulutus, asenne ja motivaatio ovat keskeisessä asemassa asiakaslähtöisen toiminnan onnistumisessa. Koulutuksella voidaan lisätä tietoa ja parantaa taitoja, joita laajemmat valtuudet ja itsenäisempi työote asiakaspalvelussa edellyttävät. Useimmiten suurempi vapaus oman työn tekemisessä parantaa työmotivaatiota ja rohkaisee innovatiivisuuteen. (Slack ym. 2016, 292–293.) Työntekijöiden motivaation parantamiseksi voidaan käyttää valtuutuksen eli työn rikastamisen, lisäksi myös muita työn kehittämisen tapoja, kuten työtehtävien vaihtelevuutta lisäävää työnkiertoa tai tiimityöskentelyä (Honkanen 2006, 167; Kauhanen 2012).

Organisaation johdon on ymmärrettävä, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ovat kriittisessä asemassa asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta (Virtanen & Stenvall 2014, 152). He saavat myös asiakkaiden kohtaamisen kautta arvokasta tietoa asiakkaiden odotuksista organisaatiota kohtaan. Toimintojen organisoinnissa tulisikin ottaa huomioon henkilöstön resurssien riittävyys asiakkaille. Asiakaspalveluhenkilöstön kouluttamiseen kannattaa panostaa ja varmistaa, että organisaation strategia on jalkautunut etenkin tähän henkilöstöryhmään. Lisäksi palvelun sujuvuuden kannalta on tärkeää, että asiakaspalveluhenkilöstö pystyy saamaan tukea asiantuntijakollegoiltaan reaaliaikaisesti, jotta asiakkaan haastavatkin ongelmat voidaan ratkaista ilman pitkää odotusaikaa. (Juuti 2015; Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Organisaatorakennetta kehittämällä voidaan tukea laadukasta palvelutuotantoa (Grönroos 2015, 487). Organisaatorakenteen uudistaminen kannattaa kuitenkin aloittaa puhtaalta pöydältä miettien palvelujen tarjoamista kokonaan uudella tavalla sen sijaan, että vanhan organisaation palasia alettaisiin yhdistellä uuteen muotoon. Lähtökohdaksi voidaan ottaa pohdinta siitä, mihin tarpeisiin organisaation tulisi vastata ja voisiko asioita hoitaa täysin eri tavalla ottaen huomioon muuttuneen, digitaalisen, toimintaympäristön. (Heinonen 2016.)

Toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisempään suuntaan on kuitenkin huomioitava tiettyjä reunaehtoja. Palvelujen tuottamisen on oltava organisaatiolle

kannattavaa eikä kaikkia asiakkaan tarpeita ja toiveita välttämättä pystytä tai ole ydintoiminnan kannalta tarpeen pystyä täyttämään. (Helander 2013, 31.) Tämä realiteetti korostuu erityisesti organisaation sisäisistä tukipalvelusta puhuttaessa: vaikka niiden olemassaolon tärkeys tunnustetaankin, organisaation on ohjattava resurssinsa ensisijaisesti ydintoimintansa käyttöön. Asiakaskeskeisyyden arvo koskettaa kuitenkin kaikkea toimintaa, eikä tukipalvelujenkaan kehittämistarpeita voida sivuuttaa.

4.4 Asiakaskokemus ja palveluprosessi

Edellä on todettu, kuinka siilomainen ajattelu organisaatiossa heikentää sen asiakaslähtöisyyttä. Kun toimintaa lähdetään kehittämään asiakkaan palveluprosessin ja hänen siitä muodostamansa kokonaisvaltaisen kokemuksen pohjalta, joudutaan väistämättä luopumaan siiloajattelusta, koska palveluprosessit ovat hyvin usein monen organisaation osan yhteistoiminnan tulosta (Ahvenainen ym. 2017, 74). Organisaatioissa on usein tunnistettu edut, joita sisäisten palveluprosessien kuvaaminen tuo oman toiminnan kehittämiseen. Sen lisäksi on kuitenkin hyödyllistä pohtia, onko asiakkaan kulkema palvelupolku samanlainen kuin organisaation kuvaama palveluprosessi. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

4.4.1 Hyvä asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu fyysisten ja digitaalisten palvelukohtaamisten kokonaisuudesta. Se kattaa asiakkaan yhteydenotot ennen palvelukohtaamista, laadukkaan asiakaspalvelun kohtaamistilanteessa tai itsepalvelun käytettävyyden sekä luotettavan palvelukokonaisuuden. Hyvän asiakaskokemuksen lähtökohtana on asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen. Tärkeintä asiakaskokemuksessa on kuitenkin lopulta se, että palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. (Ahvenainen ym. 2017, 70; Fischer & Vainio 2014, 10; Tuulasniemi 2011, 7.)

Sähköisten palvelujen ja digitaalisen asioinnin lisääntymisen myötä myös asiakkaille tarjotut itsepalvelut lisääntyvät. Itsepalvelu on yhtä merkittävä palvelukohtaaminen asiakkaan ja organisaation välillä, kuin perinteiset palvelukanavat. Asiakkaalle helppo ja käyttäjäystävällinen itsepalvelu voi tukea hyvää

asiakaskokemusta antamalla asiakkaalle hänen kaipaamaansa lisäarvoa, esimerkiksi mahdollisuuden palvelun saamiseen ilman aika- ja paikkasidonnaisuutta. (Ahvenainen ym. 2017, 115; Reinboth 2008, 19.)

Tuulasniemi (2011) näkee organisaation itsessään monimutkaisena kokonaisuutena, jonka toimintaan vaikuttavat monet eri ulottuvuudet. Samalla tavalla asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu usean asian summasta. Odotukset, joita asiakkaalla on palvelua kohtaan, sekä hänen oma panoksensa palvelukohtamisessa vaikuttavat asiakaskokemukseen. Yhtä olennainen on palvelukohtamisessa mukana oleva asiakaspalvelija sekä vuorovaikutus hänen ja asiakkaan välillä. Virtanen & Stenvall (2014, 152) toteavat, että hyvän asiakaskokemuksen on todettu parantavan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista. Motivoituneet työntekijät ja hyvä työilmapiiri heijastuvat myönteisesti palvelukohtamiseen, joten organisaation kannattaa panostaa sekä asiakkaan että henkilöstön tyytyväisyyteen.

Palvelukohtamisten kokonaisuutta on jatkuvasti haasteellisempaa koordinoita, koska kohtaamisia tapahtuu entistä useampia kanavia pitkin: fyysisten palvelupisteiden rinnalle ovat tulleet sähköiset palvelut ja sosiaalinen media. Lisäksi asiakkaiden odotukset palveluja kohtaan muuttuvat koko ajan suuremmiksi: asiakkaat vaativat nopeaa ja henkilökohtaista palvelua kaikissa kanavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 113–114.) Valvio (2010, 24) tuo esiin tosiasiain, että aiemmin yleisesti riittävänä reagointiaikana asiakkaan yhteydenottoon pidettiin kahta vuorokautta, nyt odotukset ovat vastauksen saamisessa vuorokauden aikana.

Asiakaskokemus syntyy tyypillisesti useasta palvelukohtamisesta, kuten verkkosivujen käyttämisestä ja asioinnista palvelupisteessä, mutta Löytänä & Korkiakoski (2014, 18) tuovat esiin, että siihen vaikuttaa yhtä lailla palveluprosessista muodostuva kokonaisarvo. Myös Virtanen & Stenvallin (2014, 152) näkemyksen mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tulisi kehittää sekä yksittäisten kohtaamisten laatua, että palvelukokonaisuutta. Palvelukohtamiset eivät rajoitu vain johonkin tiettyyn organisaatioyksikköön ja siksi johtamisen on tarkasteltava organisaation yksiköiden välistä koordinaatiota sekä yhteistyötä

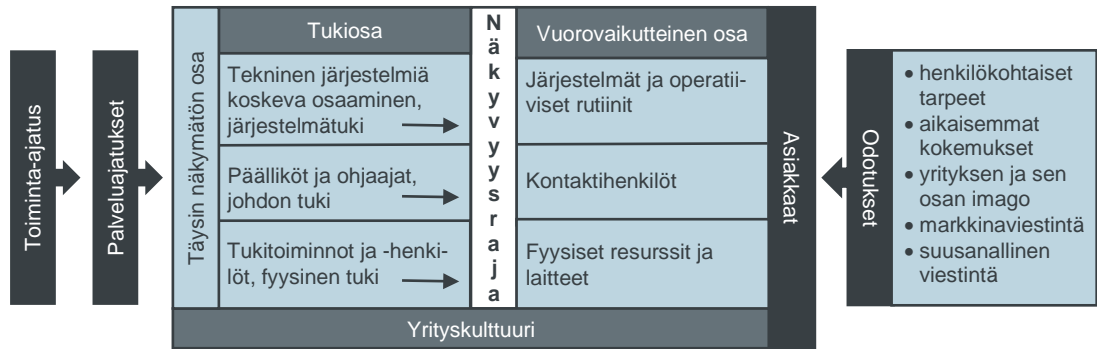
asiakaskokemuksen luomisessa (Fischer & Vainio 2014, 92). Palvelukokonaisuuden tarkastelu on tärkeää, koska asiakkaalle ei ole merkitystä sillä, mikä yksikkö on vastuussa mistäkin kokonaisuuden osasta. Palvelun toimivuus ehjänä kokonaisuutena on hänelle tärkeintä. (Ahvenainen ym. 2017, 72.)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 70–71) tunnistavat asiakaskokemuksen johtamisen suurimmiksi haasteiksi siiloutumisen, eli sisäisten toimintojen eriytymisen ja yhteistyön puutteen, ja siihen liittyvän osaoptimoinnin eli yksiköiden oman edun laittamisen organisaation edun edelle. Siilosta käsin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja palvelujen kokonaisuutta on vaikeaa nähdä asiakkaan näkökulmasta.

Siiloutumisessa horisontaalinen eli yksiköiden välinen yhteistyö ja tiedonkulku eivät toimi eivätkä palvelut toimi asiakkaalle yhtenäisenä järjestelmänä. Siiloja voi muodostua myös asiakaspalvelukanavien, kuten perinteisen asiakaspalvelun ja sähköpostin tai sosiaalisen median kanavien välille, jos niitä ei pystytä hallinnoimaan kokonaisuutena ja asiakasta pompotellaan eri kanavien välillä. Vertikaaliseen suuntaan rakentuvissa siiloissa samalla hierarkiatasolla olevat henkilöt tekevät yhteistyötä yksiköiden välillä, mutta yhteistyö ei ulotu esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välille. Siiloutumista voidaan pyrkiä vähentämään organisoimalla toiminnot asiakaslähtöisesti niin, että palvelu suunnitellaan asiakkaalle sujuvasti ilman, että häntä ohjaillaan organisaation sisällä eri palveluntuottajalta toiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 71–74; 85–86.)

4.4.2 Sujuva palveluprosessi

Palveluprosessin sujuvuuteen vaikuttaa moni osatekijä. Grönroosin (2015, 425–427) palvelujärjestelmämallin avulla voi muodostaa kokonaiskäsitelmän palvelun tuottamiseen liittyvistä elementeistä (kuva 8), joilla kaikilla on osansa palveluprosessin toimivuudessa. Mallin keskellä oleva laatikko kuvaa palvelun kohtaamispaikkaa, sitä osaa palvelun tuottamisesta, jonka asiakas näkee. Asiakas näkee palvelun kokonaisuuden, ei sitä, mitkä toiminnot organisaation sisällä palvelua ovat tuottamassa. Asiakas on kuvattu mallin sisäpuolelle, koska hän antaa oman panoksensa palvelusta saatavaan asiakaskokemukseen. Palvelukohtaamiseen ja asiakaskokemukseen vaikuttavat hänen historiansa sekä odotuksensa palvelua kohtaan.



Kuva 8. Palvelujen tuottamisen osatekijät (Grönroos 2015, 425).

Mallin vuorovaikutteisessa osassa palvelukohtaamiseen vaikuttavat asiakkaan tapaamat kontaktihenkilöt. Kohtaaminen voi tapahtua organisaation käytössä olevien fyysisten tai digitaalisten kanavien kautta. Asiakkaalle on tärkeää, että hän voi saada ratkaisun ongelmaansa yhdestä paikasta, yhden kohtaamisen aikana, riippumatta käyttämästään kanavasta. Asiakasläheinen toimintatapa tarkoittaa tässä sitä, että asiakas voi saada tarvitsemansa palvelun itse valitsemallaan tavalla. Jos palveluja tuottavat monet toimijat, asiakas voi hyötyä siitä, että hänelle nimetään yksi kontaktihenkilö. Mallin järjestelmät ja operatiiviset rutiinit viittaavat toisaalta asiakkaan kohtaamien järjestelmien käyttäjävälisyyteen ja toisaalta kontaktihenkilöstön asiakaslähtöisiin toimintatapoihin palvelutilanteessa. Fyysiset resurssit ja laitteet tarkoittavat palvelussa käytettäviä työkaluja, jotka esimerkiksi parantavat itsepalvelun laatua. (Grönroos 2015, 426–427; Helander ym. 2013, 15; 62.)

Edellä kuvattu vuorovaikutteinen osa mallista on asiakkaalle näkyvä palvelun tuottamisen osa. Reason ym. (2015, 37–39) kutsuu osaa etualaksi (front-stage), jossa sijaitsevat asiakkaan havaitsemat palvelun kohtaamispisteet, kuten verkkosivut sekä kontaktihenkilöiden tai vaikkapa puhelinvaihteen toiminta.

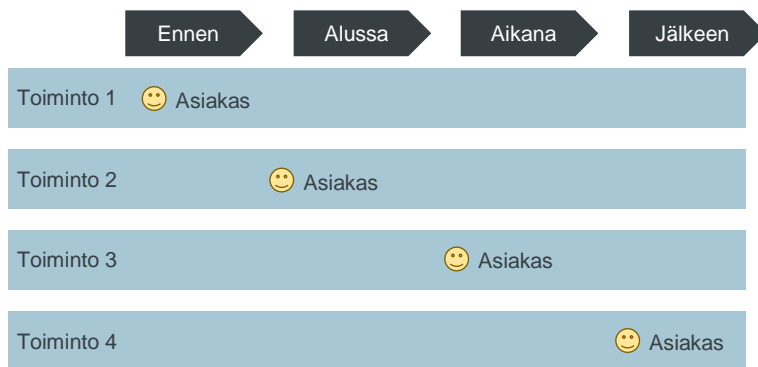
Palvelutuotannon toinen osa, jota Grönroos (2015, 428–430) kutsuu tukiosaksi ja Reason ym. (2015, 39) taka-alaksi (back-stage), kattaa ne toiminnot, jotka ovat välttämättömiä hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi, mutta joita asiakas ei voi havaita. Tukitoiminnot ja -henkilöt sekä fyysinen tuki ovat asiakkaan kontaktihenkilöiden tukihenkilöitä, esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Heidän välinen vuorovaikutuksensa näyttelee

suurta roolia palvelun toimivuudessa, joten on tärkeää, että tukihenkilöt käsittävät organisaation sisäisen palvelun tärkeyden. Järjestelmätuki tarkoittaa organisaation sisäisessä käytössä olevia tietojärjestelmiä, fyysisiä tiloja ja työkaluja sekä menettelytapoja. Se viittaa lisäksi kontaktihenkilöstön järjestelmiin liittyvään osaamiseen.

Johtamistuella tarkoitetaan henkilöstön esimieheltä saamaa tukea työn arjessa sekä tämän näyttämää esimerkkiä palvelukulttuurin luomisessa. Se liittyy myös organisaation muihin toimintamalleihin esimerkiksi päätöksenteon suhteen, toimintojen ja prosessien suunnitteluun asiakaslähtöisiksi sekä sen varmistamiseen, että palvelu toimii myös käytännössä näiden mukaisesti. Täysin näkymätön osa kuvaa sellaisia organisaation sisäisiä toimintoja, jotka eivät suoranaisesti liity palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2015, 429–430; Reason ym. 2015, 39.)

Kuinka sitten palvelujen tuottamisen monimutkaisesta kokonaisuudesta päästään tarkastelemaan varsinaisia käytännön palveluprosesseja, joissa asiakas kulkee? Reason ym. (2015, 36) mukaan palveluprosessien vaiheiden havainnollistaminen visuaalisesti voi auttaa hahmottamaan, mitä toimintoja tarvitaan kussakin prosessin vaiheessa (kuva 9).

Palveluprosessin kuvaamista voidaan kutsua myös palvelun tuotantoketjun, elämänkaaren tai palvelupolun piirtämiseksi. Kuvaamisen voi aloittaa yleisestä tasosta ja tarvittaessa lisätä sinne eri ulottuvuuksia. Mukaan voidaan ottaa esimerkiksi asiakkaan käytössä olevat kontaktikanavat eri vaiheissa. Joskus voi olla hyödyllistä erottaa prosessi asiakkaalle näkyvään osaan ja taustalla toimivaan tukiosaan, jolloin kaikki työntekijäryhmät voivat nähdä oman roolinsa asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Reinboth 2008, 77; 80–81; Tuulaniemi 2011.)



Kuva 9. Yksinkertaistettu esimerkki organisaation eri toiminnoista asiakkaan palveluprosessissa (Reason ym. 2015, 39).

Asiakkaan matkan kuvaaminen tuo esiin kriittisiä vaihteita, joiden toimivuuteen voidaan erityisesti panostaa (Helander ym. 2013, 62). Vaikka asiakaskokemus mielletään joskus vain asiakasrajapintaa koskevaksi tapahtumaksi, palveluprosessiin tarvitaan kuitenkin koko organisaation panosta. Palveluprosessien työstäminen on hyödyllistä tehdä organisaation yksikkö- ja hierarkiarajoja ylittävissä ryhmässä jo siitäkin syystä, että palveluprosessiin tarvitaan usein monia organisaation toimintoja. Toimintojen välistä koordinaatiota tarvitaan myös silloin, jos asiakas osallistuu organisaatiossa useampaan, mahdollisesti eri toimintojen tuottamiin, prosessiin rinnakkain. On tärkeää, että asiakas näkee organisaation tällöinkin yhtenäisenä ja hän tietää ketä hänen kontaktihenkilönsä organisaatiossa ovat. (Fischer & Vainio 2014, 132; Grönroos 2015, 415.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

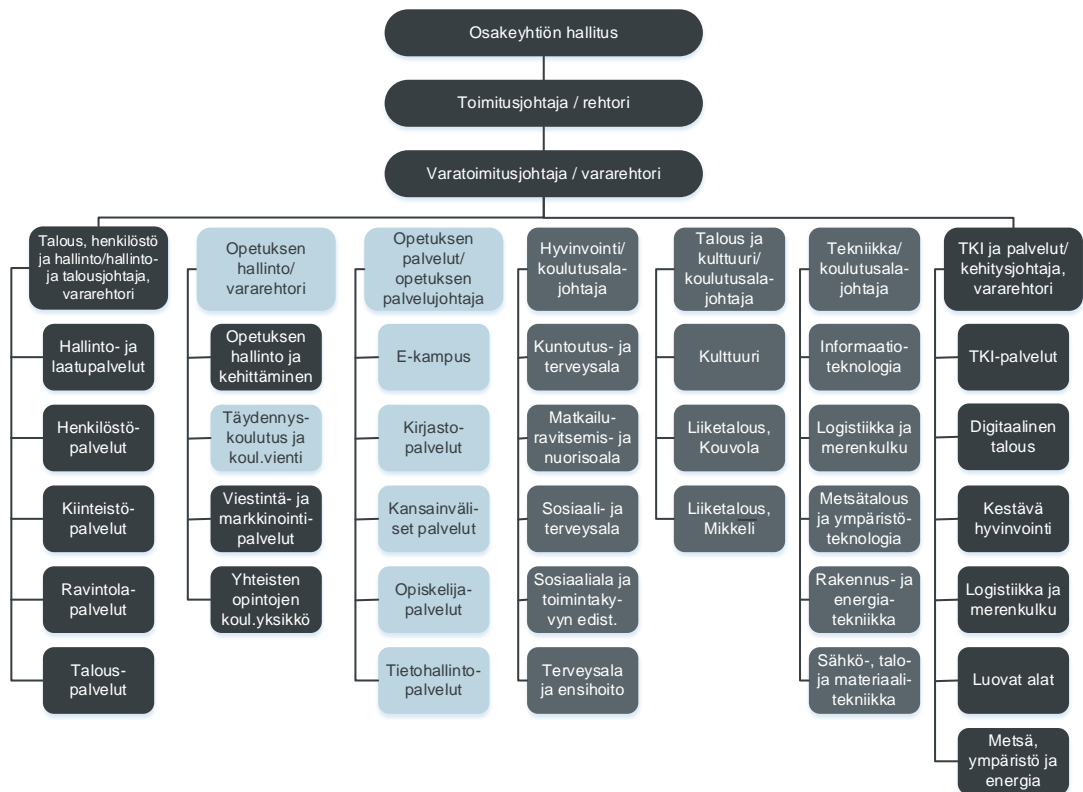
Tässä luvussa esittelen yleisellä tasolla toimeksiantajan organisaation sekä käyn läpi tutkimuksen kohteena olevien opetuksen tukipalvelujen yksiköiden vastuualueet. Luvun tiedot perustuvat Xamkin www-sivuilta ja henkilöstön intranetistä saatuihin tietoihin.

Xamkin eli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ylläpitäjä on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy. Xamk Oy:n omistajat ovat Kouvolan, Kotkan, Mikkelin ja Savonlinnan kaupungit. Xamk toimii Etelä-Savon ja Kymenlaakson alueella ja sillä on 750 työntekijää. Xamk on opiskelijamäärältään viidenneksi suurin ja budjetiltaan toiseksi suurin ammattikorkeakoulu Suomessa. Xamk on aloittanut toimintansa virallisesti 1.1.2017, kun Kymenlaakson ja Mik-

kelin ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Osa tukipalveluista siirtyi toimimaan uudessa korkeakoulussa vaiheittain jo vuosina 2013–2014, koulutus- ja muut toimijat sekä opiskelijat vuoden 2017 alussa.

5.1 Xamkin organisaatio

Xamkin toiminta on järjestetty kolmeen koulutusalaan ja neljään hallinnon ja tukipalvelujen yksikköön (kuva 10). Koulutusaloja ovat talous ja kulttuuri, tekniikka sekä hyvinvointi. Koulutusaloja johtavat koulutusalojohtajat. Koulutusalat jakautuvat 13 koulutusyksikköön, joita kutakin johtaa koulutusjohtaja. Tutkimus-, kehitys ja innovaatiotoiminta sekä tukipalvelut on organisoitu omiin kokonaisuuksiinsa. Tukipalveluyksiköitä johtaa päällikkö tai muu esimies (nimikkeet vaihtelevat).



Kuva 10. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:n organisaatiorakenne 2018

Opetuksen palvelut -kokonaisuuteen kuuluvat tukipalveluyksiköistä Kirjasto- palvelut ja E-kampus, joita johtaa kirjastonjohtaja, Opiskelijapalvelut sekä Kansainväliset palvelut, joita johtaa opiskelijapalvelupäällikkö, sekä Tietohallintopalvelut, joiden johdossa toimii tietohallintopäällikkö. Opetuksen palveluista kokonaisuutena vastaa opetuksen palvelujohtaja.

Osa opetuksen tukipalveluyksiköistä on sijoitettu organisaatiossa Opetuksen hallinto -kokonaisuuteen. Tämän vararehtorin johtaman kokonaisuuteen kuuluu Opetuksen hallinto ja kehittäminen -yksikkö, jossa toimivat opetusjohtaja, opetuksen hallintojohtaja sekä opetuksen kehittämispäällikkö. Lisäksi kokonaisuus sisältää Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikön, jonka johdossa on täydennyskoulutuspäällikkö sekä Viestintä- ja markkinointipalvelut, jota johtaa viestintä- ja markkinointipäällikkö. Opetuksen hallinto -kokonaisuudessa toimii lisäksi Yhteisten opintojen koulutusyksikkö, joka vastaa Xamkissa tarjottavien yrittäjyys- ja innovaatio- sekä kieli- ja viestintäopintojen järjestämisestä eikä siten ole osa tukipalveluyksiköitä.

Xamkin organisaatiomallissa on ollut kahdeksan eri opetuksen tukipalveluyksikköä, joita on kuitenkin yhdistetty jo toiminnan alkuvaiheessa niin, että esimiehenä toimii kuusi eri yksikön päällikköä tai johtajaa. Käytännössä yksiköt toimivat tällä hetkellä eri kokonaisuuksina, joilla on omat toimintatavoitteensa sekä budjettinsa. Syksyllä 2018 tukipalvelujen organisointiin on tehty joitakin muutoksia: Kansainvälisten palvelujen johtamisvastuu on eriytetty pois opiskelijapalvelupäälliköltä ja sen johtoon on rekrytoitu yksiköstä vastaava päällikkö. Vastuu koulutusviennistä on lisäksi siirtynyt täydennyskoulutuksen puolelta Kansainvälisiin palveluihin ja Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikön nimi on samalla muuttunut muotoon Avoin amk ja täydennyskoulutus.

5.2 Opetuksen tukipalvelujen tehtävät

Suoraan opiskelijarajapinnassa toimivia opetuksen tukipalveluja hoidetaan Xamkissa usean eri yksikön voimin: E-kampus, Kirjastopalvelut, Opiskelijapalvelut, Kansainväliset palvelut sekä Tietohallintopalvelut kuuluvat samaan organisatoriseen kokonaisuuteen, Opetuksen palveluihin, yhdessä opiskelijoiden hyvinvointi-, psykologi- ja liikuntapalvelujen kanssa. Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikön tehtävät rajautuvat muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoihin ja yksikkö toimii Xamkin Opetuksen hallinto -kokonaisuudessa.

E-kampus ylläpitää ja kehittää sähköistä oppimisympäristöä, jonka keskiössä on verkko-oppimisympäristö Moodle. Lisäksi E-kampus tarjoaa opetus- ja op-

pimisteknologiaan liittyvää koulutusta ja konsultointia niin Xamkin henkilöstölle, opiskelijoille kuin muullekin henkilöstölle. Kirjastopalvelujen toimintaan kuuluvat lainaus- ja tietopalvelut sekä oppimiseen tarkoitettujen tilojen ja aineistojen tarjoaminen opiskelijoille ja henkilöstölle viiden kirjaston kautta. Kirjastot palvelevat myös Xamkin ulkopuolisia asiakkaita.

Opiskelijapalveluissa hoidetaan koko Xamkin osalta tutkinto-opiskelijaksi hakemiseen, opiskelijatilastointiin, tutkintolautakuntaan ja opintotukeen liittyvät asiat. Lisäksi kampuskohtaisiin palveluihin kuuluvat opintotoimistopalvelut opiskelijoiden päivittäisten opiskeluun liittyvien asioiden hoitamista varten. Kansainväliset palvelut työskentelevät pääasiassa henkilöstö- ja opiskelijaliikkuuteen liittyvien asioiden parissa.

Tietohallintopalvelut on organisoitunut sisäisesti järjestelmä- ja ICT-palvelujen tiimeihin. Järjestelmäpalvelut keskittyy koko Xamkin toiminnan keskeisten järjestelmien, kuten sähköpostin, Peppi-ekosysteemin, käyttäjähallinnan sekä palvelin- ja verkkoympäristöjen ylläpitoon ja kehittämiseen. ICT-palvelut puolestaan tuottaa kaikille kampuksille helpdesk-palvelut sekä työasemien toimivuuteen, tulostamiseen ja eri tilojen AV-ratkaisuihin liittyvät palvelut.

Täydennyskoulutus- ja koulutusvienti -yksikkö hallinnoi useita erilaisia koulutustyyppisiä Xamkissa. Sen toimintaan kuuluvat avoimen ammattikorkeakoulun, täydennyskoulutuksen, maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen, yhteistyösopimuksella tuotettujen opintojen sekä koulutusviennin koordinaatio- ja kehittämistehtävät.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA SEN TULOKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli tuoda esiin vaihtoehtoja opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöiseksi organisoinniksi Xamkissa ja vastata tutkimusongelmaan: Miten opetuksen tukipalvelut Xamkissa organisoidaan asiakaslähtöisesti? Tutkimus koostuu kahdesta osasta, jotka molemmat toteutin laadullisten tutkimusmenetelmien avulla.

Ensimmäinen osa, nykytilanteen kartoitus, pohjautuu dokumenttianalyysiin, josta saatujen tietojen täydentämiseksi haastattelin opetuksen tukipalveluyksiköiden johtajia. Myös toisessa osassa eli benchmarking-kohteiden tutkimuksessa käytin pohja-aineistona dokumentteja, mutta tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin kohteiden avainhenkilöiden haastatteluissa. Kuvaan luvussa tutkimusten tavoitteita, tutkimusmenetelmiä ja aineiston analyysitapoja. Lisäksi käyn siinä läpi tutkimusten tulokset.

6.1 Nykytilanteen analyysi, tutkimus

Kartoitin tutkimuksessa Xamkin opetuksen tukipalvelujen nykytilaa; palveluprosessien toimivuutta ja palveluista saatua palautetta. Tutkimuksen avulla halusin saada selville tämänhetkisen toiminnan vahvuuksia ja niitä toiminnassa kohdattuja haasteita, joiden kehittämiseen toisten korkeakoulujen benchmarking voisi tuoda uusia näkökulmia ja ideoita.

6.1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan kuvata tai pyrkiä ymmärtämään tapaustutkimuksen kohteen todellista tilannetta (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Woodside 2010, 6). Nykytilan analyysia käsittelevän kartoituksen tavoitteena oli vastata opinnäytetyön alatutkimusongelmaan: Mitkä asiat toimivat nykyisessä organisointimallissa hyvin ja toisaalta, aiheuttaako nykyinen malli jotain haasteita palveluprosessien sujuvuudelle asiakaslähtöisyyden näkökulmasta?

Toimeksiantona saadun tutkimusaiheen tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma, joka on toimeksiantajalle ajankohtainen. Aihetta on usein tarkennettava ja rajattava tutkimuksen toteuttamista varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 72, 81.) Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tarve nykytilan kartoituksesta tuli selkeästi esille. Ilman tietoa tämänhetkisen organisointimallin toimivuudesta olisi ollut vaikeaa tehdä vertailevaa tutkimusta toisiin korkeakouluihin. Nykytilan analyysin pohjalta oli tarkoitus saada selville tukipalvelujen organisointiin liittyviä kehittämisen kohteita, joita parantamalla Xamkin opetuksen tukipalveluja voitaisiin sujuvoittaa ja joihin voitaisiin löytää uusia malleja tai toimintatapoja toisten korkeakoulujen toiminnasta. Tavoitteena oli lisäksi saada selville nykyisen organisointimallin vahvuuksia, joiden toimivuus tulisi varmistaa myös mahdollisessa uudessa mallissa.

6.1.2 Tutkimuksen tiedonkeruu

Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu empiirisen aineiston kerääminen eri tiedonkeruumenetelmillä (Woodside 2010, 6). Laadulliset tutkimusmenetelmät tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia tiedonkeruuseen: aineistona voidaan käyttää niin haastatteluja kuin moninaisia kuva- tai tekstiaineistojakin. Dokumenttien käyttäminen aineistona ei aiheuta tutkimuksen tekemiselle suuria kustannuksia, ja se on lisäksi hyvä tapa aloittaa perehtyminen tutkimuskohteeseen. (Koskinen ym. 2005, 158; Vilkkä 2015.) Käytin nykytilan analyysissä pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä olemassa olevaa dokumenttiaineistoa ja hankin aineiston tueksi lisätietoa haastattelujen avulla.

Tutkimuksen tekemisessä voi olla etua, jos aihe on tutkijalle entuudestaan tuttu: olemassa oleva asiantuntemus aiheesta voi nopeuttaa tutkimuksen tekemistä (Hirsjärvi ym. 2009, 74). Aineiston keräämisessä nykytilan analyysiä varten hyödyin selvästi siitä, että tunsin Xamkin laatujohtamisen periaatteet ja minulla oli entuudestaan käsitys siitä, mitä yleisiä palautekanavia opiskelijoille on.

Xamkin laatujohtamisessa on varsin kattava määrä erilaisia kyselyjä, joilla opiskelijoilta kerätään palautetta myös tukipalvelujen toiminnasta. Aloitin tutkimuksen kokoamalla tietoa Xamkissa aiemmin kerätystä opiskelijapalautteesta opetuksen tukipalvelujen osalta. Sain käyttööni henkilökunnan intranetissä julkaistuja sekä Xamkin Laatujohtamisesta ja Kirjastopalveluista toimitettuja yhteenvetoja eri palautekyselyistä. Oli tarkoituksenmukaista huomioida mahdollisimman tuore palaute, jotta tulokset kuvastaisivat tarpeeksi hyvin nykytilaa. Koska suurin osa tukipalveluista on toiminut Xamkiksi yhdistyneenä vuodesta 2014 lähtien, rajasin aineistosta heti alussa pois ennen sitä tehdyt palautekyselyt. Tutkimuksessa käytetty dokumenttiaineisto on ilmoitettu liitteessä 1.

Opetuksen tukipalvelujen tarjoamiin palveluihin liittyviä kysymyksiä on mukana uusille tutkinto-opiskelijoille opintojen alussa tehtävässä tulokyselyssä ja valtakunnallisessa valmistumisvaiheen kyselyssä (AVOP). Lisäksi opiskelijapalautetta on kerätty vaihtelevasti eri yksiköiden omissa kyselyissä. Opiskelijapalvelut sekä Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikkö olivat keränneet

opiskelijapalautteen vuonna 2015, jolloin tukipalvelut toimivat jo Xamkin emoyhtiössä. Siksi näiden tulosten huomioiminen tutkimuksen dokumenttianalyyssissä oli perusteltua. Kirjastopalveluilla oli tuoretta palauteaineistoa vuonna 2017 tehdystä asiakaskyselystä.

Henkilöstön tyytyväisyyden ja yksikön hyvän työilmapiirin on todettu vahvistavan asiakaslähtöistä toimintaa (Fischer & Vainio 2014, 11). Tausta-aineistoon kuului siksi myös henkilöstölle vuosittain tehtävä työyhteisön kehittämiskysely, jonka perusteella on mahdollista tulkita eri yksiköiden työskentelyilmapiiriä. Palautekyselyjen lisäksi käytin tutkimuksen aineistona Xamkin laatujärjestelmän mukaisesti tehtyjä prosessikuvauksia sekä tukipalveluyksiköiden tekemiä toimintasuunnitelmia vuodelle 2018. Toimintasuunnitelmista kävi ilmi yksiköiden toimintaan liittyviä tavoitteita ja kehittämiskohteita.

Dokumenttiaineiston läpikäynnin yhteydessä kävi ilmi, että kaikista tukipalveluyksiköistä ei ole käytettävissä opiskelijapalautetta yhtenevässä määrin. Palaute jäi puuttumaan E-kampuksen, Tietohallintopalvelupalvelujen ja Kansainvälisten palvelujen toiminnasta. Lisäksi toteutettujen palautekyselyjen sisällössä oli paljon vaihtelua, eikä selkeästi yhteismitallista tietoa ollut saatavilla. Kaikista palautekyselyistä puuttui myös näkökulma yksiköiden yhteisiin toimintoihin ja palveluprosesseihin, koska ne oli tehty palautetta keräävän yksikön omasta näkökulmasta.

Näistä puutteista johtuen tarvitsin tutkimukseen lisätietoa dokumenttiaineiston tueksi. Parhaiten tietoa palvelujen toimivuudesta olisi saatu suoraan opiskelijoilta, mutta koska tutkimuksen pääpaino oli toisiin korkeakouluihin tehdystä vertailututkimuksessa, en katsonut järkeväksi laajentaa tutkimusta tässä kohdassa esimerkiksi uuteen määrälliseen tutkimukseen, jonka tekemiseen ja analysoimiseen olisi kulunut tutkimusresurssia, jota tarvittiin tutkimuksen seuraaviin vaiheisiin. Opetuksen tukipalvelut suunnittelivat seuraavaa opiskelijapalautekyselyä syksyille 2018, mutta sekään ei ajankohdaltaan ollut tutkimusprosessiin sopiva. Päätin siksi kysyä lisätietoja neljältä tukipalveluyksikön johtajilta sekä opetuksen palvelujohtajalta, koska uskoin heidän saaneen tietoa virallisen palautejärjestelmän ulkopuolelta tulleesta opiskelijapalautteesta, etenkin opiskelijoille kriittisimpien palvelujen osalta.

Lähetin haastateltaville sähköpostitse pyynnön vastata neljään kaikille yhteiseen kysymykseen, jotka koskivat nykyistä organisointimallia ja yksiköiden välistä yhteistyötä. Lisäksi esitin palvelujohtajalle kysymyksen Opetuksen palvelujen rakenteeseen liittyvistä suunnitelmista ja tukipalveluyksiköille kaksi kysymystä palvelujen sujuvuudesta. Pyysin myös E-kampukselta kahden ja Tietohallintopalveluilta kolmen kysymyksen avulla tietoja, jotka paikkaisivat dokumenttiaineiston puutteita. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Halusin johtajien kiireisen aikataulun vuoksi tarjota useita keinoja vastata kysymyksiin, jotta saisin varmasti tietoa kaikista tukipalveluyksiköistä. Vastaukset kysymyksiin oli mahdollisuus antaa kirjallisesti (sähköpostitse) tai suullisesti (tapaaminen kasvotusten tai verkkoyhteyden välityksellä). Yhdeltä johtajista olin jo tutkimuksen toimeksiantoa vastaanottaessani saanut tietoa nykytilanteeseen liittyvistä teemoista ja pyysin häntä siksi vain lähettämään täydennystä tietoihin, jos hän koki sen tarpeelliseksi. Häneltä en saanut uutta tietoa tässä tutkimusvaiheessa.

Yksi johtajista vastasi kysymyksiin kirjallisesti, yksi tapaamisessa kasvotusten ja kaksi verkkoyhteyden (Skype) välityksellä. Tracyn (2013, 213–215) mukaan haastattelun tekeminen esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai internetin välityksellä mahdollistaa vastaajalle kustannustehokkaan, mahdollisesti ajasta ja paikasta riippumattoman ja joustavan tavan vastata tutkijan kysymyksiin. Kysymysten lähettäminen etukäteen antaa vastaajalle aikaa valmistautua ja pohdita vastauksia. Kirjallisesti tehdyn haastattelun etuna on myös aineiston saaminen tutkimuskäyttöön tekstimuodossa, ilman sen litterointia eli kirjoittamista tekstimuotoon haastattelun jälkeen. Toisaalta vastausten kirjoittaminen vie yleensä enemmän aikaa kuin niiden kertominen puheessa, eikä siksi ole ihme, että tässä tutkimuksessa moni haastateltavista halusi antaa vastauksensa suullisesti.

6.1.3 Aineiston analysointi

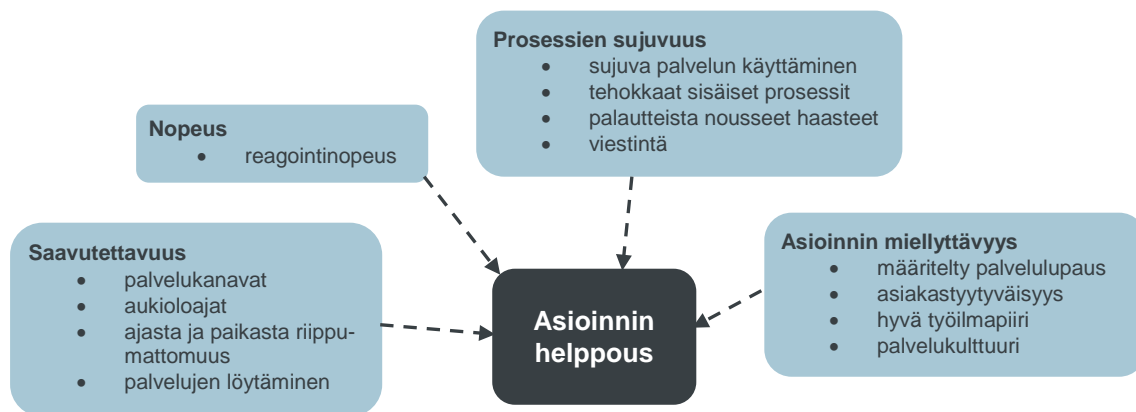
Analyysillä pyritään selkeyttämään aineistoa siten, että tutkimuksen kohteesta saadaan uutta tietoa ja tutkimusongelmaan saadut vastaukset selkiintyvät tutkijalle (Eskola & Suoranta 2003, 137; Hirsjärvi ym. 2009, 221). Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen analyysi aloitetaan havaintojen pelkistämällä. Aineistoa siis tiivistetään helpommin käsiteltäväksi tarkastelemalla sitä vain siitä

näkökulmasta, joka on tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellinen. Lisäksi aineistosta tehtyjen havaintojen välille pyritään löytämään yhtäläisyyksiä. Analyysitapaa kutsutaan sisällönanalyysiksi ja se voidaan tehdä teorialähtöisesti eli lähtökohtana voidaan pitää jotakin teoriasta nostettua näkökulmaa (Vilka 2015).

Halusin tutkimusongelman mukaisesti selvittää, mitkä asiat toimivat opiskelijan näkökulmasta nykyisessä organisointimallissa hyvin ja toisaalta, aiheutuuko nykyisestä mallista jotain rakenteellisia esteitä sujuville palveluprosesseille. Lähestyin ongelmaa Korhikoski & Gerdtin (2016) näkemyksestä, että hyvän asiakaskokemuksen syntymisessä olennaista on asioinnin helppous. Asiakaskokemus on asiakkaan ja organisaation välinen vuorovaikutustapahtuma, joka voi tapahtua henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, mutta yhtä hyvin myös erilaisten sähköisten viestintäkanavien välityksellä (Juuti 2015).

Korhikoski & Gerdtin (2016) mukaan kokemus asioinnin helppoudesta syntyy neljän keskeisen tekijän, palvelun saavutettavuuden, nopeuden, prosessien sujuvuuden sekä asioinnin miellyttävyyden, avulla (kuva 11). Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, onko palvelu helposti löydettävissä ja asiakkaan saavutettavissa silloin kun hän haluaa. Käytännössä sillä viitataan esimerkiksi tarjolla oleviin palvelukanaviin, aukioloaikoihin ja palvelujen saatavuuteen ajasta riippumatta.

Nopeus merkitsee reagointinopeutta eli kuinka nopeasti asiakkaan kysymyksiin vastataan ja vastaako palvelun tehokkuus asiakkaan ennako-odotuksia. Prosessien sujuvuuden ulottuvuus käsittää tapahtumat ennen ja jälkeen palvelun käyttökokemuksen. Se liittyy organisaation sisäisten prosessien ja viestinnän toimivuuteen sekä asiakaspalautteesta esiinnousseisiin haasteisiin. Asioinnin miellyttävyys puolestaan kuvaa tyytyväisyyttä asiakaspalveluun. Siihen vaikuttaa myös organisaation hyvä työilmapiiri, asiakaspalvelukulttuuri ja se, onko organisaatiossa määritelty palvelulupausta. (Korhikoski & Gerdt 2016.)



Kuva 11. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Korkiakoski & Gerdt 2016).

Tutkimusaineiston järjestelyssä käydään materiaaleja läpi ja tehdään päätöksiä siitä, mitä analyysiin otetaan mukaan. Aineiston systemaattinen luokittelu voidaan tehdä tutkijan valinnan mukaan esimerkiksi paperia ja värikyniä tai tietokonetta hyväksikäyttäen. (Tracy 2013, 240; 242.) Aloitin analysoinnin järjestelemällä sähköisen dokumenttiaineiston sen mukaan, mistä palautekyselystä se oli peräisin. Poimin eri kyselyjen yhteenvedoista hyvän asiakaskokemuksen nelikenttään kuuluvia aiheita merkiten ne neljällä eri värikoodilla, lisäksi erotellen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Sen perusteella vertailin eri yksiköistä saatavilla olevaa materiaalia ja päädyin esittämään tukipalveluyksiköiden johtajille lisäkysymyksiä puuttuvien tietojen osalta. Esitin lisäksi kaikille tietyt kysymykset palvelujen sujuvuudesta ja organisoinnin toimivuudesta sekä yksiköiden välisestä yhteistyöstä ja pyysin pohtimaan asiaa opiskelijan näkökulmasta.

Kolmen johtajan haastattelut kestivät kukin 20–50 minuuttia. Tallensin verkossa tehdyt haastattelut Skype-ohjelman kautta ja kasvotusten tehdyn sanelimien avulla. Litteroinnin jälkeen analysoitavaa tekstiä muodostui noin 35 sivua. Tracy (2013, 235) korostaa aineiston tarkistamisen tärkeyttä ja kävinkin haastattelut läpi vielä kuunnellen ja samalla litteroidun tekstin tarkistaen. Yhdistin myös sähköpostitse saamani vastaukset aineistoon.

Analysoin haastatteluista muodostuneen kirjallisen aineiston dokumentti-analyyssissä noudattamieni periaatteiden mukaan, luokitellen vastauksista ilmi tulleita vahvuuksia ja heikkouksia hyvän asiakaskokemuksen osa-alueiden mukaan väreihin. Toisella luokittelukierroksella yhdistin vastauksia suurempiin

asiakokonaisuuksiin. Tämä visuaalinen työskentelytapa helpotti aineiston kokonaisuuden hallitsemista ja eri tavoin kerätyn tiedon yhdistämistä yhdeksi aineistoksi. Analysointityössäni huomasin, että sain haastatteluaineiston avulla myös paljon sellaista tietoa tukipalveluyksiköiden toiminnasta, jota voin hyödyntää tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa.

Aineiston analysoinnin jälkeen tuloksia on selitettävä sekä tulkittava niiden merkitystä. Lisäksi tutkija käsittelee analyysistä saatuja tuloksia tekemällä niistä omia päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 230; Tracy 2013, 262.) Kokosin tulokset opetuksen tukipalvelujen nykytilanteesta yhteen ja tulkitsin palvelujen kokonaisuuden toimivuutta opiskelijan näkökulmasta SWOT-analyysin avulla. Hyödynsin kartoituksen tuloksia tutkimuksen benchmarking-vaiheessa sekä opetuksen tukipalvelujen vaihtoehtoisten organisointimallien ideoinnissa.

6.2 Nykytilanteen analyysi, tulokset

Arvioin opetuksen tukipalvelujen nykytilannetta SWOT-analyysin avulla, jossa käytin näkökulmana hyvän asiakaskokemuksen tekijöitä. Lisäksi tunnistin haastatteluaineistosta esiin tulleita, tukipalveluyksiköiden rajat ylittäviä toimintoja ja prosesseja, joiden toimivuus on opiskelijan kannalta kriittistä.

6.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä, jossa selvitetään organisaation toimintaan liittyviä vahvuuksia (S), heikkouksia (W), mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T), voidaan käyttää kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi tutkimuksen kohteen nykytilasta. Analyysin perusteella on mahdollista tehdä strategisia ja toimintaan liittyviä valintoja. SWOT-analyysi voidaan kohdentaa tiettyyn organisaation toiminnan osaan tai tiettyyn ajankohtaan. (Vuorinen 2013, 87–88.) Käytin SWOT-analyysiä selkeyttämään analysoimani dokumentti- ja haastatteluaineistojen tuloksia, jotta voisin tehdä johtopäätöksiä Xamkin opetuksen tukipalvelujen tämänhetkisestä tilanteesta.

Kuvasin ensin nykytilan vahvuuksia ja heikkouksia, sitten mahdollisuuksia ja uhkia (kuva 12) käyttäen näkökulmana Korkiakoski & Gerdtin (2016) käsitystä

hyvän asiakaskokemuksen ulottuvuuksista. Heidän mukaansa sujuva palvelukokemus muodostuu palvelujen saatavuuteen, palvelujen nopeuteen, prosessin sujuvuuteen ja asioinnin miellyttävyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Vahvuudet ja heikkoudet, palvelujen saatavuus ja nopeus

Dokumenttiaineistosta kävi ilmi, että Xamkissa tarjottiin kattavasti tukipalveluja opiskelun tueksi ja opiskelijan oli pääsääntöisesti helppo löytää palvelun luokse. Yleensäkin tukipalveluhenkilöstö pystyttiin tavoittamaan hyvin. Toisaalta haastattelujen perusteella yksiköiden johto oli tiedostanut, että opiskelija voi jossain tilanteessa joutua palvelujen saamiseksi asioimaan useassa paikassa. Lisäksi tukipalvelut sijaitsivat useimmiten fyysisesti erillään toisistaan, joka voi osaltaan huonontaa palvelujen sujuvuutta.

Tukipalvelut eivät olleet pystyneet täysin täyttämään opiskelijoiden toiveita käytössä olevien asiointikanavien ja palvelujen aukioloaikojen suhteen. Opiskelija voi myös joutua odottamaan organisaation vastausta ongelmaan tai kysymykseen kohtuullisen kauan, etenkin palvelujen ruuhkautuessa. Tällöin organisaation reagointinopeus ei ollut toivotulla tasolla. Organisaatio oli pyrkinyt antamaan opiskelijoille aika-arvion palvelun saamiselle, jos palvelu oli epätavallisen ruuhkautunut.

Palvelujen saatavuus, Opiskelijapalvelut: Palautekyselyssä 2015 arvosana 4 opintotoimistojen asioimisympäristöstä (aukioloajat, siisteys ja viihtyisyys, palveluilmapiiri ja opastus) (asteikko 1-5).

Palvelujen saatavuus, Kirjastopalvelut: ”Kun tuotannon roolitus ja rajat ovat selkeitä, saattaa se näyttäytyä opiskelijan kannalta useina ”luukkuina”. Siksi vastauksia kysymyksiin saattaa – ehkä – joutua hakemaan monesta paikasta – periaatteessa.”

Vahvuudet ja heikkoudet, prosessien sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys

Tietojärjestelmät ovat oleellinen osa sujuvaa palveluprosessia. Sekä dokumenttiaineisto että haastattelut osoittavat, että monet opiskelijoille keskeiset tietojärjestelmät, etenkin Moodle, olivat käyttökelpoisia ja toimivat vakaasti. Lisäksi niitä kehitettiin asiakaslähtöisesti. Järjestelmien asiakaslähtöisyys oli kui-

tenkin vaihtelevaa, eivätkä kaikki sähköiset palvelut olleet vastanneet opiskelijoiden odotuksia. Esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönottoon ja kahden organisaation tietojärjestelmien yhdistämiseen liittyvät haasteet olivat heikentäneet Peppi-ekosysteemin, käyttäjätunnusten hallinnan ja Xinfo-helpdeskin toimivuutta opiskelijan näkökulmasta.

Prosessien sujuvuus, E-kampus: Toimintasuunnitelmassa 2018 "E-kampuksen painopiste ja vuositeema on opiskelijalähtöisyys: opiskelijan mahdollisuudet toimia joustavasti ja yhteistoiminnallisesti sähköisissä opiskeluympäristöissä..."

Prosessien sujuvuus, Täydennyskoulutus ja koulutusvienti: "...kun sillon jos mä opiskelen vaan kahen viikon aikana, niin se että sä saat toisen viikon loppulla sen avun sinne alustalle kirjautumiseen, niin se ei niinku riitä."

Edelleen, haastateltavien mielestä prosessien sujuvuuden vahvuutena voitiin pitää opetuksen tukipalveluyksiköiden selkeää työnjakoa. Täydennyskoulutus ja koulutusvienti -yksikkö oli tehnyt tuloksellisesti hyvää työtä pitämällä Xamkin avoimen ammattikorkeakoulun volyymin Suomen suurimpana. Opetuksen palvelujen yksiköt tekivät puolestaan palvelujohtajan alaisuudessa luontevasti yhteistyötä ja kaikki haastatellut pitivät tätä hyvänä asiana palvelujen kehittämisen kannalta. Eri yksiköt olivat tehneet työtä omien sisäisten prosessiensa ja toimintatapojensa yhdenmukaistamisen kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi, että monissa rinnakkaisissa ja yhteisissä prosesseissa esiintyi kuitenkin epäselvyyksiä ja myös dokumenttianalyysi näytti, että niitä ei oltu kuvattu Xamkin laatujohtamisen mukaisesti. Opetuksen palvelujen ja Opetuksen hallinnon yksiköiden välille ei ollut vielä muodostunut systemaattista yhteistyötapa.

Prosessien sujuvuus, Tietohallintopalvelut: "...sanotaan et se (Opetuksen palvelujen välinen) yhteistyö sujuu erittäin hyvin. Ja ja sitten se, että tosiaan kun meillä on sitten, on ne sitten haasteita tai ollaan jotakin uutta tekemässä tai ottamas käyttöön tai mitä tahansa niin tota me pystytään ne asiat kattoo aika monesta näkökulmasta..."

Prosessien sujuvuus, Opetuksen palvelut: "...sanotaanko tota tämmösiä ... emmie nyt sanos päällekkäisyyksiä, mutta rinnakkaisuuksia tai pieniä niinku linjavetoja on tonne opetuksen hallintoon että, et siinä on joitakin semmosia asioita, jotka vaatis vielä ... vähän niinkun selvennystä."

Henkilökunnan vahva asiantuntemus ja palvelukulttuuri olivat saaneet monessa palautekyselyssä kehuja. Henkilöstö oli myös itse arvioinut työilmapiirin olevan hyvä, joka osaltaan paransi palvelun laatua. Henkilöstön osaaminen kuitenkin keskittyi oman yksikön tehtäväalueeseen, joka korosti opiskelijalle yksiköittäin tarjottavia tukipalveluja. Kahdessa haastattelussa tuli esiin, että henkilöstön oman yksikön tehtävien ulkopuolista osaamista ei pystytty hyödyntämään ja oli mahdollista, että työntekijät katsoivat turvallisemmaksi pysyä omalle yksikölle kuuluvalla tehtäväalueella, kuin jakaa opiskelijalle muiden yksiköiden toimintaa koskevia neuvoja. Opiskelija voi ongelmatilanteessa joutua etsimään vastauksen kysymykseensä useammasta paikasta. Toisaalta dokumenttiaineiston mukaan tukipalvelut olivat saaneet opiskelijaviestinnästä hyvää palautetta, joten yksiköiden omat viestintälinjaukset olivat toimineet hyvin Xamkin yhteisen opiskelijaviestinnän koordinoinnin tuella.

Asioiden miellyttävyys, Opetuksen palvelut: Henkilöstön arvio oman työyksikön toiminnasta 3,70-4,41 työyhteisön kehittämiskyselyssä 2017 (asteikko 1-5).

Asioiden miellyttävyys, Täydennyskoulutus ja koulutusvienti: Arvosana 3,66 henkilökunnan ystävällisyydestä Avoimen amk:n ja täydennyskoulutuksen palautekyselyssä 2015 (asteikko 1-5).

Asioiden miellyttävyys, Opiskelijapalvelut: "Asioita pompotellaan yksiköiden välillä ja opiskelijoita juoksetetaan luukulta toiselle, koska "Ei kuulu mulle".

Asioiden miellyttävyys ja siihen sisältyvän asiakastyytyväisyyden lähtökohdasta voitiin pitää hyvänä, että jo Xamkin pohjana olevissa korkeakouluissa laatujärjestelmään olivat kuuluneet myös tukipalveluyksiköiden säännölliset ja systemaattiset asiakaspalautekyselyt. Eri kyselyillä, kuten kirjasto- ja opiskelijapalvelujen omilla kyselyillä sekä valtakunnallisella AVOP-kyselyllä kerätyssä opiskelijapalautteessa opetuksen tukipalvelujen yleisarvosana oli hyvä tai erittäin hyvä. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että tukipalveluyksiköillä ei varsinaisesti ollut virallisia palautekanavia palautekyselyjen ulkopuolella. Säännölliset kyselyt toteutettiin yleensä noin joka toinen vuosi. Toiminnasta tulevaa jatkuvaa palautetta ohjautui epävirallisiin kanaviin, kuten opiskelijoiden intranetin keskustelupalstalle ja sosiaalisen median kanaviin, joista sen käsitteleminen tehokkaasti oli haastavaa.

Asioiden miellyttävyys, Kirjastopalvelut: Arvosana 4,34 (2017) kirjaston palvelujen kokonaisuuden toimivuudesta kirjastopalvelujen palautekyselyssä (asteikko 1-5).

Asioiden miellyttävyys, Kansainvälistymispalvelut: Arvosana 5,6 valtakunnallisessa AVOP-kyselyssä 2017 kysymyksessä ”Korkeakoulussani oli hyvät mahdollisuudet suorittaa työharjoittelu ja/tai opiskelijavaihto ulkomailla.” (asteikko 1-7).

Vahvuudet	Heikkoudet
<p><i>Palvelujen saatavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opiskelijalle tärkeiden palvelujen olemassaolo ja niiden yleensä helppo löytäminen Suoraan opiskelija-rajapinnassa olevan palveluhenkilöstön tavoittaminen <p><i>Prosessien sujuvuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Monien keskeisten sähköisten palvelujen toimivuus (etenkin Moodle) Opetuksen palvelujen selkeä työnjako ja yhteistyö Opiskelijaviestintä ja tiedotus Avoimen amk:n hyvä tuloksellisuus Henkilökunnan osaaminen, asiantuntemus ja palvelukulttuuri <p><i>Asioiden miellyttävyys</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hyvä työilmapiiri Opiskelijapalautteen systemaattinen kerääminen tukipalvelujen toiminnasta osaorganisaation laatukulttuuria Opiskelijapalautteen yleisarvosana erittäin hyvä 	<p><i>Palvelujen saatavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Palvelujen saaminen yhdestä paikasta Palvelujen sijainti erillään toisistaan useilla kampuksilla, joidenkin fyysisten palvelujen löytäminen haasteellista Opiskelijalle tärkeiden asiointikanavien sekä palvelujen aukioloaikojen riittävyys ja niiden saatavuus ajasta riippumatta <p><i>Palvelun nopeus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Palvelun hitaus etenkin ruuhka-aikoina <p><i>Prosessien sujuvuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Joidenkin sähköisten palvelujen vastaus asiakkaan odotuksiin (osin Peppi, Xinfo, käyttäjähallinta, e-palvelut) Yksiköiden sisäisten prosessien ja toimintatapojen keskeneräisyys Rinnakkaisten ja yhteisten prosessien toimivuus Henkilöstön osaaminen keskittyy oman yksikön tehtäviin <p><i>Asioiden miellyttävyys</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Säännöllisten kyselyjen ulkopuolella tulevalle palautteelle ei virallisia kanavia ja systemaattista keräämistapaa
Mahdollisuudet	Uhat
<p><i>Palvelujen saatavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opetuksen palvelujen välinen yhteistyö ja hyvien käytäntöjen jakaminen Halukkuus ja hyvä valmius palvelujen, järjestelmien ja viestinnän kehittämiseen Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen Kotkan kampushankkeen tuoma mahdollisuus uuden kokeiluun <p><i>Palvelun nopeus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Halu ja pyrkimys nopeaan palveluun <p><i>Prosessien sujuvuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja laajempi hyödyntäminen Rinnakkaisten ja yhteisten prosessien sekä toimintatapojen kehittäminen <p><i>Asioiden miellyttävyys</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyyden parantamisen tavoittelu 	<p><i>Palvelujen saatavuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Palvelujen, järjestelmien ja viestinnän kehittämistyön onnistuminen Digitalisaation tuomiin haasteisiin vastaa- <p><i>Palvelun nopeus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opiskelijan odotuksia yhteydenoton reago-intiaikaan ei selvitetä. <p><i>Prosessien sujuvuus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Keskeisten tietojärjestelmien toimivuus Rinnakkaisten ja yhteisten prosessien toimivuus <p><i>Asioiden miellyttävyys</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Yhtenäisen palvelukulttuurin puuttuminen Tukipalveluyksiköiden epäyhtenäiset tai puutteelliset opiskelijapalautekanavat

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Opetuksen palvelujen yhteinen opiskelija-palautekysely | |
|--|--|

Kuva 12. Opetuksen tukipalvelujen nykytilan SWOT-analyysi

Mahdollisuudet ja uhat, palvelujen sujuvuus ja nopeus

Dokumentti- ja haastatteluaineistot osoittivat, että tukipalvelujen nykytilanteessa oli paljon mahdollisuuksia palvelujen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Palvelujen saatavuuteen voitiin linkittää hyvällä alulla oleva yhteistyö Opetuksen palvelujen yksiköiden välillä ja mahdollisuus hyvien käytäntöjen jakamiseen. Haastattelujen perusteella kaikista yksiköistä löytyi myös valmiutta niin palvelujen, järjestelmien kuin viestinnänkin kehittämiseen. Haastateltavien mielestä digitalisaatio toi mukanaan mahdollisuuksia, joita palveluissa voitiin hyödyntää. Lisäksi Kotkan kampushanke antoi oivat puitteet uusien toimintamallien kokeiluun. Kaikki nämä mahdollisuudet voitiin nähdä toisaalta uhkakuvana, jos muutoksiin ei jostain syystä haluta lähteä tai niissä ei onnistuta.

Palvelujen sujuvuus, Opetuksen palvelut: ”Mie nään sen tota niinkun mahdollisuutena tän että me voitas ikään kuin kokeilumielessä viedä näitä asioita (yhteisiä prosesseja) eteenpäin tässä Kotkan kampushankkeen yhteydessä.. Et siinon semmonen paikka, missä voi ihan sitten vaikuttaa siihen, jopa siihen tota, hyvin näiden yksiköiden fyysiseen sijaintiin, ja sit rakentaa sen niinku sen toimintamallin sitten sellaseks että se varmasti sitten toimii se yhteistyö ja ja erityisesti sitten palvelut pelaa tonne opiskelijoiden suuntaan.”

Mahdollisuudet ja uhat, prosessien sujuvuus ja asiointin miellyttävyys

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yksiköiden rinnakkaisten ja yhteisten prosessien toimivuus oli tärkeä osatekijän opetuksen tukipalvelujen toiminnassa. Niiden avulla palvelujen sujuvuutta oli mahdollista parantaa merkittävästi, kun taas toisaalta niissä epäonnistuminen heijastui ikävästi asiakaskokemukseen. Suuri painoarvo oli opiskelijoiden näkökulmasta annettava myös keskeisten tietojärjestelmien toimivuudelle. Tukipalvelujen tehtävänä oli sujuvoittaa opiskelijan opintopolkua ja tietojärjestelmien toimimattomuudella pollulle muodostui helposti esteitä.

Haastattelujen ja dokumenttiaineiston perusteella opetuksen tukipalveluyksiköt olivat sitoutuneita asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja sen seurantaan, näitä tavoitteita oli kirjattu muun muassa vuoden 2018 toimintasuunnitelmaan. Panostus asiakastyytyväisyyteen näkyi muun muassa Opetuksen palvelujen yhteisen asiakaspalautekyselyn käyttöönottona. Toiminnasta tulevaa jatkuvaa palautetta ei kuitenkaan käsitelty systemaattisesti ja epävirallisia palautekanavia, kuten intranetin keskustelupalstoja ja sosiaalisen median kanavia, käytettiin jonkin verran.

6.2.2 Yhteiset toiminnot ja prosessit

Korkiakoski & Gerdtin (2016) mukaan asiakaskokemuksen tarkastelemista voidaan pitää lähtökohtana organisaation arvoihin perustuvan toiminnan kehittämisessä ja konkretisoimisessa, mutta analysointia voidaan tehdä myös pohdimmalla asiakkaan ja organisaation välisiä kohtaamispisteitä ja sitä, miten asiakkaalle voitaisiin tarjota sujuva ja esteetön palvelupolku organisaatiossa. Tutkimukseni nykytilan analyysissä opetuksen tukipalveluyksiköiden läpi menevät prosessit nousivat yhdeksi keskeisistä tekijöistä sujuvan palvelun toteuttamisessa. Kokosin siksi haastattelujen avulla tietoa, mitkä yhteiset prosessit yksiköissä nähdään kaikkien keskeisimpänä. Tietoa oli mahdollista hyödyntää tutkimuksen benchmarking-osiossa.

Palvelupolku-ajattelua on käytetty paljon sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämisessä. Juuti (2015) kutsuu samantyyppistä mallia kosketuspistepoluksi, Korkiakoski & Gerdt (2016) puolestaan asiakaspoluksi. Polkuajattelun taustalla on sen nimityksestä riippumatta tarkoitus pohtia palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen rakentamisessa on haasteellista juuri organisaation eri toimintojen saumattoman yhteistyön aikaansaaminen yrityksen kannalta tehokkaasti ja kuitenkin niin, että asiakas saa tarvitsemansa vuorovaikutusmahdollisuuden organisaation kanssa haluamiaan kontaktikanavia pitkin toivomanaan ajankohtana (Korkiakoski & Gerdt 2016).

Hyödynsin palvelupolkuajattelua tutkimuksessa tunnistamalla ja nostamalla haastatteluaineiston perusteella esiin niitä prosesseja, jotka koskettivat opetuksen tukipalveluyksiköitä ja olivat myös opiskelijan näkökulmasta tärkeitä.

Prosessien tunnistaminen oli hyödyllistä organisaation toiminnalle nykytilanteessakin, mutta ne tarjosivat myös hyvän näkökulman toisten korkeakoulujen vertailututkimukseen.

Tärkeimpänä yksikkörajat ylittävänä prosessina haastatteluissa mainittiin Peppi-ekosysteemin eri toiminnot, jotka liittyivät sekä Opetuksen hallinnon että Opetuksen palvelujen eri yksiköiden toimintaan. Peppiin liittyvät vastuut ja työnjako koettiin vielä jossain määrin epäselvinä, koska systeemin kehitystyö oli jatkunut sen käyttöönoton jälkeen. Systeemin toimivuudessa oli koettu haasteita etenkin avoimen ammattikorkeakoulun opintoasiainhallinnossa.

*Yhteiset toiminnot ja prosessit, Tietohallintopalvelut: (Peppi-ekosysteemistä)
"Et et tää on ehkä välillä tuonu sitten niitä haasteita, varsinkin jos otetaan jotakin uutta käyttöön, jotakin liitännäisiä tai vastaavia, niin niin tota, monesti on tullu et no kuka sitä lähtee sit vetämään et kuka siitä nyt sitten vastaa siitä projektista ja.."*

Moodleen ja muihin tietojärjestelmiin liittyvät prosessit tulivat esiin kahdessa haastattelussa. Myöskin kaksi mainintaa saivat polkuopiskelijan palveluprosessi sekä käyttäjänhallinta eli opiskelijoiden käyttäjätunnusten hallinnointi. Käyttäjätunnusten toimivuudessa oli Xamkin ensimmäisenä toimintavuonna koettu vaikeuksia eikä ongelmatilanteisiin oltu pystytty saamaan ratkaisua asiakkaan kannalta tarpeeksi nopeasti. Opetuksen tukipalvelujen yhteisistä prosesseista mainittiin myös yhteistyössä tuotetut eli YTS-opintopisteet, Xamkissa käytössä oleva Bring Your Own Device eli BYOD-toimintamalli sekä opinnäytetöihin ja muihin julkaisuihin kytkeytyvä Theseus-palvelu ja sähköinen arkistointi.

Opetuksen tukipalvelujen johdolle tehdyissä haastatteluissa selvitin myös, miten yhteisten toimintojen ja prosessien sujuvuuteen on kiinnitetty huomiota. Kaikki Opetuksen palvelujen johtajat toivat esiin johtoryhmän säännölliset kokoukset, joissa yhteisiä toimintoja tarvittaessa käsiteltiin. Opetuksen palvelujen ja Opetuksen hallinnon välillä vastaavaa säännöllisyyttä ei ollut. Lisäksi yhteinen asiakaskysely nousi esiin kaikissa haastatteluissa, tosin ei aina haastateltavan aloitteesta. Moni haastateltavista kuvasi nykytilannetta niin, että ongelmia ratkaistiin sitä mukaa, kun niitä tuli esiin. Yhtä moni kuitenkin toi esiin

ajankohtaisia yhteisten prosessien kuvaamiseen tai kehittämiseen liittyviä hankkeita.

Yhteiset toiminnot ja prosessit, Kirjastopalvelut ja E-kampus: ”Opetuksen palveluiden palavereissa ja kokouksissa (yhteisiin toimintoihin liittyviä) asioita käsitellään yleisellä tasolla.”

Yhteiset toiminnot ja prosessit, Täydennyskoulutus ja koulutusvienti: ”Ei oo sellasta että ois niinku yhteistä säännöllistä...jotakin palaveria. Eli vaan sitä mukaa, kun tulee eteen, sitä mukaa on tehty.”

6.2.3 Yhteenveto nykytilanteen analyysistä

Opetuksen tukipalvelujen nykytilanteen analyysin avulla pyrin vastaamaan alatutkimusongelmaan: Mitkä asiat toimivat nykyisessä organisointimallissa hyvin ja toisaalta, aiheuttaako nykyinen malli jotain haasteita palveluprosessien sujuvuudelle asiakaslähtöisyyden näkökulmasta? Nykytilanteen arviointi pohjautui SWOT-analyysiin, jonka näkökulmana olivat hyvän asiakaskokemuksen osa-alueet: palvelujen saatavuus, palvelun nopeus, prosessien sujuvuus sekä asiointin miellyttävyys. Lisäksi analyysissä tuli esiin eri toimintojen yhteisiä prosesseja, joiden toimivuus vaikuttaa palvelujen toimivuuteen kokonaisuutena.

Palvelujen saatavuus

Tutkimuksessa kävi ilmi, että opiskelija löysi hänelle tärkeimmät opetuksen tukipalvelut ja tavoitti suoraan opiskelijarajapinnassa olevan henkilöstön, mutta voi joutua asioimaan useassa paikassa saadakseen ongelmansa ratkaistua. Hän ei myöskään välttämättä saanut hoidettua asiaansa itselleen sopivana ajankohtana. Digitalisaation myötä itsepalvelun ja sähköisten palvelujen kehittäminen toivat tutkimuksen mukaan mahdollisuuksia vastata tähän haasteeseen.

Palvelun nopeus

Tutkimuksessa käytetty aineisto ei tuonut paljon lisätietoa siitä, oliko tukipalvelujen reagointiaika opiskelijan yhteydenottoon riittävä. Palvelut olivat voineet

ruuhkautua kiireaikoina ja etenkin tietojärjestelmiin liittyvät, suurta opiskelijamassaa koskettavat, ongelmatilanteet olivat aiheuttaneet palveluprosessin hidastumista tai jopa paikalleen jumiutumista.

Prosessien sujuvuus

Opiskelijan opintojen kannalta tärkeimmät tietojärjestelmät, etenkin suuressa määrin käytetty verkko-oppimisympäristö Moodle, toimivat lähtökohtaisesti hyvin. Kaikki järjestelmät eivät kuitenkaan vastanneet opiskelijan odotuksiin toimivuudeltaan ja käytettävyydeltään. Asiakaslähtöisyyden kehittämistarpeita oli tutkimusaineiston mukaan esimerkiksi osin Peppi-ekosysteemiin kuuluvissa järjestelmissä, käyttäjätunnusten hallinnassa ja kirjaston e-aineistopalveluissa. Palveluprosessit oli rakennettu usein järjestelmien ehdoilla, mutta yksiköt olivat tietoisia järjestelmien kehittämistarpeista ja olivat vastanneet niihin mahdollisuuksiensa mukaan.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että opetuksen tukipalveluhenkilöstön osaaminen ja asiantuntemus olivat hyvällä tasolla, mutta keskittyivät opiskelijan kannalta liikaa oman yksikön tehtäviin. Osaamisen keskittymisen pohjana oli yksiköiden työnjako, joka oli organisaation kannalta selkeä. Opiskelijalle työnjako voi kuitenkin näyttää sekavalta, etenkin yksiköiden yhteisten prosessien kohdalla. Myös yksiköiden sisäiset toimintatavat hakivat vielä osin muotoaan eri kampusten välillä.

Asiainnin miellyttävyys

Opetuksen tukipalvelujen palautekyselyt ja johdon saama epävirallinen palaute osoittivat, että asiakastyytyväisyys opiskelijarajapinnassa oli hyvä ja tukipalveluyksiköissä työskenneltiin hyvässä ilmapiirissä. Kuitenkin koko korkeakoulun palvelukulttuuri oli vasta kehitysvaiheessa. Opiskelijapalautetta kerättiin säännöllisesti toiminnan kehittämiseksi, vaikkakaan tietyn väliajoin toistuvien kyselyjen ulkopuolelta tulevalle palautteelle ei ollut virallisia kanavia eikä sitä aktiivisesti kerätty ja käsitelty toiminnan kehittämiseksi.

Yhteiset toiminnot ja prosessit

Opetuksen tukipalveluyksiköiden johtajien haastatteluissa esiin nousseita yhteisiä prosesseja tunnistettiin useita. Tärkeimpinä pidettiin Peppi-ekosysteemin ja käyttäjätunnusten hallinnointia sekä yhteistyössä tuotettujen, YTS-opintojen kehitystyötä. Lisäksi huomiota saivat polkuopiskelijaprosessi, Xamkin BYOD-toimintamallin prosessi, yhteistyö verkko-oppimisympäristö Moodlen parissa ja muihin järjestelmiin sekä arkistointiin ja opinnäytetöihin liittyvät toiminnot. Yhteisiin toimintoihin oli pyritty kiinnittämään huomiota Opetuksen palvelujen johdon säännöllisissä kokouksissa sekä prosessikuvauksia työstämällä. Nykytilanteessa prosessien kokonaiskuva ei kuitenkaan ollut selkeää ja eikä niihin liittyviä ongelmia oltu pystytty ratkaisemaan ennakoiden.

6.3 Benchmarking-kohteet, tutkimus

Xamkin nykytilan selvityksen jälkeen aloitin tutkimuksen benchmarking-osuuden, jonka tarkoituksena oli vastata toiseen alatutkimusongelmaan, Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet tukipalvelujen organisointiin ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi?

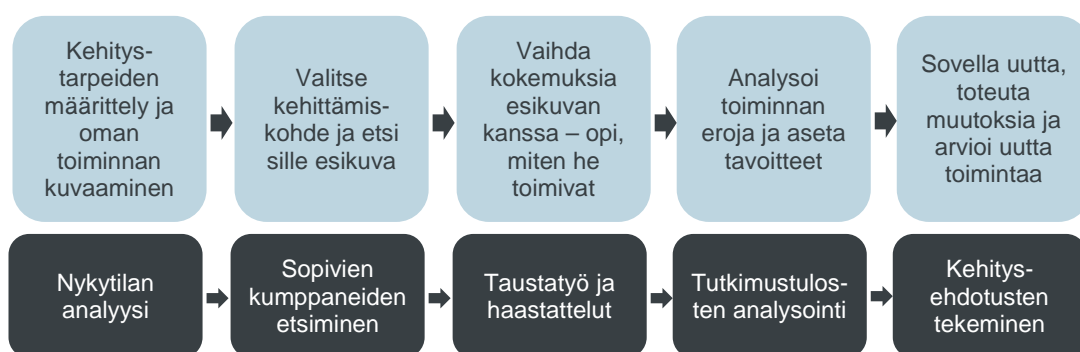
6.3.1 Benchmarking

Benchmarking on Vlăseanun ym. (2004) mukaan itsearviointin työkalu, jonka avulla organisaatio voi verrata itseään toisiin joillakin toiminnan osa-alueilla löytääkseen keinoja nykyisen suorituskyvyn parantamiseksi. Se on avoin ja yhteistyössä tehty palvelujen ja prosessien arviointi, jossa pyritään oppimaan hyvistä käytännöistä. (Tasopoulou & Tsiotras 2017.) Termin benchmarking sijaan voidaan puhua myös esimerkiksi vertailukehittämisestä (Vuorinen 2013). Yksi tämän benchmarking-tutkimuksen ja toimeksiannon lähtökohdista oli nimenomaan hyvien käytäntöjen jakaminen korkeakoulujen kesken.

Benchmarkingin tavoitteista riippuen toiminnan vertailua voidaan tehdä organisaation sisällä, mutta myös eri tai samalla alalla toimiviin organisaatioihin. Kilpailijabenchmarkingissa sopivien kumppanien tai tarpeellisen tiedon löytäminen voi olla haasteellista. Kilpailu-ulottuvuuden sijasta benchmarking voikin olla myös yhteistyötä ja -toimintaa, joka mahdollisesti syventää kumppaneiden välejä uudella tavalla. (Karjalainen 2002, 12-13; Tuominen & Niva 2011; 16.)

Korkeakoulukentällä on totuttu yhteistoimintaan, ja benchmarking onkin paljon käytetty kehittämismenetelmä alalla. Vertailua helpottaa usein se, että korkeakoulut toimivat samankaltaisessa toimintaympäristössä.

Vuorinen (2013) kuvaa benchmarking-prosessin viisivaiheisena alkaen kehitystarpeiden määrittelystä ja oman toiminnan kuvaamisesta jatkuen kehittämiskohteen ja vertailukohteen valintaan. Sen jälkeen vaihdetaan kokemuksia vertailukohteen kanssa, analysoidaan toiminnan eroja ja asetetaan omalle toiminnalle tavoitteita. Lopuksi sovelletaan opittua, toteutetaan muutoksia ja arvioidaan uutta toimintaa.



Kuva 13. Benchmarking-prosessi (Vuorinen 2013) suhteessa tutkimuksen vaiheisiin.

Vuorisen (2013) näkemys benchmarking-prosessista, jota myös tässä tutkimuksessa on pääpiirteissään noudatettu, on visualisoitu kuvassa 13. Uuden toiminnan vieminen käytäntöön ja sen arviointi on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja sen sijaan tutkimuksessa tehdään konkreettisia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

6.3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Benchmarking-tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa muissa korkeakouluissa tehtyjä ratkaisuja opetuksen tukipalvelujen järjestämiseksi ja siten vastata opinnäytetyön toiseen alatutkimusongelmaan: Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi?

Laineen ym. (2015, 27) mukaan tutkimuksesta on pyrittävä saamaan riittävä kuva tapauksesta niin, että tapahtumien kulku voidaan luotettavasti päätellä.

Tutkimuksessa käytettävät aineistot, menetelmät ja näkökulmat valitaan tämän tavoitteen mukaisesti. Grönfors & Vilkka (2011, 24) huomauttavat, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusongelma tarkentuu käytännön työskentelyssä.

Käytin benchmarking-tutkimuksessa nykytilan analyysin lailla asiakas- eli opiskelijanäkökulmaa. Nykytilan analyysi oli kuitenkin osoittanut, että kaikkien opetuksen tukipalvelujen käsitteleminen kattavasti benchmarking-tutkimuksessa olisi laajentanut tutkimusaineistoa huomattavasti. Rajasin tässä vaiheessa tutkimuksen painopisteen nykytilan analyysissä esiin nousseisiin teemoihin, etenkin yksiköiden yhteisiin toimintoihin ja prosesseihin. Lisäksi pyrin löytämään myös yksittäisiä hyviä käytäntöjä, joilla Xamkin palveluprosessien sujuvuutta voitaisiin parantaa.

6.3.3 Tutkimuksen tiedonkeruu

Vilkan (2015) mukaan toimeksiantajan toiveet voivat vaikuttaa tutkimuksen tiedonkeräämiseen. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajan näkemys oli alusta alkaen lähteä etsimään tukipalvelujen kehittämiseen tarvittavaa tietoa toisten korkeakoulujen toiminnasta. Toimeksiantajan kattavasta yhteistyöverkostosta, joka koostui ammattikorkeakoulujen opintoasiainpäälliköistä, oli apua tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella palveluja opiskelijan näkökulmasta ja sen vuoksi oli luontevaa, että tutkimushaastatteluja lähdeittäisiin tekemään nimenomaan opintoasiainpäälliköiden kautta.

Päätutkimusongelman mukaan kokonaistavoitteena on löytää asiakaslähtöisiä vaihtoehtoja opetuksen tukipalvelujen järjestämiseksi Xamkissa. Pyrin löytämään benchmarking-kohteiksi 3–4 korkeakoulua, joiden organisointimalli ja toimintaperiaatteet olisivat keskenään erilaisia niin, että tutkimusaineisto olisi mahdollisimman monipuolinen ja antaisi siten hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseen.

Triangulaatio, joka Laineen ym. (2015, 23–25) mukaan on tyypillistä tapaustutkimukselle, toteutui tässä tutkimuksessa aineiston osalta. Tiedonkeruun pääpaino oli haastatteluissa, mutta etenkin benchmarking-kohteiden valinnassa hyödynsin myös erilaisia dokumenttiaineistoja monipuolisesti. Tausta-aineisto

koostui sähköisessä muodossa olevasta tiedosta, jota sain kohdeorganisaatioiden www-sivuilta, Vipunen-tietopalvelusta sekä opinnäytetyön toimeksiantajalta.

Korkeakoulujen www-sivuilta löysin vaihtelevasti tietoa korkeakoulujen organisaatiosta ja tukipalvelujen järjestämisestä. Mahdollisiksi benchmarking-kohteiksi karsiutui www-sivuilta saatujen tietojen perusteella kahdeksan eri korkeakoulua, joiden taustaa selvitin lisäksi keräämällä tietoa tukipalveluihin liittyvästä opiskelijapalautteesta (opiskelijoiden valmistumisvaiheen palautekysely AVOP).

Vertasin korkeakoulujen saamaa palautetta tietohallinnon, kirjasto- ja tietopalvelujen ja kansainvälisten palvelujen osalta Xamkin saamaan palautteeseen kolmen vuoden ajalta (2015–2017), jotta näkisin, onko joissakin korkeakouluissa onnistuttu erityisen hyvin tai kenties kohdattu haasteita näiden tukipalvelujen toimivuudessa. Sain myös toimeksiantajalta käyttööni yhteenvedon ammattikorkeakoulujen opintoasiainpäälliköiden verkostossa tehdystä kyselestä, jossa opintoasiainpäälliköt olivat kertoneet näkemyksiään koskien opintosuhteiden työnkuvaa ja sen vaatimaa osaamista sekä niiden tulevaisuuden näkymiä. Yhteenvedo valotti korkeakoulujen nykytilannetta ja tulevaisuudennäkymiä opiskelijapalvelujen osalta.

Tausta-aineiston pohjalta lähestyin kuuden korkeakoulun opintoasiainpäällikköä sähköpostitse kysyäkseni tarkempia tietoja opetuksen tukipalvelujen organisoitumisesta ko. korkeakoulussa. Pyysin lisätietoja toimintojen organisoitumisesta organisaatioyksiköiden sisällä, esimerkiksi eri toimintojen esimiesten vastuiden jakautumisesta ja toimintojen yhteistyön edistämiseksi tehdyistä ratkaisuksista. Neljän korkeakoulun edustajat, jotka vastasivat viestiini, olivat taustatietojen perusteella sopivia benchmarking-kohteita ja he myös suostuivat haastatteluihin. Yhden korkeakoulun edustaja ohjasi haastattelun toiselle henkilölle organisaatiossaan.

Benchmarking-haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Hirsjärvi & Hurmeen (2000, 47) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta tarkka kysymystenasettelu, niiden muoto ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelut sopivat tarkoitukseen hyvin,

koska tutkimuksen kohteiksi oli tarkoituksella valittu erilaisia korkeakouluja ja esittämällä kaikille haastateltaville tarkasti samoja kysymyksiä ei olisi päästy haluttuun lopputulokseen eli erilaisten ideoiden ja toimintamallien sekä hyvien käytäntöjen esiintuomiseen aineiston kautta. Muodostin haastattelujen teemat tutkimuksen viitekehyksen pohjalta ja kokosin teemoihin liittyviä kysymyksiä haastattelujen tueksi (liite 3).

Korkeakoulujen edustajat kuvasivat organisaationsa toimintaa hyvin eri tavoin ennen haastatteluja käydyssä sähköpostikirjeenvaihdossa, jonka vuoksi lähtökohdat haastatteluihin vaihtelivat. Taustatiedot kahdesta organisaatiosta olivat ennen haastatteluja yleisellä tasolla ja siksi lähetin heille etukäteen kokoamani listan kysymyksistä tai aihepiireistä, joita toivoin haastattelussa erityisesti käsiteltävän. Kahden organisaation taustatiedot olivat antaneet melko kattavan kuvan organisaation toiminnoista ja heidän kanssaan sovittiin etukäteen vain haastattelujen teemoista yleisellä tasolla.

Yhdestä korkeakoulusta haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, kolmen osalta haastateltavana oli yksi henkilö. Kolme haastattelua toteutettiin kohdehenkilöiden toiveiden mukaan verkkoyhteyden (Skypen) välityksellä sekä yksi puhelimitse. Vaikka haastattelut onnistuivat kokonaisuutena hyvin, myös esimerkiksi Tracyn (2013, 216) esiin tuomia, sähköisten välineiden käyttämisen haasteita kohdattiin: kaksi haastattelua keskeytyi verkkoyhteyden katkeamisen vuoksi ja samoin kävi puhelinhaastattelussa. Toisaalta Tracy (2013, 218) huomauttaa myös kuinka tärkeää on, että käytettävä teknologia on haastateltavan kannalta miellyttävää ja tuttua. Tutkimukseen haastatellut olivat tottuneita käyttämään valittuja välineitä eivätkä hätkähtäneet häiriöitä yhteyksissä.

Haastateltavat antoivat luvan yhteydenottoon myös haastattelun jälkeen, jos tutkimusta varten tarvittaisiin tarkentavia kysymyksiä. Käsitellessäni aineistoa haastattelujen jälkeen otinkin yhteyttä kolmeen haastateltavaan ja pyysin tarkennusta yhden tukipalvelun toimintaan kohdeorganisaatioissa. Aineiston käsittelyn yhteydessä hyödynsin vielä Vipunen-tietopalvelua kerätäkseni vertailutietoa korkeakoulujen koosta.

6.3.4 Aineiston analysointi

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tehdään aineiston keräämisen jälkeen valintoja siitä, millä perusteella aineistoa lähdetään käsittelemään sen sijaan, että analyysi pohjautuisi ennalta valittuihin teoreettisiin näkemyksiin (Vilka 2015). Analysointitapa mahdollistaa aineistosta luontevasti esiin nousevien teemojen tavoittamisen ja myös ennalta arvaamattomien asioiden tai näkökohtien löytämisen, joka on yksi laadullisen tutkimuksen perusominaisuuksista (Eskola & Suoranta 2003, 151–152; Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Ennen analyysia tutkimusaineisto käsitellään tutkittavaan muotoon soveltuvaksi, esimerkiksi nauhoitettu aineisto muunnetaan tekstimuotoon, jotta sitä voidaan järjestelmällisesti käydä läpi ja ryhmitellä (Vilka 2015). Lisäksi aineisto tarkistetaan ja järjestetään analysointia varten. Teemoittelu eli aineiston jaottelu eri aihepiirien mukaan on yksi tavallisimmista analyysitavoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 221; 224.)

Aloitin benchmarking-tutkimuksen aineiston analysoinnin nauhoitettujen haastattelujen litteroimisella. Kolme haastattelua kesti noin tunnin ja yksi noin 1,5 tuntia. Olin tallentanut haastattelut Skype-ohjelman kautta ja puhelimitse tehdyn haastattelun sanelimen avulla. Litteroinnin jälkeen aineistoa oli käytettävissä noin 44 sivua. Lisäksi sähköpostitse saatuja tietoja oli yhteensä noin 3 sivua. Kävin läpi aineistoja sähköisessä muodossa useita kertoja ja nostin sieltä värikoodeja hyödyntäen esiin teemahaastattelun eri aihepiirejä. Lisäksi erotin aineistosta aihepiirien ulkopuolelta tulleet, mielenkiintoiset käytännöt ja toimintamallit. Keräsin eri aihepiirejä koskevat maininnat matriisityyppisesti Excel-taulukoihin niin, että korkeakoulujen vastauksia samoihin kysymyksiin oli helppo vertailla ja samalla nähdä, kuinka laajasti jotakin aihepiiriä oli käsitelty jonkin korkeakoulun haastattelussa tai jos sitä ei oltu käsitelty lainkaan.

Alasuutari (2011) kuvaa analysointivaiheen jälkeistä tutkimusaineiston tulkintaa arvoituksen ratkaisemiseksi. Tämä viittaa Vilkan (2015) mukaan siihen, että tulkintaa tehdään aineistosta esiinnousseiden johtolankojen pohjalta ja jatkaa, että tulkintavaiheessa tutkimuksessa pyritään luomaan kuvaus tutkittavasta asiasta sekä tutkimuksen tavoitteiden mukaisia ohjeita tai malleja. Analysoituani benchmarking-tutkimuksen aineiston kokosin yhteen eri aihepiireistä

saadut tulokset ja lähdin niiden pohjalta ideoimaan eri vaihtoehtoja Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöisiksi toimintamalleiksi.

6.4 Benchmarking-kohteet, tulokset

Kartoitin toisten korkeakoulujen käytössä olevia organisointimalleja ja toimintatapoja opetuksen tukipalvelujen järjestämiseksi benchmarking-haastattelujen avulla. Tutkimuksen kohteena olivat erilaiset rakenteelliset ratkaisut ja hyvät toimintatavat, niiden asiakaslähtöisyys ja se, kuinka hyvin ne toimivat käytännössä. Erityistä huomiota saivat myös toimintojen rajat ylittävät palveluprosessit.

6.4.1 Kohteiden taustatiedot

Tutkimuksen benchmarking-kohteina olivat neljä korkeakoulua: Laurea-ammattikorkeakoulu (Laurea), LUT-konserni (LUT), Savonia-ammattikorkeakoulu (Savonia) ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK). LUT-konserni tuottaa yhteisiä opetuksen palveluja Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle ja Saimaan ammattikorkeakoululle. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt olivat päälliköitä tai johtajia, joiden vastuulla olivat opintoasiainhallinto tai siihen liittyvä suurempi palvelukokonaisuus.

Benchmarking-kohteiden kokoa kuvaavia määreitä suhteessa Xamkiin on koottu taulukkoon 1 Vipunen-tietopalvelusta, pois lukien toimipisteiden lukumäärä ja LUT-konsernin liikevaihto, joista tiedot on saatu korkeakoulujen www-sivuilta. Kohteiden vertailun tarkoitus on antaa yleiskuva korkeakouluista ja sitä on syytä pitää suuntaa-antavana.

v. 2017	Xamk	Laurea	LUT	Savonia	TAMK
Opiskelijamäärä	9 320	7 515	8 335	6 741	10 303
Valmistuvien määrä	1 651	1 788	1 761	1 204	2 049
Henkilöstön määrä	693	479	1 065	430	699
Liikevaihto, milj. €	72	51	99	44	65
Toimipisteiden määrä	4	6	2	5	3

Taulukko 1. Benchmarking-kohteiden taustatietojen vertailu

(Lähteet: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2018a; Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2018b; Laurea-ammattikorkeakoulu 2018; Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus 2018; Saimaan ammattikorkeakoulu 2018; Savonia-ammattikorkeakoulu 2018, 3; Tampereen ammattikorkeakoulu 2018).

Tutkimuksen kohdekorkeakoulujen opiskelijamäärät vuonna 2017 vaihtelevat Savonian 6 741 opiskelijasta TAMKin 10 303 opiskelijaan. Määrä sisältää tutkintoon johtavan koulutuksen sekä erikoistumiskoulutusten ja ammatillisen opettajakorkeakoulun opiskelijat. Xamk on opiskelijamäärältään joukon toiseksi suurin korkeakoulu 9 320 opiskelijalla. TAMK on myös valmistuvien opiskelijoiden määrällä mitattuna suurin korkeakoulu (2 049 valmistunutta), Laurea ja LUT ovat tässä suhteessa melko samankokoisia, Laureasta on valmistunut 1 788 ja LUT:sta 1 761 opiskelijaa. Xamkista on valmistunut 1 651 opiskelijaa ja Savonia on 1 204 valmistuneella myös tämän mittarin osalta kohdekorkeakouluista pienin.

Henkilöstöä on selvästi eniten LUT:ssa (1 065) ja ero Savoniaan, jossa henkilöstöä on 430 henkeä, on suuri. Laureassa on 479 työntekijää, Xamkissa ja TAMKissa lähes yhtä paljon: 693 ja 699 työntekijää. LUT on myös yhteenlasketulla Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun noin 99 miljoonan euron liikevaihdolla suurin korkeakouluista ja Savonia pienin 44 miljoonalla eurolla. Edelleen Laurea on joukon keskivaiheilla 51 miljoonan euron liikevaihdolla. Xamk on kuitenkin hieman TAMKia edellä liikevaihdolla mitattuna: Xamkin liikevaihto on 72 miljoonaa euroa ja TAMKin 65 miljoonaa euroa.

Toimipisteillä tarkoitetaan tässä pääasiallisia toimipaikkoja; kampuksia, jotka voivat sijaita joko samassa kaupungissa tai eri paikkakunnilla ja joissa työskentelee tukipalveluhenkilöstöä. Korkeakoulut voivat järjestää opetusta tai tutkimustoimintaa lisäksi muissa toimipaikoissa. Toimipisteiden määrä oli benchmarking-kohteissa tärkeä määre, koska Xamkin organisaatiota leimaa vahvasti sen neljälle kampukselle hajautettu toiminta.

Laurean 6 toimipistettä sijaitsevat kaikki Uudellamaalla: Hyvinkäällä, Espoon Leppävaarassa ja Otaniemessä, Lohjalla, Porvoossa ja Vantaan Tikkurilassa. Savonia toimii kolmella kampuksella Kuopion alueella ja lisäksi sillä on toimipisteet Iisalmissa ja Varkaudessa. TAMKin kolme kampusta sijaitsevat kaikki Tampereella. Pääkampuksen, johon suurin osa toiminnoista on keskitetty, lisäksi tukipalveluhenkilöstöä työskentelee samassa kaupungissa Mediapoliksen ja Musiikkiakatemian kampuksilla.

LUT:n toiminnoista suurin osa on LUT:n ja Saimaa-ammattikorkeakoulun yhteisellä Skinnarilan kampuksella Lappeenrannassa, mutta Saimaa-ammattikorkeakoulu on toiminut myös Imatralla. Toimintaa ollaan keskittämässä Imatralla Lappeenrantaan, mutta tuoreet suunnitelmat Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulujen fuusiosta ovat pitämässä toimipisteiden määrän kahdessa myös jatkossa.

6.4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Jaottelin benchmarking-haastattelujen tulokset seitsemään opetuksen tukipalveluja koskevaan aihepiiriin: palvelujen sijoittumiseen organisaatiossa, palvelujen rakenteellisiin tekijöihin, yksiköiden toimintatapoihin, tiimityöskentelyyn, eri toimintojen väliseen yhteistyöhön, palvelujen organisoinnin asiakaslähtöisyyteen sekä tukipalveluja koskeviin kehityshankkeisiin ja tulevaisuudennäkymiin.

Palvelujen sijoittuminen organisaatiossa

Organisaatorakenne vaikuttaa muun muassa toimintojen väliseen yhteistyöhön, joten tutkimuksen kannalta kiinnostavaa oli se, onko muissa korkeakouluissa palveluja ryhmitelty kokonaisuuksiin samalla logiikalla kuin Xamkissa. Kokonaisuus viittaa useamman yksikön tai toiminnon muodostamaan ryhmittymään, jota johtaa palveluista vastaava johtaja tai esimerkiksi vararehtori. Xamkissa tutkimuksessa mukana olevat palvelut kuuluvat pääosin Opetuksen palvelut -kokonaisuuteen, jota johtaa Opetuksen palvelujohtaja. Avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen toiminnot ovat osa Opetuksen hallinto -kokonaisuutta, jonka johdossa on vararehtori.

Toimintojen ryhmittely perustui kohdekorkeakoulujen www-sivuilta ja LUT:n osalta haastateltavalta saatuihin tietoihin organisaatorakenteesta. Tietoja tarkennettiin haastatteluissa. Tutkimuksessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen organisaatioissa eri toiminnot oli jaettu kokonaisuuksiin samankaltaisesti kuin Xamkinkin organisaatiossa (taulukko 2). LUT:n toimintamalli eroaa muista, koska sen tuottamat palvelut koskevat kahta organisaatiota. Savonissa Korkeakoulupalvelut-kokonaisuus sisältää neljä samaa toimintoa kuin Xamkissa: opiskelijapalvelut, kansainväliset palvelut, kirjasto- ja tietopalvelut

sekä tietohallintopalvelut. Korkeakoulupalvelut toimivat vararehtorin alaisuudessa. Savoniassa avoimen amk:n ja täydenniskoulutuksen sekä Xamkin E-kampusta vastaavien toimintojen hoitaminen on hajautettu eri kokonaisuuksille.

Toiminto, kuten Xamkin organisaatiossa	Xamk	Laurea	LUT	Savonia	TAMK
Opiskelijapalvelut	Opetuksen palvelut	Tuki-palvelut	Opinto-palvelut	Korkeakoulu-palvelut	Korkeakoulu-palvelut
Kansainväliset palvelut	Opetuksen palvelut	Opetus	Opinto-palvelut	Korkeakoulu-palvelut	Korkeakoulu-palvelut
Kirjasto- ja tietopalvelut	Opetuksen palvelut	Opetus	Oppimis- ja tilapalvelut	Korkeakoulu-palvelut	Korkeakoulu-palvelut
Tietohallintopalvelut	Opetuksen palvelut	Tuki-palvelut	Oppimis- ja tilapalvelut	Korkeakoulu-palvelut	Liiketoiminta
Täydenniskoulutus ja koulutusvienti	Opetuksen hallinto	pääosin Opetus	Opinto-palvelut	Koulutusyksiköt, Korkeakoulu-palvelut ja Liiketoiminta	pääosin Liiketoiminta
E-kampus	Opetuksen palvelut	pääosin Opetus	Opinto-palvelut	Koulutusyksiköt ja Korkeakoulu-palvelut	Kehittäminen, Laatu ja toiminnanohjaus

Taulukko 2. Opetuksen tukipalvelujen sijoittuminen eri kokonaisuuksiin kohdeorganisaatioissa

Myös TAMKissa Korkeakoulupalvelut-kokonaisuus sisältää opiskelijapalvelujen, kansainvälisten palvelujen ja kirjasto- ja tietopalvelujen toiminnot. Tietohallinto sekä avoin amk ja täydenniskoulutus kuuluvat TAMKin organisaatiossa pääosin Liiketoiminta-kokonaisuuteen ja verkko-opetuksen ja -pedagogiikan osuus hoidetaan Kehittäminen, Laatu ja toiminnanohjaus -kokonaisuudessa. Eri kokonaisuuksien johdossa ovat Korkeakoulupalvelujen johtaja, Liiketoiminnassa varatoimitusjohtaja ja Kehittämisyksikössä vararehtori.

Laureassa Tukipalvelut-kokonaisuuteen kuuluvat opiskelija- ja tietohallintopalvelut. Laurean organisaation Opetus-kokonaisuus vastaa kansainvälisistä palveluista sekä kirjasto- ja tietopalveluista ja siellä ovat pääosin myös avoimen amk:n ja täydenniskoulutukseen sekä verkko-opetukseen liittyvät toiminnot. Kokonaisuuksista vastaavat vararehtorit. Laureassa, kuten Savoniassakin, avoimen amk:n opintoasiainhallinnon tehtäviä hoidetaan osin opiskelijapalveluissa.

LUT:ssa kahdelle korkeakoululle tarjottavat yhteiset palvelut toimivat organisaatorakenteen kannalta erillään, kuitenkin korkeakoulujen muuta organisaatiota läpileikkaavana. Yhteiset palvelut, joiden johdossa toimii palvelujohtaja, on jaettu viiteen eri palvelukokonaisuuteen. Tutkimuksen piiriin kuuluvista palveluista tietohallinto- sekä kirjasto- ja tietopalvelut toimivat Oppimis- ja tilapalvelut -kokonaisuudessa. Muut tukipalvelut sijoittuvat organisaatiossa Opinto- palvelut-kokonaisuuteen.

Palvelujen rakenteelliset tekijät

Haastattelut ja tausta-aineiston dokumentit osoittivat, että kohdekorkeakouluissa opetuksen tukipalvelut tuotetaan keskitetysti perustuen joko toiminnallisiin organisaatioyksiköihin (Laurea, TAMK), tiimeihin (Savonia) tai palvelusopimukseen (LUT). LUT:n malli palvelujen tuottamiseen oli tuorein, se oli ollut käytössä noin viisi kuukautta. Laurean organisaatio oli ollut toiminnassa nykyisellään noin 3–4 vuotta. Savoniassa on käytössä tiimiorganisaatio, joka oli otettu käyttöön koko ammattikorkeakoulussa noin kolme vuotta sitten. Opetuksen tukipalveluissa keskitetyssä tiimimallissa oli toimittu jo kahdeksan vuoden ajan. Myös TAMKissa nykyinen organisaatiomalli oli ollut käytössä noin kahdeksan vuotta. Savonian tiimiorganisaatiota lukuun ottamatta palvelujen perusrakenne on sovittu korkeakoulutasolla, jonka jälkeen palveluja tuottavat yksiköt ovat voineet itse vaikuttaa käyttämiinsä toimintamalleihin.

Haastatteluissa tuli ilmi, että keskitetyllä palvelujen tuottamisella oli pyritty varmistamaan tasalaatuisten palvelujen tarjoaminen eri kampuksilla (Laurea), yhtenäiset toimintatavat palveluntuotannossa (LUT) sekä tukemaan palvelutoimintojen välistä yhteistyötä ja opiskelijälähtöisyyttä (TAMK). LUT:ssa ratkaisuun vaikutti myös se, että sama palveluntuotannon malli oli aiemmin otettu käyttöön korkeakoulujen Kielikeskuksessa.

”Me ollaan tehty (asioita) kahdella tavalla, niin nää on niit asioita, mihin me haetaan hyötyä.” -LUT-

”Yksi kuningasajatus korkeakoulupalveluissa oli, että sen sisällä eri toiminnot myös pystyisivät paremmin tukemaan toinen toisiaan ja olemaan avuksi opiskelijarajapinnan palveluissa.” -TAMK-

LUT:ssa, Savoniassa ja TAMKissa palvelut oli myös haastateltavien mukaan fyysisesti keskitetty yhteen paikkaan, pääosin yhdelle kampukselle. LUT:n ja TAMKin mallissa palveluja on sijoitettu myös kampuksen sisällä yhteen paikkaan, jotta ne olisivat opiskelijan helposti saatavilla. Savonia ja TAMK toimivat usealla eri kampuksella ja heillä osa henkilöstöstä työskentelee kuitenkin joko pysyvästi tai osan aikaa muilla kampuksilla. Laureassa, kuten Xamkissakin, opiskelijoiden päivittäin tarvitsemia opintotoimisto-, kirjasto- ja tietohallintopalveluja tarjotaan kaikilla kampuksilla. Muita palveluja Laureassa on keskitetty toimimaan suuremmilla kampuksilla, kuten Tikkurilan kampuksella toimiva hakijapalvelut tai pääosin Leppävaaran kampuksella toimivat kansainväliset palvelut.

Kysyin haastateltavilta suuntaa-antavaa tietoa tukipalvelujen esimies-alaisuuhteesta eli kuinka paljon alaisia yhdellä esimiehellä heidän organisaationsa tukipalveluissa on. Vastaukset perustuivat luonnollisesti vastaajien omalla vastuulla oleviin toimintoihin ja on huomattava, että nämä vastualueet eivät ole yhtäläisiä; organisaatiosta riippuen niihin voi sisältyä muitakin kuin tutkimukseen kuuluvia palvelutoimintoja.

Laureassa alaisten määrä vaihteli kahden ja viidentoista välillä. Laurean organisaation erityispiirre on, että opintoasiainhallintoon kuuluu laajemmin myös tietotuotannon ja osin tietohallinnon tehtäviä. Näin myös opintoasiainhallinnon esimiesvastuu jakautuu usealle henkilölle: opintoasiainpäällikön alaisuudessa toimivat opintotoimisto- ja hakijapalveluista vastaavat palvelupäälliköt sekä tietotuotannon ja tietohallinnon tehtävissä olevia henkilöitä. TAMKissa Opintopalveluiden päälliköllä on 22 alaista ja Savoniassa 12. LUT:n Opintopalveluissa suurin alais määrä yhtä esimiestä kohden on 11.

Ammattikorkeakoulujen palveluissa henkilöstön tehtävänkuvat olivat melko samankaltaisia, sisältäen esimerkiksi tyypillisiä opintotoimiston työtehtäviä. Laureassa ja Savoniassa osa henkilöstöstä on keskittynyt enemmän joihinkin työtehtäviin, kuten kansainväliseen liikkuvuuteen, avoimen amk:n opintoasiainhallintoon tai opiskeluoikeuksiin liittyvien hakemusten käsittelyyn. Laureassa, jossa Peppi-ekosysteemi on ollut käytössä vasta vähän aikaa, osa henkilöstöstä oli perehtynyt uuteen järjestelmään toisia enemmän pystyäkseen tukemaan opiskelijoita ja henkilökuntaa käyttöönoton alkuvaiheessa.

LUT:ssa oli aloittamassa toimintaa yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteinen Opintopalvelujen palvelupiste, jossa molempien korkeakoulujen opiskelijat asi- oivat. Osa henkilöstöstä toimi palvelupisteen asiakaspalvelussa kuitenkin niin, että front ja back office -tyyppiset työtehtävät vuorottelevat. Työtehtävien suunnittelussa oli pyritty huomioimaan työntekijöiden mieltymys ja viihtyvyys asiakaspalvelutehtävissä. Asiakaspalvelua hoitavalla tiimillä oli haluttu varmis- tamaan toimiva varamiesjärjestely. Korkeakoulut olivat yhtenäistämässä tieto- järjestelmiään, jonka jälkeen sekä yliopisto- että ammattikorkeakouluopiskeli- joiden palvelemisen sujuvasti odotettiin helpottuvan.

Palveluyksiköiden toimintatavat

Laurean ja TAMK:n haastatteluissa käsiteltiin tarkemmin sitä, miten tukipalve- lujen työskentelytavoissa hyödynnetään teknologiaa ja mitä kanavia korkea- koulut käyttävät viestiessään oman yksikön sisällä tai viestinnässä opiskeli- joille. Myös Savonian haastattelussa aihe oli osittain esillä. Toimintatapojen käsittely koski lähinnä haastateltavien vastuulla olevia palveluyksiköitä eli opintoasiainhallintoa. LUT:n haastattelu keskittyi enemmän tuoreen palveluo- rganisaation toiminnan lähtökohtiin eikä sen viestintäkäytäntöjä käsitelty tar- kasti.

Haastateltavat kertoivat, että yleisimmin yksikön sisäistä viestintää hoidettiin sähköpostin välityksellä ja palavereissa, joita voitiin järjestää kasvotusten tai Skype:n välityksellä. Savoniassa, joka toimii usealla paikkakunnalla, peilattiin viestintää yksikön historiaan ja korostettiin yhteisten kohtaamisten tärkeyttä etenkin toiminnan alkuvaiheessa. Kun toiminta oli vakiintunut, viestintä pystyt- tiin hoitamaan pääasiassa sähköisesti.

”Että en ois koskaan saanu tätä tiimiä näin hyväksi, jos ois vaan Skype:n vä- lityksellä tai millä tahansa sähköisellä, niin tälleen vaan pidetty tiimipalvereita ja muita. Et se kyllä vaati niitä yhteisiä kohtaamisia ja silloin ei ollu teknologia mukana, vaan ihan niinkun lähellä toisiamme ja asioista puhuttiin.” -Savonia-

Hajautettuna organisaationa toimiva Laurea hyödyntää sisäisessä viestinnäs- sään aktiivisesti Teams-keskusteluryhmää, jossa eri kampuksilla opintoasiain- hallinnon piirissä työskentelevät noin 30 työntekijää voivat keskustella, jakaa

dokumentteja ja kysyä asioita työtovereilta. Laurean haastattelussa tuli myös esiin ServiceDesk-palvelu, jota organisaatiossa käytetään laajasti opintoasiainhallinnosta, tietohallinto- ja tilapalveluista lukujärjestyssuunnitteluun. Vaikka ServiceDesk-palvelun sisällä palvelupyynnöt ohjaillaan ja käsitellään eri palvelujen ”jonoissa”, ne eivät näy palvelun käyttäjälle.

TAMKin ja Laurean haastatteluissa käsiteltiin lisäksi käytössä olevia opiskelijaviestinnän kanavia. Korkeakouluissa ei varsinaisesti ollut opetuksen tukipalvelujen yhteistä, koordinoitua viestintää opiskelijoille, vaan yksiköt hoitivat viestinnän opiskelijoille itsenäisesti tai tarvittaessa yhteistyössä muiden tukipalvelujen kanssa. Laureassa tosin opiskelijoille koottiin 3–4 kertaa lukukaudessa markkinointiyksikön koordinoima lukukausikatsaus, jossa kerrottiin ajankohtaisia asioita sekä opetuksen että tukipalvelujen toimijoilta.

Viestintäkanavina hyödynnettiin etenkin sähköpostia ja intranetiä. Laureassa eri tukipalveluissa on otettu käyttöön myös chat-palvelua. Omia chat-palvelujaan tarjoavat niin kansainväliset kuin tietohallintopalvelut ja myös opintotoimisto- ja hakijapalveluilla on omat chat-kanavansa. Opintotoimiston puolella palvelun käyttöaste on vielä melko matala. Siellä chat-palvelua tarjotaan opintotoimistojen aukioloaikoina ja chat-vuoro kiertää vuorotellen eri kampuksien opintotoimistoissa. Hakijapalveluissa chat-palvelua käytetään enemmän ja siellä sitä tarjotaan hakuajoina. Kysymyksiin vastaaminen kuuluu harjoittelijoiden työtehtäviin.

Tiimityöskentely

Tiimi-termiä käytettiin monessa haastattelussa, kun kyse oli eri tukipalvelujen toiminnasta. Laureassa tiimeillä tarkoitettiin esimerkiksi opintotoimisto- tai hakijapalvelujen toimintaa. Myös LUT:n Opintopalveluissa puhutaan tiimeistä, jotka hoitavat vastuullaan olevia tehtäviä, kuten hakupalveluja tai opinnon tietojärjestelmiä.

Savonian osalta jo korkeakoulun www-sivuilla kerrottiin, että koko korkeakoulun organisaatio perustui tiimimalliin. Savonian haastattelussa yksi pääasioista olivatkin tiimiorganisaation toimintaperiaatteet. Savonian tukipalveluissa tii-

mien vastuualueet oli jaettu noudattaen melko perinteistä ammattikorkeakoulujen palvelutoimintojen jaottelua eli esimerkiksi opiskelijapalvelut, kansainväliset palvelut ja kirjastopalvelut muodostivat kukin oman tiimin. Isommissa toiminnoissa tiimejä voi olla useita ja esimerkiksi tietohallintopalvelut koostuivat Savoniassa kolmesta eri tiimistä.

Tiimien tavoitteet ja niiden seuranta perustuivat tiimisopimuksiin, jotka olivat myös koko organisaation toimintatapa. Tiimisopimukselle oli yhteinen pohja, jonka pohjalta tiimit muodostivat oman sopimuksensa. Sopimuksissa oli mukana konkreettisia tavoitteita ja niiden saavuttamisen arviointia, mutta myös esimerkiksi tiimin pelisääntöihin ja toimintakulttuuriin liittyviä asioita. Sopimukset olivat aiemmin yksivuotisia, mutta myöhemmin niistä oli tehty kaksivuotisia.

Tiimeissä toimivia työntekijöitä veti haastateltavan antamien tietojen mukaan tiimivastaava, jonka lisäksi tiimeillä oli esimies. Kaikki tiimit eivät toimineet täysin samalla kaavalla ja esimerkiksi Opiskelijapalvelujen tiimissä esimies oli myös tiimivastaava. Tiimiorganisaation käyttöönottovaiheessa koko henkilöstöä koulutettiin sen toimintamalleihin. Esimiehille ja tiimivastaaville oli tarjolla myös jatkuvaa tukea esimerkiksi tiimin kohtaavia haasteellisia tilanteita varten. Tiimeillä oli mahdollisuus toimia ja tehdä ratkaisuja omalla vastuualueellaan.

Toimintojen välinen yhteistyö

Pyysin kohdekorkeakoulujen edustajia nimeämään joitakin tukipalvelujen yhteisiä toimintoja tai yksikkörajat ylittäviä prosesseja, joiden toimiminen sujuvasti on opiskelijalle tarjottavien palvelujen kannalta tärkeää. Haastateltavat saivat ensin kertoa mieleensä tulevia toimintoja ja lisäksi osassa haastatelluista kysyin täsmällisesti niistä prosesseista, joiden tärkeys oli tunnistettu Xamkin nykytilan analyysissä: polkuopiskelijan palvelut ja opiskelijan käyttäjätunnuksiin liittyvä tukipalvelu.

TAMKissa polkuopintoprosessi jakautui avoimen amk:n toimijoiden ja hakijapalveluiden kanssa niin, että vastuu opiskelijan palveluista siirtyi hakijapalvelujen kautta Opintopalveluihin siinä vaiheessa, kun opiskelija hakeutui tutkinto-

opiskelijaksi. Laureassa polkuopiskelijoiden palveluissa oli mukana koulutusten toimijoista opintopäälliköt, joiden kautta opiskelijat valittiin ensin polkuopiskelijaksi ja myöhemmin tutkinto-opiskelijaksi. Vaikka Laureassa polkuopiskelijan palvelujen katsottiin toimivan kohtuullisesti, haastattelussa esitettiin mielipide, että prosessi olisi sujuvampi, jos avoimen amk:n ja opintoasiainhallinnon palvelut eivät toimisi niin erillään toisistaan.

Laurean haastattelussa todettiin, että opiskelijoiden käyttäjätunnuksiin liittyviä asioita hoidetaan opintoasiainhallinnon ja tietohallinnon toimijoiden kanssa melko paljon. Jos opiskelijalla oli ongelma tunnuksensa kanssa, hän laittoit tukipalveluille ServiceDeskin kautta palvelupyynnön. ServiceDeskissä selvitettiin, oliko vika opintoasiainhallinnon vai tietohallinnon vastuulla olevissa tiedoissa tai järjestelmissä ja pyyntö ohjattiin ratkaistavaksi kyseiselle palvelulle sen mukaisesti. Kampuksilla asioivat opiskelijat voivat selvittää käyttäjätunnusasioita joko kampuksen tietohallintopalvelujen tai opintotoimiston kautta. LUT:ssa käyttäjätunnusasiat kuuluivat tietohallinnon vastuualueelle. Kirjastossa toimi kuitenkin palvelupiste, joka auttoi esimerkiksi tilanteessa, jossa opiskelijan käyttäjätunnus oli lukkiutunut. Myös TAMKissa tietohallintopalvelut hoitivat pääasiassa kaikki käyttäjätunnuksiin liittyvät palvelut.

LUT:n haastateltava kertoi, että Opintopalvelujen organisointi oli jo lähtökohdaisesti kohderyhmälähtöinen, joka tarkoitti, että toiminnot ja prosessit leikkasivat läpi useiden tiimien. Korkeakoulussa esimerkiksi kansainväliset asiat olivat jakautuneet erikseen opiskelijoille ja koulutuksille tai opettajille tarjottaviin palveluihin. Käytännössä tämä näkyi vaikkapa kaksoistutkintokoulutuksiin liittyvässä työnjaossa, jossa koulutus teki yhteistyötä kansainvälisen partnerikorkeakoulun kanssa ja siihen liittyvät tukipalvelut hoiti Opettajien, koulutusalojen ja -ohjelmien palvelutiimi. Kun tuo opiskelijaliikkuvuutta varten tarvittava pohjatyö oli tehty, vaihtoon saapuvien ja lähtevien opiskelijoiden asioiden hoitamista jatkoi Opiskelijapalvelujen tiimi.

Kansainvälinen liikkuvuus ja kaksoistutkinnot nousivat esiin myös TAMKin ja Savonian haastatteluissa. Savoniassa opiskelijapalvelut tekivät työtä kansainvälisten asioiden parissa rinnakkain kansainvälisten palvelujen kanssa ja pystyivät tarvittaessa auttavasti sijaistamaan toisiaan. TAMKissa opinto-, kirjasto- ja kansainvälisten palvelujen yhteistyötä helpotti läheinen fyysinen sijainti, jota

hyödynnettiin sijaistamisessa jonkin verran esimerkiksi silloin, jos jokin palveluyksikkö oli suljettu vaikkapa kehittämispäivän vuoksi. TAMKin eri yksiköt myös tukivat toistensa tarjoamia palveluja esimerkiksi niin, että opiskelija voi saada kirjastosta opintoihin liittyviä todistuksia tai hoitaa siellä opiskeluoikeuden hakemiseen liittyviä maksuja. Kuitenkin syvempää yhteistyötä tehtiin muun muassa opiskelijarekisterin liikkuvuuskirjausten ja kaksoistutkinto-opiskelijoiden parissa. Yhteisiin prosesseihin liittyviä ohjeita ja toimintatapoja oli mietitty yhteistyössä palvelun tuottamisessa mukana olevien toimijoiden kesken.

Kaikissa ammattikorkeakouluissa tuli esiin eri tukitoimintoja laajasti yhdistävä opiskelijahallinto-ohjelma. Laureassa ja TAMKissa oli käytössä Peppi-ekosysteemiin kuuluvat järjestelmät, Savoniassa ohjelmana oli Primus. Järjestelmästä riippumatta yhteistyötä tarvittiin kaikkialla koulutuksen ja eri tukipalveluiden toimijoiden kesken. Opetuksen tukipalvelujen kannalta keskeisessä asemassa oli kuitenkin opintoasiainhallinnon ja tietohallinnon rajapinta. Rajapinnan toimivuuteen oli kiinnitetty huomiota ja esimerkiksi TAMKissa Opintopalveluihin oli palkattu suunnittelija hoitamaan nimenomaisesti kyseistä rajapintaa:

”... hän on perusrekisterin pääkäyttäjä ja siinä mielessä työnkuva osin tietohallinnollinen ja toisaalta substanssiasiat opintopalveluista.” -TAMK-

Benchmarking-kohteina olleilla korkeakouluilla oli haastateltavien mukaan käytössä erilaisia rakenteellisia ja toimintatapoihin liittyviä ratkaisuja, joilla pyrittiin parantamaan yhteisten toimintojen ja prosessien sujuvuutta. Kaikilla korkeakouluilla oli tukipalvelujen kokonaisuudessa toimiva johtotiimi tai -ryhmä, joka nähtiin tärkeäksi tekijäksi yhteisten asioiden käsittelyssä ja toimintojen kehittämisessä sekä eri toimintojen välisessä tiedonkulussa. Savoniassa johtotiimi ei toiminut kovin aktiivisesti, vaan matalassa organisaatiossa vastuu arjen yhteistoiminnasta oli tiimeillä. Sekä Savoniassa että TAMKissa nähtiin merkittävänä, että opetuksen tukipalveluja oli koottu Korkeakoulupalvelut-kokonaisuuteen. TAMKissa palvelukokonaisuudella nähtiin olevan yhteinen missio ja pyrkimys eri palveluyksiköiden välisten rajapintojen hämärtämiseen sekä tavoite toisten auttamisen kulttuurista. Laureassa johtotiimin lisäksi muita

käytössä olevia ratkaisuja olivat toimintojen yhteiset palaverit tai kehittämisseminaarit sekä muutostilanteissa tiedottavat vierailut toisten yksiköiden palaverissa.

LUT:ssa, Savoniassa ja TAMKissa, joissa eri tukipalvelutoiminnot sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan, koettiin läheisestä sijainnista olevan merkittävästi hyötyä niin tiedonkulun kuin henkilöstön välisen vuorovaikutuksenkin kannalta. Palvelujen fyysinen läheisyys lisäsi myös henkilöstön keskinäistä, epävirallista vuorovaikutusta, kun henkilöstö tapasi toisiaan esimerkiksi yhteisissä taukotioloissa. TAMKissa oli pyritty tukemaan toimintojen välistä yhteistyötä myös koamalla Korkeakoulupalvelujen koko henkilöstö yhteiseen tilaisuuteen noin kaksi kertaa vuodessa. Tilaisuutta käytettiin esimerkiksi tiedottamiseen tai asioiden käsittelemiseen ryhmissä.

Palvelujen organisoinnin asiakaslähtöisyys

Tiedustelin haastateltavilta heidän näkemyksiään siitä, miten heidän korkeakoulunsa nykyinen organisointimalli tuki opiskelijalle tarjottavien palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja toisaalta, mitä haasteita se aiheutti asiakaslähtöisille palveluille. LUT:ssa, Savoniassa ja TAMKissa keskitetysti tuotettavien palvelujen etuna nähtiin toimivat varamiesjärjestelyt sekä palvelun laatu, joka pystytään helpommin pitämään hyvällä tasolla ja tasalaatuisena. Toisaalta Laureassa ajateltiin hajautetun organisaation mahdollistavan keskitettyä paremmat resurssit tukipalvelujen tarjoamiseen.

Savoniassa asiakaslähtöisyyden haasteiksi oli tunnistettu tiimien erilaiset toimintatavat ja käytännöt sekä tiimiorganisaation käyttöönottovaiheessa ilmenneet epäselvyydet tiimien välisissä vastuu- ja valtakysymyksissä. TAMKissa haastateltava muisti vielä kahdeksan vuoden takaisen Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulujen fuusion jälkeinen aika, jolloin kahden organisaation yhteisten toimintatapojen etsiminen ei käynyt hetkessä. TAMKissa oltiin tyytyväisiä palvelujen nykytilaan ja odotettiin epävarmoin tuntein tulevaisuuden muutoksia, joita Tampere3-yhteistyö oli tuomassa.

LUT:ssa, jossa Opintopalveluissa pyrittiin rakentamaan ratkaisukeskeistä asi-
antuntijaorganisaatiota, oli huomattu haasteet yhteisten toimintatapojen ja tu-
kipalvelujen asiantuntijaroolin sovittamisessa yhteen yliopisto- ja ammattikor-
keakoulusektoreille. Laureassa haasteena koettiin toimintojen välille muodos-
tuvat raja-aidat. Myös LUT:n tuoreessa organisaatiossa koettiin haasteena
palvelutiimien välisten prosessien toimivuus:

*”Koska heti kun sä piirrät laatikon, että tässä on tiimi, se tarkoittaa automaati-
sesti ajan myötä aina sitä, että se lähtee siiloutumaan, vaikka sä teet mitä.”
-LUT-*

LUT oli haastatelluista korkeakouluista ainoa, jossa opiskelijan palvelut tarjot-
tiin ”yhden luukun periaatteella” eli Opiskelijapalvelut-tiimin toiminta on sekä
toiminnallisesti että fyysisesti keskitetty yhteen paikkaan. Savoniassa, TAM-
Kissa ja Laurean eri kampuksilla opiskelijan palvelut sijaitsivat fyysisesti lähek-
kään, mutta niistä vastaavat yksiköt toimivat kuitenkin erillään. Laureassa on
kokeiltu opintotoimiston ja hakijapalvelujen yhteistä palvelupistettä.

Savoniaa lukuun ottamatta haastatteluissa käsiteltiin myös organisaation pal-
velukulttuuria ja henkilöstön asiakaspalveluosaamista. Laureassa henkilöstölle
on tarjottu asiakaspalvelutaitoihin liittyvää koulutusta ja osaamisen koettiin
olevan hyvällä tasolla. Asiakaslähtöisen toiminnan varmistamiseksi jatkossa
nähtiin tarpeelliseksi panostaa henkilöstön laaja-alaiseen osaamiseen. Sen
haasteet koettiin olevan asenteellisia:

*”... kyllä sitä (luukuttamista) valitettavasti aina esiintyy. Ja tosiaan kun ei sen
tarvi olla kun vähän it-asia tai vähän hakijapalvelujen asia tai vähän jonkun
muun asia, niin silloin se helposti, varsinkin kiireaikana tulee se, et eikun
tämä kuuluu nyt sinne... Ei tavallaan palvella ollenkaan.” -Laurea-*

TAMKissa asiakaspalveluosaaminen oli ollut esillä ammattikorkeakoulujen yh-
distymisvaiheessa ja nyt koettiin koulutuspanosta tarvittavan enemmän henki-
löstön kansainväliseen ja tietotekniseen osaamiseen. LUT:ssa toimintatavaksi
oli valittu perinteisen koulutuksen sijaan palveluorganisaation esimiesten yh-
teisen vision ja yhteistyön kautta sovittujen toimintaperiaatteiden, kuten asia-
kaspalvelun ja vastuun ottamisen itsestä ja työkaverista, systemaattinen vies-
tintä alaisille.

Opiskelijoilta kerättävää palautetta käsiteltiin ammattikorkeakoulujen haastatteluissa. Toimintatavoissa oli vaihtelua: Savoniassa ei nähty tarpeelliseksi kerätä erillistä, tukipalveluja koskevaa opiskelijapalautetta, vaan luotettiin, että opetuksen puolella tehtävien säännöllisten kyselyjen ja siellä pidettävien tiimien keskustelujen kautta saatiin tarvittava palaute tukipalvelujenkin osalta. Myös Laureassa tukipalvelujen palaute tuli organisaation yhteisen opiskelijapalautteen kautta. Korkeakoulussa oli kuitenkin suunnitelmissa kokeilla mystery shopping -menetelmää palvelukohtaamisten arvioimiseksi. Lisäksi esimies oli kokeillut noin viikon mittaisia ”kampuskierroksia” havainnoidakseen palvelujen toimivuutta eri toimipaikoissa ja osallistuakseen käytännön palveluprosessiin.

Myös TAMKissa oli aiemmin kokeiltu mystery shopping -menetelmää sekä erilaisista myymälöistä tuttuja hymynaamoja, joilla asiakaskokemusta mitattiin kontaktipisteissä. Nykyisin käytössä oli sähköpostiviestin vastaukseen liitetty palautepyyntö, jonka avulla palautetta kerättiin vuosittain. Lisäksi hyödyllisenä pidettiin opiskelijakunnan kautta tulevaa palautetta. Palautteen keräämisen haasteena pidettiin opiskelijoille tehtävien erilaisten kyselyjen runsautta, joka tuntui verottavan palautekyselyihin saatujen vastausten määrää. Lisäksi koettiin, että henkilökunnalla ja opiskelijoilla oli joskus vaikeuksia kohdistaa palveluja ja palautetta niistä ”oikeaan” yksikköön.

”En tiä sitten, että mikä näillä laatikkorajoilla on oikea merkitys, kun ei niitä edes eroteta. Pitää vaan ajatella, että on asioita, prosesseja, jotka täällä toimii, tai ei toimi, että...” -TAMK-

Tukipalveluja koskevat kehityshankkeet ja tulevaisuudennäkymät

Haastatteluissa käsiteltiin lyhyesti korkeakouluissa tiedossa olevia kehityshankkeita ja tukipalvelujen tulevaisuudenkuvaa. Laureassa valmisteltiin organisaatiouudistusta, joka tehtäisiin vuonna 2019. Se ei kuitenkaan ollut vaikuttamassa korkeakoulun toimipisteverkostoon ja palvelutoiminnot olivat myös pysymässä ennallaan. Poliittisilla linjauksilla nähtiin olevan vaikutusta Laurean

kehittämissuunnitelmiin ja kampusten sijaintia peilattiin selvitysten kautta esimerkiksi pääkaupunkiseudun metroyhteyksiin. Opetuksen tukipalveluihin ei odotettu suuria muutoksia lähitulevaisuudessa.

LUT:ssa tiedettiin toiminnan olevan laajentumassa Lappeenrannan lisäksi toiselle kampukselle Lahteen. Lahdessa tarjottavien yliopistokoulutusten, maisteriohjelmien, odotettiin lisääntyvän seuraavien vuosien aikana, joka tulisi tarkoittamaan myös uudenlaisia vaatimuksia tukipalveluille. LUT:n tukipalvelujen rakenne oli kuitenkin jo aiemmin yhtenäistetty Lahden ammattikorkeakoulun kanssa ja jo tähän mennessä tehdyn yhteistyön uskottiin helpottavan muu-
tosta tukipalveluissa.

Myös Savoniassa odotettiin haastattelun mukaan uudistuksia kampusrakenteeseen. Korkeakoulu oli rakentamassa uutta kampusta Kuopioon, jonne siirtyisivät nykyisen Opistotien kampuksen toiminnot. Opiskelijapalvelujen asiakaspalvelu suunniteltiin toteutettavaksi uudella kampuksella ”yhden luukun periaatteella” niin, että sekä tutkintoon johtavan koulutuksen että avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen opiskelijoita voitaisiin palvella kokonaisuutena. Kampukselle oli sijoittumassa myös muiden sektoreiden koulutustoimijoita, jonka odotettiin lisäävän yhteistyötä ja muun muassa ristiinopiskelua oppilaitosten välillä.

Kohdekorkeakouluista suurimpiin muutoksiin valmistauduttiin TAMKissa, joka oli mukana Tampere3-yhteistyössä. Tampere3 viittaa uuteen korkeakoulu yhteisöön, jota Tampereelle ovat muodostamassa Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja TAMK. Yliopistot olivat yhdistymässä vuoden 2019 alusta Tampereen yliopistoksi, joka on säätiöyliopisto ja TAMKin pääomistaja. Haastatteluhetkellä TAMKin Korkeakoulupalvelujen tulevaisuus oli vielä auki, joskin tiedettiin, että kirjastopalvelut olivat siirtymässä yliopiston tarjoamiksi myös TAMKissa.

Tampere3:n tavoitteena oli yhtäläinen ja yhdenvertainen opiskelijakokemus kaikille korkeakouluopiskelijoille. Sitä oltiin viemässä pikkuhiljaa käytännön tasolle korkeakoulujen yhteisessä projektissa, jossa myös tukipalvelut olivat mukana. TAMKissa tiedostettiin, että tiiviillä yhteistyöllä yliopiston kanssa tulisi

olemaan vaikutuksia TAMKin tukipalvelujen organisointiin ja ne voisivat pitkällä tähtäimellä olla hyvinkin merkittäviä, mutta samalla tämän hetken yhteistyössä oli lähtökohtaisesti tavoitteena säilyttää nykyiset, laadukkaat ja opiskelijalle hyvin toimivat palvelut.

Tulevaisuuden tukipalveluista haastateltavilla oli paljon yhdenmukaisia ajatuksia. Laurean näkemyksen mukaan tulevaisuudessa asiakaspalvelutyössä on pystyttävä palvelemaan asiakkaita aiempaa kokonaisvaltaisemmin ja sen myötä on tarvetta laaja-alaista osaamista omaavalle henkilöstölle. Myös Savoniassa koettiin työn muuttuvan niin, että entistä monipuolisempaa osaamista tarvitaan. LUT:ssa nähtiin tärkeäksi asiantuntijaroolin vahvistuminen tukipalveluissa. Sekä Laurean, LUT:n että Savonian edustajat katsoivat ohjauksellisen työn lisääntyvän tukipalvelujen työssä tulevaisuudessa. Laureassa ja Savoniassa korostettiin toisaalta myös järjestelmäosaamisen merkitystä. Laureassa nähtiin tukipalvelujen kehittyvän erityisesti sähköisten palvelujen saralla, LUT:ssa digitalisaation ja teknologisen kehityksen odotettiin vaikuttavan suuressa määrin opetusteknologiaan liittyviin palveluihin.

6.4.3 Yhteenveto benchmarking-tutkimuksesta

Benchmarking -tutkimuksen tavoitteena oli vastata alatutkimusongelmaan: Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi? Tutkimuksen neljä kohdekorkeakoulua olivat Laurea-ammattikorkeakoulu (Laurea), LUT-konserni (LUT), Savonia-ammattikorkeakoulu (Savonia) ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) ja haastateltavat toimivat opintoasiainhallinnon johtotehtävissä näissä korkeakouluissa. Korkeakouluista TAMK oli suurin opiskelijamäärällä ja valmistuvien opiskelijoiden määrällä mitattuna, henkilöstöä oli eniten LUT:ssa ja myös LUT:n liikevaihto oli korkeakouluista suurin. Eniten toimipisteitä oli Laurealla ja Savonialla.

Palvelujen sijoittuminen organisaatiossa

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Savoniassa opetuksen tukipalvelut oli jaettu organisatorisiin kokonaisuuksiin samankaltaisesti kuin Xamkissa, eroja löytyi

avoimen amk:n, täydennyskoulutuksen ja Xamkin E-kampusta vastaavien toimintojen sijoittumisessa – niitä hoidettiin hajautettuna useamman tiimin vastualueisiin. Laureassa vain Opiskelija- ja Tietohallintopalvelut kuuluivat samaan kokonaisuuteen, muut palvelut toimivat pääosin Opetus-kokonaisuudessa lukuun ottamatta samoja palveluja, jotka oli toteutettu Savonian tapaan hajautetusti.

TAMKissa Korkeakoulupalvelut sisälsivät samoja toimintoja kuin Xamkin Opetuksen palvelut, pois lukien Tietohallintopalvelut, jotka hoidettiin Liiketoiminta-kokonaisuudessa. Myös avoimen amk:n ja täydennyskoulutuksen toiminta kuului Liiketoiminta-kokonaisuuteen. E-kampuksen toiminnoista vastasivat Kehittäminen, Laatu ja Toiminnanohjaus -kokonaisuuden yksiköt. LUT:ssa Opintopalvelut sisälsivät Xamkin Opetuksen palveluja vastaavat toiminnot, kuitenkin niin, että kirjasto- ja tietohallintopalvelut sijaitsivat Oppimis- ja tilapalvelut -kokonaisuudessa.

Palvelujen rakenteelliset tekijät

Kaikissa korkeakouluissa tutkimuksen kohteena olevat tukipalvelut tuotettiin keskitetysti joko toiminnallisten organisaatioyksiköiden, tiimien tai palvelusopimusmallin kautta. Eri organisointimallit olivat olleet käytössä korkeakouluissa viidestä kuukaudesta (LUT:n palvelusopimusmalli) noin kahdeksaan vuoteen (Savonian tukipalvelutiimit, TAMKin Korkeakoulupalvelut). Keskitettyjen palvelujen etuina pidettiin tasalaatuista palvelua, yhtenäisiä toimintatapoja, toimintojen välistä yhteistyötä ja opiskelijälähtöisyyttä. LUT:ssa, Savoniassa ja TAMKissa palvelut sijoituivat myös fyysisesti lähelle toisiaan.

Opintoasiainhallinnon piirissä työskentelevien esimiesten alais määrä vaihteli tutkimuskohteissa enimmillään Laurean 2–15 alaisesta TAMKin 22 alaiseen. Savonian ja LUT:n alais määrät olivat lähellä toisiaan, LUT:ssa 11 ja Savoniassa 12. Ammattikorkeakouluissa henkilöstön tehtävänkuvat olivat haastattelujen perusteella melko samankaltaisia, osassa tyyppillisten opintotoimiston työtehtävien osalta esimerkiksi kansainväliseen liikkuvuuteen, avoimen amk:n opintoasiainhallintoon tai opiskeluoikeuksiin liittyviä tehtäviä oli keskitetty tietyille työntekijöille. LUT:ssa korkeakoulujen yhteisessä palvelupisteessä oli tarkoitus hoitaa kaikkien opiskelijoiden asioita keskitetysti. Asiakaspalvelusta

vastasi tiimi, jossa henkilöstön tehtäväkuvat sisälsivät sekä front että back office -tyyppistä työtä.

Palveluyksiköiden toimintatavat

Ammattikorkeakoulujen haastatteluissa käytiin läpi teknologian hyödyntämistä tukipalvelujen työskentelytavoissa sekä käytössä olevia opiskelija- ja henkilöstöviestinnän kanavia. Henkilöstön sisäisessä viestinnässä hyödynnettiin tutkimuksen mukaan yleisimmin sähköpostia ja Skype-palvelua, mutta käytössä oli myös Teams-keskusteluryhmä, joka soveltui erityisesti eri kampeuksille hajautetun organisaation toimintaan Laureassa. Laureassa käytettiin myös muita sähköisiä palveluja, kuten ServiceDesk- sekä chat-palveluja. Lisäksi käytössä oli eri toimintojen yhteinen, useita kertoja lukukaudessa koottava lukukausikatsaus opiskelijoille, joka lähetettiin opiskelijoille sähköpostitse ja julkaistiin intranetissä.

Tiimityöskentely

Useassa korkeakoulussa oli tutkimuksen perusteella käytössä tiimi-termi, sillä kuvattiin vaihtelevasti eri tukipalvelujen toimintaa. Savonian organisaatio pohjautuu kokonaisuudessaan tiimimalliin ja siksi aihetta käsiteltiin siinä haastattelussa muita perusteellisemmin. Savoniassa työnjako tukipalvelutiimeissä oli samankaltainen kuin muiden ammattikorkeakoulujen yksiköissä: esimerkiksi opiskelijapalvelut ja kansainväliset palvelut muodostivat omat tiiminsä ja suuremmat kokonaisuudet, kuten tietohallintopalvelut, oli jaettu useampaan tiimiin.

Tiimien toiminnan pohjana oli kaksivuotinen tiimisopimus, johon tiimit kokosivat oman toimintansa tavoitteet sekä pelisääntöihin ja toimintakulttuuriin liittyviä asioita. Tiimien vetäjinä toimivat pääsääntöisesti tiimivastaavat, joiden lisäksi tiimeille oli nimetty esimiehet. Organisaatiossa oli tukipalvelujen johtoryhmä, mutta tiimeillä oli valtuudet toimia itsenäisesti omalla vastuualueellaan.

Toimintojen välinen yhteistyö

Haastatteluissa käsiteltiin polkuopiskelijan palveluihin ja opiskelijan käyttäjätunnuksiin liittyvien palvelujen toimintaa korkeakouluissa ja lisäksi haastateltavien esiin nostamia, yhteistyötä vaativia palveluprosesseja. Polkuopiskelijoiden prosessissa toimivat sekä TAMKissa että Laureassa yhteistyössä avoin amk sekä opiskelijapalvelut ja palvelujen todettiin toimivan melko hyvin. TAMKissa opiskelijapalvelut eivät pääsääntöisesti olleet mukana opiskelijan käyttäjätunnuksien hallinnoinnissa ja myös LUT:ssa vastuu niistä kuuluu tietohallinnolle. Laureassa käyttäjätunnuksiin liittyviä asioita hoidetaan opiskelija- ja tietohallintopalvelujen yhteistyönä hyödyntäen ServiceDesk-palvelua.

Kansainväliseen liikkuvuuteen ja kaksoistutkintoihin liittyvät prosessit nousivat esille LUT:n, TAMKin ja Savonian haastatteluissa. LUT:ssa kansainväliset toiminnot on jaettu kohderyhmälähtöisesti opiskelijoille ja koulutuksille tai opettajille suunnattuihin palvelutiimeihin. Savoniassa kansainväliset palvelut ja opiskelijapalvelut hoitivat kansainvälistä liikkuvuutta työpareina. Myös TAMKissa kansainvälisten liikkuvuusprosessien parissa tehtiin syvempää yhteistyötä tukipalveluyksiköiden välillä. Ammattikorkeakoulujen haastattelut osoittivat lisäksi tärkeän rajapinnan opintoasiainhallinnon tietojärjestelmissä eri tukipalvelujen, erityisesti tietohallintopalvelujen ja opiskelijapalvelujen, välillä.

Korkeakoulut pyrkivät varmistamaan yhteisten toimintojen sujuvuuden tukipalvelujen kokonaisuuksissa toimivien johtoryhmien avulla ja haastattelujen perusteella ainakin TAMKissa ja LUT:ssa johto toimi aktiivisesti yhteisen mission ja toimintakulttuurin edistämiseksi. Muita tutkimuksessa esille nousseita ratkaisuja yhteistyön parantamiseksi olivat toimintojen yhteiset palaverit ja kehittämispäivät sekä palvelujen fyysisen läheisyyden mukanaan tuoma mahdollisuus henkilöstön helppoon ja vapaamuotoiseenkin keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Palvelujen organisoinnin asiakaslähtöisyys

Tutkimuksessa keskitettyjen palvelujen etuina asiakaslähtöisyyden kannalta nähtiin varamiesjärjestelyjen toimivuus sekä hyvä ja tasainen palvelun laatu. Toisaalta toiminnan resurssien katsottiin olevan hajautetussa organisaatiossa.

Palvelujen asiakaslähtöisyyttä haittaavat haastateltavien mielestä palveluyksiköiden tai tiimien erilaiset toimintatavat ja käytännöt sekä toimintojen välille muodostuvat raja-aidat, jotka hankaloittavat yhteisten asioiden hoitamista.

Haastatteluissa tuli ilmi, että LUT:ssa opiskelijan palvelut oli fyysisesti keskitetty yhteen paikkaan, muissa korkeakouluissa tukipalveluyksiköt tarjosivat palveluja erillään, joskin ne oli sijoitettu fyysisesti lähelle toisiaan. Henkilöstön palveluosaamista oli pyritty parantamaan koulutuksen sekä esimiesten systemaattisen viestinnän avulla. Henkilöstön kehittämiskohteita korkeakouluissa olivat osaamisen monipuolistaminen sekä kansainvälistyminen ja järjestelmäosaaminen.

Ammattikorkeakouluista vain TAMKissa kerättiin haastattelujen mukaan suoraan opiskelijapalautetta tukipalvelujen toiminnasta, muualla palautetta saatiin lähinnä opetuksen puolella tehtävistä opiskelijakyselyistä. Laureassa ja TAMKissa oli joko kokeiltu tai tarkoitus kokeilla mystery shopping -menetelmää palautteen keräämisessä. Myös muita kokeiluja asiakaskokemuksen mittamiseksi ja palvelun laadun varmistamiseksi oli tehty. Opiskelijapalautteen säännöllisen keräämisen haasteena nähtiin heikko vastausaktiivisuus.

Tukipalveluja koskevat kehityshankkeet ja tulevaisuudennäkymät

Tutkimuksessa tuli esiin, että kaikilla haastatelluilla korkeakouluilla oli suunnitella joko suoraan tai epäsuorasti opetuksen tukipalveluja koskevia rakenteellisia kehityshankkeita. Laurean vuodelle 2019 tehtävän organisaatiouudistuksen ei odotettu vaikuttavan tukipalveluihin suuresti. LUT:ssa toiminta oli laajenemassa uudelle kampukselle Lahteen, jolla katsottiin ainakin pitkällä tähtäimellä asettavan uusia vaatimuksia myös tukipalveluille. Myös Savoniassa oli suunnitelmia uudelle, muiden toimijoiden kanssa yhteiselle kampukselle Kuopiossa ja sen myötä esimerkiksi opiskelijapalveluita suunniteltiin kehitettävän entistä keskitetympään palvelumallin suuntaan. Tampereella tehtiin työtä kolmen korkeakoulun tiiviimmän yhteistyön parissa. Muutoksia tiedettiin tulevan myös TAMKin tukipalvelujen organisointiin. Tutkimushetkellä tavoitteet liittyivät kuitenkin opiskelijoiden nykyisten, hyvin toimivien palvelujen säilyttämiseen.

Haastateltavat näkivät tulevaisuuden tukipalveluissa tuovan mukanaan tarpeita kokonaisvaltaisemmalle asiakaspalvelulle ja siten henkilöstön osaamis- pohjan laajentamiselle niin järjestelmä- kuin ohjausosaamisenkin puolella. Lisäksi pidettiin tärkeänä opiskelijarajapinnassa työskentelevän henkilöstön asi- antuntijaroolin vahvistumista. Tulevaisuudessa digitalisaation ja teknologisen kehityksen uskottiin näkyvän tukipalvelujen sähköisten palvelujen kehittämi- sessä sekä opetusteknologian saralla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin vaihtoehtoja opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöiseksi organisoinniksi Xamkissa ja siten vastata päätutkimuson- gelmaan: Miten opetuksen tukipalvelut Xamkissa organisoidaan asiakaslähti- sestä? Kokoan tässä luvussa teoreettiseen viitekehykseen, tutkimustuloksiin ja omaan näkemykseeni perustuvat johtopäätökset tutkimuksen nykytilan ana- lyysistä ja benchmarking-tutkimuksesta. Sen lisäksi pohdin eri organisointimal- lien soveltuvuutta opetuksen tukipalveluihin Xamkissa ja teen ehdotuksia siitä, miten palvelujen asiakaslähtöisyyttä voitaisiin parantaa organisointia kehittä- mällä. Luvun lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Erottelen tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset kolmeen osaan. Käsittelen joh- topäätöksiä ja vastauksia tutkimusongelmiin ensin nykytilan analyysin sekä benchmarking-tutkimuksen osalta ja lopuksi päätutkimusongelmaan liittyen Xamkin opetuksen tukipalvelujen organisoimisesta asiakaslähtöisesti.

Nykytilan analyysi

Nykytilan analyysin avulla halusin saada vastauksen tutkimuksen ensimmäi- seen alatutkimusongelmaan: Mitkä asiat toimivat nykyisessä organisointimal- lissa hyvin ja toisaalta, aiheuttaako nykyinen malli jotain haasteita palvelupro- sessien sujuvuudelle asiakaslähtöisyyden näkökulmasta? Tutkimus osoitti, että Xamkin opetuksen tukipalvelujen selkeä työnjako on monelta osin toi- miva. Suurimmat haasteet palvelujen asiakaslähtöisyydelle aiheutuvat toimin- tojen siiloutumisesta ja palveluyksiköiden yhteisten prosessien puutteista. Yh- tenäisen palvelukulttuurin puuttuminen lisää osaltaan haastetta.

Xamkin nykyinen organisaatorakenne on malliltaan funktionaalinen. Organisaation opetuksen tukipalvelujen tehtäviä hoitavat osaamiskeskusten tapaan tiettyyn erikoisosaamiseen keskittyneet yksiköt. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisesti yksiköt voivat hoitaa oman vastualueensa melko itsenäisesti ja tarjoavat muulle organisaatiolle neuvoja ja tukea erikoisosaamistaan koskevissa asioissa. Palvelutoimintojen keskittämisen edut, kuten henkilökunnan hyvä osaamistaso, mahdollisuus koko korkeakoulun yhteisiin toimintamalleihin, varamiesjärjestelyihin ja kustannusten helpompaan seuraamiseen, ovat nykytilanteen vahvuuksia. Keskitetyt palvelut ovat olleet toimiva ratkaisu etenkin siinä muutostilanteessa, jossa Xamk on ollut kahden korkeakoulun fuusion aikana.

Xamkin organisaatioon tuovat omat ulottuvuutensa sen suuri koko ja toiminnan hajautuminen neljälle eri paikkakunnalle. Suuressa, funktionaalisisessa organisaatiossa on sovittava erikseen, kuinka tiedonkulku ja yksiköiden rajat ylittävät prosessit hoidetaan ja tämä osoittautui tutkimuksessa myös Xamkin tukipalveluorganisaation haasteeksi. Karlöf & Helin Lövingssonin (2006, 24) näkemys siitä, että perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne ei tue asiakaslähtöisyyttä parhaalla mahdollisella tavalla, lisää haastetta entisestään.

Tällaisessa organisaatiossa on myös kiinnitettävä huomiota hierarkiaan ja esimiestyöhön. Matalampi organisaatio, jossa vastuuta toiminnasta siirrettäisiin enemmän henkilöstölle, voisi vähentää kustannuksia ja lisätä toiminnan joustavuutta ja innovatiivisuutta. Se kuitenkin edellyttäisi organisaatiolta työntekijöiden valtuuttamista tukevan toimintakulttuurin edistämistä ja henkilöstöltä uudenlaista osaamista, itseohjautuvuutta ja yhteistyötaitoja.

Teknologialla on suuri merkitys hajautetusti eri toimipisteissä toimivalle organisaatiolle ja etenkin sen sisäiselle vuorovaikutukselle. Teknologian vaikutus palvelujen tuottamiseen on myös kasvamassa sähköisten palvelujen ja niiden käytettävyyden parantuessa. Vaikka teknologia helpottaa hajautetun organisaation toimintaa, organisaatiota haastavat sen tavoitteet yhteisöllisyyden ja me-hengen luomiseksi, koska kuten Vilkmán (2016) tuo esiin, niiden luominen vaatii henkilökunnan välistä vuorovaikutusta ja kohtaamisia mahdollisuuksien mukaan myös kasvotusten.

Juuti (2015) sekä Korhonen & Gerdt (2016) muistuttavat, että asiakkaiden odotukset palveluja kohtaan ovat yleisesti kasvaneet ja organisaatioilta edellytetään aiempaa nopeampaa reagointikykyä ja samalla laadukkaampaa palvelua. Myös digitalisaatio on kasvattanut asiakkaiden palveluihin liittyviä odotuksia: niiden halutaan olevan saatavilla monien eri kanavien kautta mieluiten ympäri vuorokauden ja kuitenkin samaan aikaan palvelun odotetaan olevan entistä henkilökohtaisempaa. Xamkissa voitaisiin hyödyntää Aarnikoivun (2005, 16) näkemystä, että sähköisiin palveluihin ja itsepalveluun panostamalla on mahdollista vapauttaa asiakaspalvelun resursseja henkilökohtaista palvelua haluaviin asiakkaisiin.

Xamkin opetuksen tukipalvelujen toiminnassa on paljon positiivisia asioita ja myös mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen on lukuisia. Selitys monille heikkouksista voidaan löytää kahden eri organisaation fuusion aiheutuneista ”kasvukivuista”. Samalla Xamkin voidaan ajatella olevan kriittisessä pisteessä: fuusion haastavan alkuvaiheen jälkeen tilanne on tasoittunut ja nyt on aika käydä toden teolla toimeen toiminnan kehittämisessä yhtenä korkeakouluna.

Benchmarking-tutkimus

Tutkimuksen toisena alatutkimusongelmana kysytään: Mitä toimintamalleja muut korkeakoulut ovat valinneet (opetuksen tukipalvelujen organisoinnissa) ja ovatko mallit osoittautuneet käytännössä toimiviksi? Hain kysymyksiin vastauksia benchmarkingin eli vertailututkimuksen keinoin.

Laurean organisaatio muistutti Xamkin organisaatiota siltä osin, että se toimi funktionaalisen organisaation tapaan ja sen toiminta oli hajautettu monelle kampukselle. Vaikka palvelujen hallinto oli keskitetty, opiskelijalle tärkeitä palveluja, kuten opintotoimisto- ja tietohallintopalveluja, oli saatavilla kaikilla kampuksilla. Hajautetun organisaation toiminnassa teknologialla ja sähköisillä palveluilla on suuri merkitys. Laurea hyödynsikin sähköisiä palveluja sisäisessä vuorovaikutuksessaan sekä opiskelijoille suunnatuissa palveluissa. Opetuksen tukipalvelujen resurssit oli pystytty Laureassa pitämään tyydyttävällä tasolla. Se näkyi esimerkiksi opiskelijapalveluissa, joissa opintotoimisto- ja hakijapal-

velut oli jaettu kahden esimiehen alaisuuteen. Muissa tutkimuskohteina olleissa ammattikorkeakouluissa, Savoniassa ja TAMKissa, niin kuin Xamkissa, opiskelijapalvelut oli keskitetty yhdelle esimiehelle, jolla oli 12–22 alaista. LUT:n tilannetta ei voi suoraan verrata muihin, koska sen organisaatiossa opiskelijapalvelujen työnjako oli erilainen.

Opetuksen tukipalvelut toimivat Laureassa tutkimuksen perusteella hyvin. Palvelujen asiakaslähtöisyyden haasteet olivat samankaltaisia kuin Xamkissa: eri toimintojen siiloutuminen eli sisäisen yhteistyön puute ja palvelutoimintojen eriytyminen toisistaan hankaloittivat opiskelijan kannalta sujuvan palveluprosessin tuottamista. Käytännössä tämä voi tulla esiin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, jossa opiskelija ohjattiin ottamaan yhteyttä toiseen palveluyksikköön sen sijaan, että ongelma pyritäisiin ratkaisemaan ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa. Opiskelija joutui tällöin selittämään asiansa useita kertoja eri paikoissa. Löytänä & Korkiakosken (2014, 71) mukaan edellä mainittu esimerkki kuvastaa siiloutumisen kielteisiä vaikutuksia palvelujen asiakaslähtöisyyteen. Ne johtuvat erillään toimivien yksiköiden kykenemättömyydestä nähdä asiakaskokemukseen vaikuttavaa palvelujen kokonaisuutta, koska henkilöstön näkökulma rajoittuu oman yksikön toimintaan.

Laureassa ei kerätty opetuksen tukipalveluista erillistä opiskelijapalautetta, vaan palaute saatiin organisaation yhteisen opiskelijapalauttejärjestelmän kautta. Innovatiivista otetta palautteen keräämiseen osoittivat kuitenkin esimiehen ”kampuskierrokset”, joiden aikana hän osallistui käytännön palvelutilanteisiin sekä suunnitelmat mystery shopping -menetelmän hyödyntämiseksi. Samaa menetelmää oli kokeiltu TAMKissa, joskaan sen käyttämistä ei ollut jatkettu. TAMKissa tukipalvelujen opiskelijapalautteen keräämisen haasteena nähtiin kyselyjen vastausprosentti, jota monet erilaiset kyselyt opiskelijoille huononsivat. Sen sijaan TAMKissa kerättiin palautetta sähköpostiviesteihin liitettävien palautepyyntöjen kautta ja sama tapa on melko yleisesti käytössä erilaisissa palveluympäristöissä myös korkeakoulujen ulkopuolella.

Arvioitaessa palvelujen organisoinnin onnistumista yleisesti TAMKissa, siellä sekä hallinnollisesti että fyysisesti keskitetty palveluratkaisu oli koettu toimivaksi jo kahdeksan vuoden ajan. Korkeakoulupalvelujen kokonaisuus nähtiin hyvänä ja siihen kuuluvien palveluyksiköiden välille oli tietoisilla pyrkimyksillä

onnistuttu luomaan yhteen hiileen puhaltamisen henkeä. Yksi onnistumisen tekijöistä on varmasti henkilöstön välinen vuorovaikutus, joka Vilkmanin (2016) mukaan edistää me-henkeä. Tilaisuuksia vuorovaikutukseen oli TAM-Kissa sekä korkeakoulupalvelujen yhteisissä tilaisuuksissa että epävirallisessa kanssakäymisessä, jonka palvelujen sijaitseminen fyysisesti lähellä toisiaan mahdollisti. TAMKin opetuksen tukipalvelut olivat tutkimushetkellä epävarmassa tilanteessa Tampere3-yhteistyön mukanaan tuomien muutosten vuoksi. On mahdollista, että tilanne vaikuttaa siihen, että haastattelussa palvelujen nykytila näyttäytyi hyvin toimivana eikä varsinaisia heikkouksia tullut ilmi. Sen sijaan tavoite hyvin toimivien palvelujen säilyttämisestä muutosten keskellä tuli selkeästi esiin tutkimuksessa.

Savoniassa ja LUT:ssa oli tehty osin erilaisia ratkaisuja palvelujen organisoinniseksi. Savonian tiimiorganisaatiota kuvaava organisaatiokaavio näytti melko samankaltaiselta kuin muiden, funktionaalisen organisaatorakenteen valinneiden korkeakoulujen organisaatiokaaviot. Haastattelu valotti tiimien toiminnan lähtökohtia korkeakoulussa ja niiden voidaan todeta madaltavan organisaation hierarkiaa, kuten myös Lämsä & Päivike (2013, 127) ovat todenneet. Esimerkiksi tiimeissä tehtävät tiimisopimukset antavat henkilöstölle konkreettisen mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta työstään asettamalla sille tavoitteita ja osallistumalla niiden seurantaan. Olisi kuitenkin vaadittu laajempaa tutkimusta organisaation eri tiimeistä ja tiimien eri toimijoista esimiehen lisäksi, jotta organisointimallin toimivuutta voitaisiin arvioida luotettavasti.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimien toimintatavoissa on eroja, joka on tietysti osin luontevaa, kun niillä on enemmän valtaa päättää toiminnastaan. On kuitenkin mahdollista, että tiimi, jonka toiminnasta vastaava henkilö on esimiesasemassa, toimii samoin kuin yksiköksi erotettu palvelutoiminto funktionaalisessa organisaatiossa, ja palvelutiimit voivat siten kohdata samoja ongelmia sisäisessä koordinaatiossa ja yhteistyössä. Muun muassa Slack ym. (2016, 294) muistuttaakin, ettei tiimiorganisaation toteuttaminen ole ongelmaton.

Myös LUT:n toimintojen organisoinnin toimivuutta on vaikea arvioida, koska palvelurakenne oli ollut käytössä alle puolen vuoden ajan. Erilaista muihin tutkimuksen kohteisiin oli palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallilla. Palvelukeskus on mahdollisesti toimivin ratkaisu organisaation nykytilanteessa, jossa

palveluja tuotetaan kahdelle erilliselle korkeakoululle. Palvelujen järjestäminen sopimuksen perusteella ei välttämättä ole niin radikaali ratkaisu kuin aluksi kuulostaa, jos sen pohjana on organisaatioiden laajempi ja pidempiaikainen yhteistyö, kuten haastattelussakin tuli ilmi. Tilanne voisi olla toinen, jos palvelut toimitettaisiin esimerkiksi jonkin ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta.

Palvelujen organisoiminen asiakaskohderyhmän mukaisesti on myös kiinnostava valinta, joka LUT:ssa on tehty ja joka eroaa muista benchmarking-koh-teista. Se on lähtökohtaisesti asiakaslähtöinen toimintatapa ja erityisesti opiskelijoiden kannalta tavoite myös fyysisesti keskitetyistä palveluista on hyvä. Ratkaisun toimivuuden kannalta asiakaspalvelusta vastaava henkilöstö on avainasemassa ja samalla melko suuren haasteen edessä etenkin muutosvai-heessa, jossa kahden korkeakoulun tietojärjestelmät ja mahdollisesti muun or-ganisaation toimintamallit eivät ole yhtenevät.

LUT:ssa korkeakoulujen yhteisten palvelujen toiminnot sisältävät melko katta-vasti erilaisia palveluja esimerkiksi opintopalveluista HR- ja talouspalveluihin sekä tutkimuksen palveluihin ja lisäksi palvelukokonaisuutta koordinoidaan yh-teisen johtoryhmän avulla. On mahdollista, että se auttaa lieventämään palve-lukeskuksille ominaisia haasteita toimintojen siiloutumisesta ja eriytymisestä, joista Bondarouk (2014, 36) varoittaa. Toisaalta, haastattelun perusteella sii-loutumisen vaarat ovat yhtä lailla olemassa palvelukokonaisuuden sisällä ja eri palvelujen sisällä joudutaan panostamaan sisäisen yhteistyön toimivuu-teen. Se onkin tärkeää, kun esimerkiksi opiskelija- ja henkilökuntaliikkuvuu-teen tarvittavia kansainvälisiä palveluja hoidetaan kahden Opintopalvelujen ti-i-min voimin.

Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöinen organisointi

Kokoamalla tulokset nykytilan analyysistä ja benchmarking-tutkimuksesta et-sin vastausta päätutkimusongelmaan: Miten opetuksen tukipalvelut Xamkissa organisoidaan asiakaslähtöisesti? Suuriin organisaatiomuutoksiin lähtemiselle näin pian fuusion jälkeen tulisi olla hyvin vahvat perusteet. Tutkimustulosten perusteella päädyin siihen, että Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakasläh-

töisyyden parantaminen ei vaadi radikaaleja muutoksia organisaatorakenteseen. Tutkimus toi sen sijaan esiin ”pehmeämpiä” keinoja, joilla asiakaslähtöisyyttä voitaisiin parantaa. Käsittelen keinoja tarkemmin seuraavassa luvussa.

Nykytilan analyysin perusteella Xamkin nykyisten palvelujen vahvuuksia ovat opiskelijalähtöisyyden näkyminen Xamkin strategiassa, henkilöstön osaaminen, opiskelijarajapinnan asiakaspalvelun taso, yksiköiden hyvä työilmapiiri ja systemaattinen opiskelijapalautteen kerääminen. Nämä ovat asiakas- eli opiskelijalähtöistä toimintaa edistäviä seikkoja, joiden säilyttämiseen osana toimintaa tulee jatkossakin kiinnittää huomiota.

Vastaavasti nykytilan analyysi osoitti Xamkin opetuksen tukipalvelujen toiminnassa tiettyjä asiakaslähtöisyyden haasteita, joihin kuitenkin voidaan pyrkiä vastaamaan seuraavassa luvussa kuvattujen kehittämissuositusten avulla. Suurimmat haasteet liittyivät yksiköiden eriytymiseen toisistaan eli siiloutumiseen, eri toimintojen yhteisten prosessien toimivuuteen sekä yhteisen palvelukulttuurin puuttumiseen.

Tutkimuksessa ilmenneet haasteet ovat tyypillisiä funktionaaliselle organisaatiolle, kuten Karlöf & Helin Lövingsson (2006, 24) on todennut. Kuitenkin palvelujen vahvuudet, kuten osaamisen keskittyminen ja kehittyminen tiettyyn erikoisalaan keskittyvässä yksikössä, ovat vahvoja etuja funktionaaliselle organisoitumiselle. Xamkin fuusiota edeltäneissä korkeakouluissa organisoituminen tukipalvelujen osalta oli lähempänä divisioona- eli tukipalveluyksikkörakennetta, jossa tukipalvelut olivat osa koulutusyksiköitä. Siirtyminen keskitettyyn palvelumalliin yli 10 vuotta sitten on osoittautunut oikeaksi ratkaisuksi palvelujen järjestämisessä, koska se on tuonut mukanaan juuri osaamisen kehittämiseen ja lisäksi resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen ja varamiesjärjestelyihin, yhtenäisempiin toimintatapoihin sekä tasalaatuisempaan palveluun liittyviä etuja.

Vaikka Xamkin organisaatio on hyvin funktionaalinen, siinä voidaan kuitenkin nähdä ulottuvuuksia esimerkiksi Kuoppalan (2014, 275) näkemyksen mukaisesti matriisiorganisaatiosta, jossa hallinto- ja palveluyksiköiden toiminta leikkaa läpi suuren osan muusta organisaatiosta tai vaikkapa Lämsä & Päivikkeen (2014, 164) kuvaamasta verkostorakenteesta, jos ajatellaan verkoston

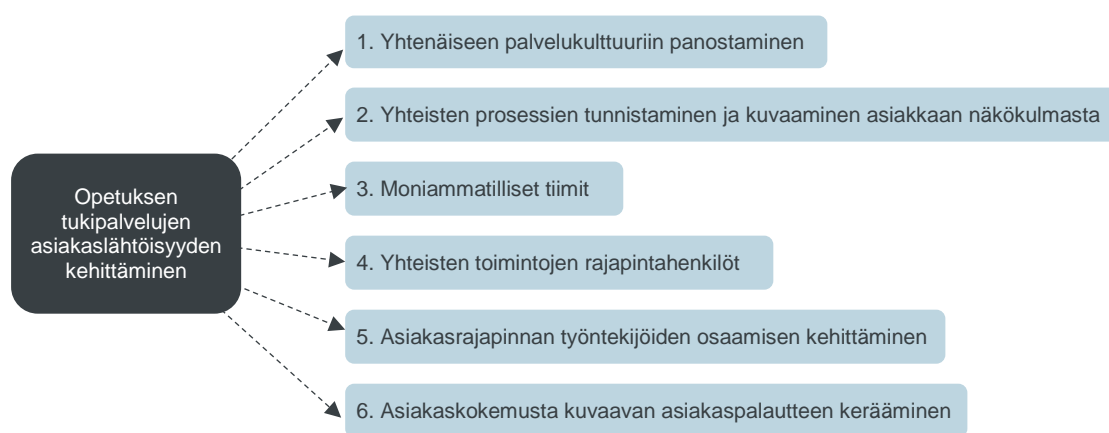
muodostuvan joko organisaation osista tai toisaalta eri toimijoista korkeakoulun toimintaympäristössä. Organisaation prosessien mukaan suunniteltu rakenne ei soveltuisi suureen korkeakouluun hyvin, vaikka Xamkin laatujärjestelmän tärkeä osa on organisaation ydin- ja tukiprosessien kuvaaminen ja Grönroos (2015, 57) kertoo rakenteen vähentävän funktionaalisen organisaation ongelmia, kuten siiloutumista. Korkeakoulujen prosessit ovat kuitenkin niin monimutkaisia ja -ulotteisia, että on vaikea nähdä niiden soveltuvan organisaatorakenteen pohjaksi.

Organisaation tukipalvelujen keskitetyssä organisoinnissa voitaisiin Xamkin nykyisen organisointimallin sijasta käyttää palvelukeskusmallia, joka Joha & Janssenin (2014) määritelmän mukaan voi olla joko eräänlainen in-house palvelukeskus, joka tuottaa organisaation palveluja melko itsenäisesti ja toimii omana liiketoimintayksikkönään, tai organisaation ulkopuolinen palveluntuottaja. Tällöin on Slack ym. (2016, 161) mukaan kyse ulkoistamisesta. Korkeakoulujen opetuksen tukipalvelujen ulkoistaminen olisi erittäin haasteellista, koska palvelujen tuottaminen vaatii sekä toimiala-, sektori- että korkeakoulu-kohtaista erityisosaamista, jota ulkopuolisen palvelutoimittajan olisi vaikeaa saada.

Palvelukeskusmallia on käytetty paljon palvelutuotannossa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla ja se voi olla toimiva ratkaisu myös korkeakouluissa etenkin silloin, kun samoja palveluja tuotetaan useamman organisaation käyttöön. Näin on tehty benchmarking-tutkimuksessa mukana olleessa LUT:ssa ja myös esimerkiksi Lapin korkeakoulukonsernissa, jossa on LUT:n tavoin mukana korkeakouluja sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektoreilta. Verrattuna Xamkin nykyiseen toimintamalliin, yhden korkeakoulun palveluja tuottava palvelukeskus ei kuitenkaan todennäköisesti toisi mukanaan nykyistä enempää niitä etuja, joita palvelukeskusmallilla haetaan (kustannussäästöjä ja palveluprosessien yhdenmukaistamista). Se saattaisi myös kasvattaa palvelutoimintojen etäisyyttä opetuksen henkilöstöön ja heikentää yhteistyötä siihen suuntaan.

7.2 Kehittämisehdotukset

Esitän seuraavaksi kuusi kehittämisehdotusta, joilla haluan tuoda esiin toimintojen organisointiin liittyviä vaihtoehtoja ja toimintamalleja Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöisyyden parantamiseksi (kuva 14.). Kehittämisehdotukset ovat: yhteinäiseen palvelukulttuuriin panostaminen, yhteisten prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta, moniammatillisten tiimien ja yhteisten toimintojen rajapintahenkilöiden hyödyntäminen toiminnassa, asiakasrajapinnan työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä asiakaskokemusta kuvaavan asiakaspalautteen kerääminen.



Kuva 14. Kehittämisehdotukset opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöisyyden parantamiseksi

Kehittämisehdotuksia on mahdollista toteuttaa toisistaan riippumatta, mutta niitä voidaan ottaa toiminnassa käyttöön myös rinnakkain. Monet ehdotuksista vaikuttavat organisaation yleiseen toimintakulttuuriin ja tähtäävät toiminnan asiakaslähtöisyyden parantamiseen pitkällä aikavälillä. Kuitenkin esimerkiksi asiakaskokemusta kuvaavan asiakaspalautteen keräämisen kautta voisi olla mahdollista saada nopeastikin toteuttamiskelpoisia ideoita käytännön toiminnan parantamiseksi.

1. Yhtenäiseen palvelukulttuuriin panostaminen

Aarnikoivu (2005, 55–56) korostaa, että organisaation arvoihin kuuluva asiakaslähtöisyys ja sen mukainen palvelukulttuuri näkyvät käytännön toiminnassa siten, että asiakasta palvellaan hyvin ja hänen tarpeitaan kuunnellaan. Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri kehittyy, kun organisaatiossa arvostetaan hyvää palvelua, avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Johdon näyttämä esimerkki

ja palvelukulttuurin kehittymiselle antama tuki työn arjessa ovat tärkeitä. (Grönroos 2015, 488; Virtanen & Stenvall 2014, 156.)

Johdon yhteinen näkemys organisaation palvelukulttuurista ja sen systemaattinen viestiminen henkilöstölle tuovat esiin sen tahtotilan, jota organisaatio tavoittelee jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissakin. Benchmarking-tutkimuksessa tuli esiin, että erityisesti LUT:n ja TAMKin organisaatioissa oli nähty tärkeäksi opetuksen tukipalvelujen johtoryhmän keskinäinen me-henki ja yhteistyö. Opetuksen tukipalvelujen haluttiin toimivan kohti yhteistä päämäärää ilman yksikkökohtaista osaoptimointia eli oman edun asettamista koko organisaation edun edelle. Kaikkien palveluyksiköiden henkilöstölle haluttiin tietoisesti ja systemaattisesti kertoa samaa viestiä organisaation toimintakulttuurista.

Xamkin strategian mukaan opiskelija on korkeakoulun toiminnan keskiössä ja se näkyy toiminnassa muun muassa hyvin toimivina palveluina (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018). Opetuksen tukipalveluja koskeva tutkimus antoi tietoa siitä, että palvelujen kehittämisessä tehdään yhteistyötä eri yksiköiden kesken ja toimintaa pyritään kehittämään opiskelijalähtöiseksi. Xamkissa vallitseva palvelukulttuuri ei kuitenkaan ole vielä kehittynyt yhtenäiseksi.

Xamkin opetuksen tukipalvelujen johdon olisi hyvä varmistaa, että etenkin Opetuksen palvelut -kokonaisuuden johdolla, mutta myös Opetuksen hallinto -kokonaisuuden johdolla etenkin asiakasrajapinnan osalta, on yhteinen näkemys Xamkin opiskelijalähtöisestä toimintakulttuurista. Sen lisäksi haluttua toiminta- ja palvelukulttuuria on aktiivisesti ja järjestelmällisesti viestittävä henkilöstölle sekä esimerkkiä näyttämällä että viestinnän keinoin. Myös aiheeseen liittyvää koulutusta voidaan järjestää sekä johdolle että henkilöstölle.

Yhteisöllisyys on opiskelijalähtöisyyden lisäksi yksi Xamkin strategian mukainen lähtökohta toiminnalle (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018). Vaikka henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen on haasteellista suurelle, hajautetusti toimivalle organisaatiolle, se olisi hyödyllistä yhteisöllisyyden ja yhtenäisen toimintakulttuurin edistämiseksi. Esimerkiksi yhteiset

koulutus- ja kehittämispäivät voivat olla hyvä toimintamalli asian edistämisessä ja Xamkissa Opiskelijapalvelut ja Täydennyskoulutus ja koulutusvienti-yksikkö ovat sitä kokeilleetkin.

2. Yhteisten prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta

Kun eri toiminnot tarjoavat palveluja tarjotaan toisistaan erillään, palvelutuotantoa ei välttämättä ole toteutettu siitä näkökulmasta, mikä olisi tehokkainta asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Asiakkaan palvelukohtaisiin liittyvä byrokraatia ja hän voi joutua asioimaan usealla luukulla saadakseen ongelmansa ratkaistuksi. Reinboth (2008, 9–10) kutsuu tällaista tilannetta palvelutuotannossa liukuhinnapalveluksi. Liukuhinnapalvelu voi olla ystävällistä, mutta se ei ole asiakaslähtöistä.

Monet organisaatiot ovat panostaneet sisäisten palveluprosessien kuvaamiseen osana toiminnan kehittämistä. Prosessien kartoittaminen ja kuvaaminen edesauttavat asiakaslähtöisyyttä, koska ne tuovat konkreettisen asiakasrajapinnan näkyväksi koko henkilöstölle ja lisäävät ymmärrystä siitä, miten omat työtehtävät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaslähtöisyyden kannalta tulisi kuitenkin myös pohtia, onko asiakkaan kulkema palvelupolku samannäköinen kuin organisaation palveluprosessi. Samoin tulisi varmistaa, että prosessilla on vastuuhenkilö, joka toimii asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2005, 55–56; Korkiakoski & Gerdt 2016.) Löytänä & Korkiakoski (2014, 71–72) lisäävät, että palvelupolkua pohtiessa tulisi huomioida ne palvelukanavat, joiden välityksellä palvelua tarjotaan ja kuinka toimivia ne ovat asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksen nykytilan analyysi osoitti, että Xamk kohtaa haasteita eri toimintojen sisäisessä koordinaatiossa, yhteistyössä ja tiedonkulussa. On ymmärrettävää, että organisaation aloittaessa toimintaansa eri yksiköt ovat keskittyneet oman vastualueensa organisoimiseen ja hoitamiseen. Se voi olla yksi syy siihen, miksi yhteisten palveluprosessien toimivuuteen ei ole kiinnitetty syvästi huomiota. Asiakas voi kohdata käytännön palvelukohtaisissa ”luukuttamista” eli ohjausta toisen henkilön luo tai toisen yksikön palvelujen pariin, koska asiakaspalvelija ei halua poistua omalta vastuualueeltaan esimerkiksi

kiireen vuoksi tai siksi, että on epävarma tai tietämätön toisen yksikön tarjoamista palveluista. Vastaavat haasteet ja organisaation sisäiset raja-aidat ovat nousseet esille myös kaikissa benchmarking-tutkimuksen kohdekorkeakouluissa.

Yhteisten palvelujen toimivuuden pohtiminen aloitetaan tunnistamalla keskeiset, yhteiset prosessit eri yksiköiden välillä. Tutkimuksessa nousi esiin useita, tärkeitä prosesseja, kuten esimerkiksi polkuopiskelijan opinnot, opiskelijan käyttäjätunnusten hallinnointi ja kansainväliset kaksoistutkinnot. Palveluprosesseja voidaan kuvata Xamkin laatu järjestelmän mukaisesti, mutta oleellista niiden työstämisessä on opiskelijan näkökulma ja se, mitä palvelukanavia opiskelijan halutaan käyttävän ja toisaalta, mitä kanavia opiskelijat todellisuudessa käyttävät. Lisäksi on tärkeää, että henkilöstö osallistuu prosessien kuvaamiseen tai on jopa vastuussa siitä.

3. Moniammatilliset tiimit

Child (2015, 136) katsoo, että tiimityöskentely on organisaatiolle keino parantaa sisäistä koordinaatiota ja madaltaa päätöksenteon hierarkiaa. Se antaa henkilöstölle enemmän vastuuta omasta työstään ja voi siten parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä työhön ja sitoutumista organisaatioon. Lämsä & Päivike (2013, 133) tuovat esiin, että erityisesti yksiköiden väliset tiimit, joiden jäsenet ovat organisaation eri toimintojen edustajia, edistävät organisaation sisäistä koordinaatiota, yhtenäisyyttä ja tiedonkulkua sekä toiminnan joustavuutta. Tällaisen moniammatillisen tiimin jäsenet voivat olla erilaista osaamista ja kokemusta omaavia henkilöitä tiimille annetusta tehtävästä riippuen (Williams 2015, 205). Tiimit voivat Harison (2008, 119) mukaan toimia myös virtuaalisesti teknologian avustuksella.

Xamk on asiantuntijaorganisaatio ja tutkimustulosten perusteella sen henkilöstön osaaminen on korkealla tasolla. Moniammatillisia tiimejä voitaisiin hyödyntää Xamkissa esimerkiksi eri yksiköiden yhteistyötä vaativien palveluprosessien toiminnan varmistamiseksi. Kun tiimien tehtävä olisi selkeä ja sen vastuun ja päätösvallan rajat määritelty, niiden olisi mahdollista toimia hyvinkin itseohjautuvasti. Tiimien toiminnalle tulisi myös määritellä tavoitteet, joiden toteutumista seurattaisiin säännöllisesti.

4. Yksiköiden yhteisten toimintojen rajapintahenkilöt

Perinteinen front ja back office -toimintojen työnjako, jossa front office keskittyy palveluprosessissa asiakaspalveluun ja back office antamaan sille tarvittavaa taustatukea, on Silvestro & Lustraton (2015) mukaan muuttumassa teknologian nopean kehityksen vuoksi. He näkevät, että molempia tehtävätyyppejä voivat hoitaa samat työntekijät tai tiimit. Lisäksi he tuovat esiin uudenlaisen mid office -työn, joka sijoittuu front ja back officen väliin. Mid office -työn tarkoitus on tukea front office -toimintoja asiakassuhteiden hoitamisessa ja toisaalta antaa back office -toiminnoille työrauha.

Mid office -tehtävänkuvia on ollut Xamkissa käytössä Opiskelijapalvelujen ja Tietohallintopalvelujen välisessä rajapinnassa, jossa hoidetaan muun muassa opiskelijahallintojärjestelmän pääkäyttäjän tehtäviä. Nämä rajapintahenkilöt ovat Opiskelijapalvelujen työntekijöitä ja omaavat alan sisältöosaamista, vaikka merkittävä osa työnkuvasta on tietohallinnon osaamiseen liittyvää. Työtehtäviin kuuluu yhteistyö ja tiedonvälittäminen kahden yksikön välillä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että myös TAMKissa on käytetty samankaltaista rajapintatyöntekijää ja todettu tehtävänkuvaa toimivaksi.

Opiskelijahallinnon järjestelmät ovat korkeakoulujen toiminnassa keskeisessä roolissa, joten niihin liittyvän yhteistyön toimivuuteen on ollut tärkeää panostaa. Rajapintahenkilöitä voitaisiin kuitenkin hyödyntää Xamkissa myös muiden kuin opiskelija- ja tietohallinnon yhteistyössä. Suoraan opiskelijarajapintaan liittyvistä palveluista esimerkiksi avoin amk, kansainväliset palvelut ja opiskelijapalvelut voisivat hyötyä tällaisista laaja-alaisemmista tehtävänkuvista.

5. Asiakasrajapinnan työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Harisalo (2008, 86) katsoo, että puutteet henkilöstön tiedoissa, osaamisessa tai asenteissa voivat muodostaa esteitä palvelun asiakaslähtöisyydelle. Näitä puutteita ei yleensä voida ratkaista vain toimintaa uudelleenorganisoimalla. Slack ym. (2016, 292) näkee, että asiakaspalveluhenkilöstön koulutuksella voidaan poistaa näitä esteitä ja samalla mahdollistaa työntekijöille entistä itse-

näisemmän ja innovatiivisemmän työotteen käyttäminen. Kauhanen (2012) lisää, että tällainen työn rikastaminen eli työntekijän valtuuttaminen itsenäisempään toimintaan voi parantaa työmotivaatiota.

Benchmarking-tutkimuksen tuloksissa nousi melko vahvasti esiin opiskelijarajapinnan työntekijöiden osaamiseen liittyvät tekijät ja tulevaisuuden haasteet. Kaikissa kohdekorkeakouluissa nähtiin vaatimusten henkilöstön osaamista kohtaan kasvavan tulevaisuudessa. Etenkin laaja-alaisemman ohjaus- ja järjestelmäosaamisen katsottiin olevan merkittävässä roolissa, kun korkeakouluopiskelu muuttuu elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti ja opiskelijat liikkuvat sujuvasti ristiin tutkintoonjohtavan koulutuksen ja täydennyskoulutuksen kentillä. Lisäksi teknologia tarjoaa uusia mahdollisuuksia niin opetuksessa kuin palvelutuotannossakin. Tutkimustuloksissa peräänkuulutettiin myös kansainvälisyysosaamista.

Opiskelijarajapinnan työntekijöiden osaamista voitaisiin Xamkissa kehittää lisäksi koulutuksella sekä pohtimalla työtehtävien sisältöjä uudelleen. Erilaiset ratkaisut front, mid ja back office -työtehtävissä, yksiköiden välisiin rajapintoihin liittyvissä tehtävissä sekä työntekijöiden aiempi osaaminen ja oma kiinnostus työtehtävien sisältöä kohtaan tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että Xamkin uusi suunnitteilla oleva Kotkan kampus, jonka fyysisten tilojen ratkaisuihin voidaan vielä vaikuttaa, antaisi mahdollisuuden uudenlaisiin palveluratkaisuihin.

6. Asiakaskokemusta kuvaavan asiakaspalautteen kerääminen

Organisaatio tarvitsee Reinbothin (2008, 11) mukaan tietoa asiakkaistaan pystyäkseen ymmärtämään, mistä tekijöistä palvelun arvo asiakkaalle muodostuu ja päästäkseen pois liukuhihnamentaisesta palvelusta. Myös Valvio (2010, 73) korostaa organisaation kykyä kuunnella asiakasta. Hänen mielestään tämä koskee sekä työntekijöitä että johtoa. Henkilöstön tulee viedä asiakkaan viesti eteenpäin johdolle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Xamkin opetuksen tukipalveluilla on hyvät lähtökohdat asiakaspalautteen keräämiseen eri asiakasryhmiltä. On järkevää,

että Opetuksen palvelut ovat päättäneet asiakaspalautteen keräämisestä lähes kaikkia yksiköitä koskevan palautekyselyn avulla, koska kuten Ahvenainen ym. (2017, 72) korostaa, asiakkaalle ei ole merkitystä sillä, mikä yksikkö on vastuussa mistäkin kokonaisuuden osasta, vaan tärkeintä on palvelun toimivuus kokonaisuutena. Myös benchmarking-tutkimukseen osallistunut TAMKin edustaja totesi, että opiskelija ei erota minkä yksikön palveluja tai järjestelmiä hän käyttää ja se aiheuttaa haasteita yksikkökohtaiselle palautteen keräämiselle ja käsittelylle.

Xamkin käyttämä palautekysely kuvaa opetuksen tukipalvelujen toimintaa lähinnä asiakastyytyvyyden ja järjestelmien toimivuuden näkökulmasta ja lisäksi, kuten benchmarking-tutkimuksessa tuli ilmi, palautekyselyjen vastausprosentit voivat jäädä melko pieniksi erilaisten kyselyjen paljouden vuoksi. Tutkimus osoitti myös, että Xamkilla ei ole systemaattista toimintatapaa, jolla jatkuvasta toiminnasta tulevaa palautetta käsiteltäisiin. Virallisia palautekanavia on melko vähän ja palautetta ohjautuukin epävirallisiin kanaviin, kuten opiskelijoiden intranetin keskustelupalstalle ja sosiaalisen median kanaviin. Palautteen käsitteleminen epävirallisista kanavista oli vaikeaa tehdä tehokkaasti.

Osana Xamkin opetuksen tukipalvelujen yhtenäistä toiminta- ja palvelukulttuuria olisi hyvä pohtia, mitkä ovat ne kanavat, joiden kautta opiskelijapalautetta halutaan saada ja miten palaute voitaisiin ohjata niihin kanaviin. Asiakaslähtöisyyden parantamiseksi olisi myös kannattavaa kerätä ja käsitellä toiminnasta saatavaa jatkuvaa palautetta systemaattisesti. Opiskelijarajapinnan rooli on tässä tärkeä, koska palaute vastaanotetaan usein siellä, käytännön asiakas kohtaamisissa. Jos palautteen merkitys ymmärretään, keinoja sen käsittelemiseksi on varmasti löydettävissä esimerkiksi viikkopalavereiden yhteydessä.

Jatkuvan palautteen lisäksi tietoa palvelujen sujuvuudesta ja asiakaskokemuksesta voidaan kerätä muilla keinoin, jotka voivat täydentää säännöllisin väliajoin tehtävää asiakastyytyvyysskyselyä. Tällainen täydentävä menetelmä voi olla esimerkiksi sekä Laurean että TAMKin osalta tutkimuksessa esiin noussut mystery shopping. Xamk voisi saada menetelmän avulla hyödyllistä tietoa niin yksiköiden omien palvelujen laadusta kuin yhteisten palveluprosessien sujuvuudestakin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti sen perusteella, onko tutkimus validi eli pätevä: kuinka todenmukaisesti ja uskottavasti tutkimuksesta tehty tulkinta ja sen tulokset kuvaavat tutkimuksen kohdetta. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen eli siihen, olisivatko tulokset samoja, jos tutkimus tehtäisiin toisena ajankohtana tai jos sitä arvioisi toinen tutkija. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Koskinen ym. 2005, 254–255.)

Käytännössä laadullisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus on ainutlaatuisen eikä sitä voida toistaa täysin samanlaisena (Vilkkä 2015). Perinteiset käsitteet eivät monelta osin istukaan laadullisen tutkimuksen arviointiin yhtä hyvin kuin määrällisen. Käsitteet luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus soveltuvat paremmin laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Kananen 2015, 117.)

Luotettavuus ja siirrettävyys liittyvät tutkimuksen validiteettiin. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa triangulaatiota eli esimerkiksi useampaa tutkimusmenetelmää tai erilaisia tutkimusaineistoja. Tutkimusaineiston perusteella tehtävien tulkintojen tulee vastata tutkimusongelmaan ja olla loogisia niin, että toinen tutkija tulisi niiden perusteella samaan johtopäätökseen tutkimuksen tuloksista. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Kananen 2015, 119.)

Siirrettävyys viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Tutkijan on kuvattava tutkimuskohteen perustiedot tarpeeksi tarkasti, jotta lukijan on niiden avulla mahdollista saada käsitys siitä, missä muussa tilanteessa tutkimuksen tuloksia voisi soveltaa. (Koskinen ym. 2005, 257.) Kananen (2015, 121) mukaan tapaustutkimuksen yleistettävyyteen liittyy myös tutkimuksessa mukana olevien tapausten määrä ja niiden erilaisuus, joiden avulla tutkimuksen tutkimustulosten validiteettia voidaan nostaa.

Riippuvuus kuvaa laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia. Sen mukaan tutkimusprosessin vaiheet, sen aikana tehdyt valinnat sekä tulkinnan perusteet on pystyttävä raportoimaan niin, että raportin lukija voi todeta niiden avulla tutkimustulosten olevan johdonmukaisia. Lisäksi tutkijan on rehellisesti arvioitava

omaa toimintaansa prosessin aikana ja tuotava esiin oma subjektiivisuutensa eli tutkimukseen vaikuttavat arvonsa sekä roolinsa. (Vilkkä 2015.)

Tutkimuksen vahvistettavuutta on mahdollista hakea antamalla alustavat tutkimustulokset ja niistä tehdyt tulkinnat tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Heidän avullaan voidaan eliminoida mahdollisia aineistossa tai päättelyssä ilmeneviä asiavirheitä. (Kananen 2015, 119; Koskinen ym. 2005, 261.)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat ainutlaatuisia siinä mielessä, että ei ole olemassa kahta täysin samanlaista organisaatiota, joissa tutkimuksen tulokset yhtäläisesti pitäisivät paikkaansa. Tämä johtuu organisaatioiden inhimillisyydestä: organisaatiot muodostuvat niissä työskentelevistä ihmisistä ja heidän toiminnastaan. Painotin kuitenkin tutkimuskohteiden valinnassa niiden keskinäistä erilaisuutta, joka parantaa tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuuksia muissa organisaatioissa. Pyrin lisäksi antamaan tutkimuksen kohteista riittävästi taustatietoja, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa, millaisiin muihin organisaatioihin tulokset voisivat päteä. Tällaisia organisaatioita voi löytyä etenkin korkeakoulukentältä, jossa organisaatiot toimivat hyvin samankaltaisessa toimintaympäristössä.

Aineiston kerääminen monipuolisesti erilaisista dokumenteista ja haastattelusta lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi olen raportoinut aineiston käsittelyn vaiheet ja niiden aikana tehdyt valinnat melko tarkasti, jotta aineistosta tehtyjen päätelmien luotettavuutta voitaisiin arvioida. Olen myös tietoisesti kiinnittänyt huomiota rooliini ja subjektiivisuuteeni tehdessäni tutkimusta, joka kohdistuu organisaatioon, jossa itse työskentelen. Koen, että organisaation ja sen opiskelijarajapinnan tuntemuksesta on ollut tutkimuksen tekemisessä hyötyä ja että se vaikuttanut tutkimusprosessiin myönteisesti.

Benchmarking-tutkimuksen haastatteluaineisto sisälsi melko yksityiskohtaisia tietoja kohdeorganisaatioista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli hyödyllistä, että lähetin tutkimustulokset haastateltaville luettavaksi. Sain kommentteja kahdesta korkeakoulusta ja huomioin niiden sisältämät tarkennukset tutkimusraportissa. Myös tutkimuksen toimeksiantaja sai kommentoida nykytilan analyysin ja benchmarkingin alustavia tuloksia siitä näkökulmasta, vastaako

tehty tutkimus toimeksiannon tavoitteita. Toimeksiantajalta saamani palaute oli myönteistä.

8 LOPUKSI

Tutkimustulosten perusteella tehdyt kehittämissuositukset ovat melko konkreettisia ja käytännönläheisiä ja uskon, että niiden avulla Xamkin opetuksen tukipalvelujen asiakaslähtöisyyttä voitaisiin parantaa. Lisäksi toivon, että myös benchmarking-tutkimukseen osallistuneet korkeakoulut saavat tuloksista ja ehdotuksista oman panoksensa vastineeksi ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Yleisesti ottaen olisi hienoa, jos tutkimus herättäisi ajattelemaan käytännön toiminnan asiakaslähtöisyyden merkitystä korkeakoulussa, jossa koko toiminnan perustana ovat opiskelijat. Ilman opiskelijoita koko korkeakouluorganisaatio olisi tarpeeton eikä siellä siten tarvittaisi yhtään työntekijää tai johtohenkilöä.

Tutkimussuunnitelman tekemisen aikana tutkimuksen päätutkimusongelma liittyi lähinnä toiminnan eri organisointivaihtoehtojen pohtimiseen. Tutkimuksen aihe rajautui ja tutkimusongelmat tarkentuivat tutkimusmatkan varrella. Sain tutkimusongelmiin mielestäni vastauksia riittävän hyvällä tasolla ja pysyin suunnitellussa aikataulussa. Tutkimuksen tekeminen oman työnantajan organisaatioon oli toisaalta antoisaa, koska pystyin hyödyntämään työkokemuksen kautta saamaani tietoa organisaatiosta ja samalla saan nähdä, onko sillä organisaation toimintaan jotain käytännön vaikutuksia. Ja voin joka tapauksessa hyödyntää oppimaani omassa toiminnassani työpaikalla. Toisaalta ”omaan” organisaatioon liittyvä tutkimus piti varpaillaan, koska sen ei halunnut epäonnistuvan ja prosessin aikana joutui tietoisesti tarkkailemaan, etteivät omat ennakkokäsitykset asioista vaikuta tutkimukseen. Joistakin ennakkokäsityksistä joutui matkan aikana luopumaankin.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi oli rankka, koska aika tutkimuksen tekemiseen piti löytää työn ja perheen ulkopuolelta. Lisäksi tutkimuksen nykytilan analyysi osoittautui paljon odotettua työläämmäksi vaiheeksi prosessissa. Epäilinkin aikataulussa pysymistä monta kertaa. Tutkimuksen aihe oli kuitenkin mielekäs, teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen mielenkiintoista ja käytännön tutkimustyö opettavaista. Jos jotain pitäisi tehdä toisin, paneutuisin

tutkimussuunnitelmaa tehdessä tarkemmin tutkimusmenetelmiin liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimusprosessiin kokonaisuutena.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa käyttäen tutkimuskohteena Xamkin uutta Kotkan kampusta. Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä näkökulmasta, miten opetuksen tukipalveluja voitaisiin tarjota kampuksen fyysisissä tiloissa mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Selvitystä voitaisiin tehdä myös opiskelijarajapinnan henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta ja mahdollisista kehittämistarpeista uudenlaisten palveluratkaisujen toteuttamisen kannalta joko uudella Kotkan kampuksella tai myös muilla kampuksilla.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. E-kirja. Helsinki: Werner Söderström Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.2.2018].

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.2.2018].

Bondarouk, T. (toim.) 2014. Advanced Series in Management, Volume 13: Shared Services as a New Organizational Form. E-kirja. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.8.2018].

Bowen, D. E. 2016. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. E-artikkeli. *Human Resource Management Review* 26 (1), 4–13. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.9.2018].

Child, J. 2015. Organization: Contemporary Principles and Practice. 2. painos. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.4.2018].

Elston, T., & MacCarthaigh, M. 2016. Sharing services, saving money? Five risks to cost saving when organizations share administrative services. E-artikkeli. *Public Money and Management* 36 (5), 349–356. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [10.6.2018].

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.9.2018].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Giesbrecht, T., Scholl, H. J. & Schwabe, G. 2016. Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. E-artikkeli. *Government Information Quarterly* 33 (4), 669–684. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.005> [viitattu 10.6.2018].

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. E-kirja. Hämeenlinna: SoFIA-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [viitattu 9.2.2018].

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hakala, J. T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.9.2018].

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heinonen, H. 2016. Miksi organisaatio kannattaa rakentaa asiakaslähtöisesti? Blogi. Päivitetty 15.6.2016. Saatavissa: <https://www.fountainpark.fi/rakenna-organisaatio-asiakaslahtoisesti/> [viitattu 27.2.2018].

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.5.2018].

Helsingin yliopisto. 2016. Hallinnon ja tukitoimien kehittämissuunnitelma 2007–2009. Helsingin yliopiston julkaisuja 30, Strategiat ja suunnitelmat. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

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

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Joha, A. & Janssen, M. 2014. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. E-artikkeli. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 7 (1), 47–65. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.6.2018].

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaslähtöisyyteen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2018].

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2018. Strategia 2018–2030. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.xamk.fi/wp-content/uploads/2017/11/Xamk_Strategiaesite_23112017.pdf [viitattu 18.10.2018].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Teoksessa Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.) Benchmarking korkeakoulujen kehittämistä varten. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002. PDF-dokumentti. Helsinki: Edita. Saatavissa: https://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_1302.pdf [viitattu 15.9.2018].
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.4.2018].
- Kari, P. 2018. Yhteistyössä on voimaa! Blogi. Päivitetty 4.10.2018. Saatavissa: <https://corporatespirit.fi/yhteistyossa-on-voimaa/> [viitattu 9.10.2018].
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2018].
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuoppala, K. 2014. Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.2.2018].
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2018. Laurea numeroina. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.laurea.fi/laurea/laurea-organisaationa/laurea-numeroina [viitattu 3.6.2018].
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2018a. Avaintietoa ja lukuja 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esitely/avaintietoa> [viitattu 11.6.2018].
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2018b. LUT:n taloustilanne edelleen vakaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-n-taloustilanne-edelleen-vakaa [viitattu 15.7.2018].
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.9.2018].
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.4.2018].
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H. Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.1.2018].

Miller, A. 2014. Redefining Operational Excellence: New Strategies for Maximizing Performance and Profits Across the Organization. E-kirja. New York: AMACOM. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.8.2018].

Miskon, S., Bandara, W. & Fieft, E. 2017. Understanding the benefits of IT shared services: Insights from the Higher Education sector. PDF-dokumentti. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2017) in Langkawi, Malaysia 16.-20.7.2017. Saatavissa: <https://eprints.qut.edu.au/106940> [viitattu 10.6.2018].

Myllymäki, R. 2015. Tietohallinnon organisointi. Organisoinnilla lisäarvoa tietohallinnosta ja IT-palveluista. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Korkeakoulutusta ja tutkimusta koskeva lainsäädäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiede-lainsaadanto> [viitattu 24.5.2018].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka ja sen kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://minedu.fi/korkeakoulu-ja-tiedelinjaukset> [viitattu 20.10.2017].

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. 2018. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vipunen.fi> [viitattu 11.6.2018].

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Raitakari, S., Juhila, K., Gynther, K., Kulmala, A. & Saario, S. 2012. Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa: Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos. E-kirja. Tampere: Tampere University Press, 47–80. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.5.2018].

Rannisto, P.-H. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (toim.) Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2018].

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2015. Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.5.2018].

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2015. *Organizational Behavior*. 16. painos. Boston: Pearson cop.

Rothwell, W., Stavros, J. & Sullivan, R.L. (toim.) 2016. *Practicing Organization Development*. 4. painos. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.4.2018].

Saimaan ammattikorkeakoulu. 2018. Yhteystiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.saimia.fi/fi-FI/yhteystiedot> [viitattu 11.6.2018].

Salmela, H., Hallanoro, M., Sipka, S., Tapanainen, T. & Ylitalo, J. 2010. *Ketterän organisaation IT*. Helsinki: Talentum.

Savonia-ammattikorkeakoulu. 2018. Savonia ammattikorkeakoulu Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.2017–31.12.2017. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/sites/default/files/pdf/organisaatio/amk-hallitus/tilinpts-2017-final-allekirjoitettu.pdf> [viitattu 11.6.2018].

Silvestro, R. & Lustrato, P. 2015. Exploring the “mid office” concept as an enabler of masscustomization in services. E-artikkeli. *International Journal of Operations & Production Management* 35 (6), 866–894. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.6.2018].

Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. 2016. *Operations Management*. 8. painos. Harlow: Pearson Education Ltd.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Syvjäärvi, A. & Tyvitalo, J. 2015. Kohti konsernia – Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen arviointi. PDF-dokumentti. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61982/Kohti+konsernia_verkoversio_pdfA.pdf?sequence=2 [viitattu 9.9.2018].

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2018. Kampus ja toimipisteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tamk.fi/web/tamk/kampukset> [viitattu 11.6.2018].

Tasopoulou, K. & Tsiotras, G. 2017. Benchmarking towards excellence in higher education. E-artikkeli. *Benchmarking: An International Journal* 24 (3), 617–634. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.9.2018].

Taylor, S., Bogdan, R. & DeVault, M. 2016. *Introduction to Qualitative Research*. 4. painos. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.9.2018].

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. *Johtaminen ja organisointi globaalissa maailmassa*. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.1.2018].

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. E-kirja. Chichester: Wiley-Blackwell. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.4.2018].

Tuominen, K. & Niva, M. 2011. Benchmarking in Practice. E-kirja. Turku: Benchmarking Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.10.2017].

Tuulasniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.4.2018].

Ulbrich, F. & Schulz, V. 2014. Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 7 (2), 94–106. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.6.2018].

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.5.2018].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. E-kirja, Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.9.2018].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.4.2018].

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.10.2017].

Williams, C. 2015. Principles of Management. Mason: South-Western.

Woodside, A.G. 2010. Case Study Research: Theory – Methods – Practice. E-kirja. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.10.2017].

NYKYTILAN ANALYYSIN DOKUMENTTIAINEISTO

1. Tulokysely, kevät–syksy 2017
 - kysely tutkinto-opiskelijoille ensimmäisen opiskelulukukauden aikana)
2. Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekysely (AVOP), 2016 ja 2017
 - Kaikki ammattikorkeakouluista valmistuvat tutkinto-opiskelijat vastaavat ammattikorkeakoulujen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön yhteiseen valmistumisvaiheen palautekyselyyn noin kolme viikkoa ennen valmistumisajankohtaa.
3. Työyhteisön kehittämiskysely, 2017
 - Xamkin henkilökunnalle tarkoitettu, vuosittain toteutettava kysely, jonka tuloksia käytetään henkilöstön, työn ja yksikköjen sekä koko ammattikorkeakoulun kehittämiseen ja vahvuuksien ylläpitämiseen.
4. Tukipalvelujen omat palautekyselyt
 - Opiskelijoilta ja henkilökunnalta noin joka toinen vuosi kerättävä palaute tukipalveluista, mm. opintotoimistoista, tietohallintopalveluista, kirjastopalveluista (valtakunnallinen kysely) ja kansainvälistymispalveluista.
 - Kirjastopalvelujen valtakunnallinen palautekysely 2017
 - Opiskelijapalvelujen palautekysely opiskelijoille ja henkilökunnalle, 2015
 - Tietohallintopalvelujen palautekysely henkilökunnalle, 2015
 - Avoimen amk:n ja täydennyskoulutuksen palautekysely opiskelijoille, 2015
5. Opetuksen hallinnon ja Opetuksen palvelujen toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2018
6. Tukipalveluyksiköiden palveluprosessien kuvaukset

NYKYTILAN ANALYYSIN TEEMAHAASTATTELUT

- **Kysymykset 1–6 opetuksen tukipalveluyksiköille**
- **Kysymykset 3–6 Opetuksen palvelujen palvelujohtajalle**
- **Täydentävät kysymykset eri yksiköille**

Palvelujen sujuvuus

1. Mitkä asiat toimivat yksikkönne opiskelijoille tarjoamissa palveluissa erityisen hyvin? Saa kehua :)
2. Onko yksikkönne tarjoamien palvelujen sujuvuudessa ollut haasteita opiskelijälähtöisyyden näkökulmasta? Minkälaisia haasteita?

Nykyinen organisointimalli

3. Miten opetuksen tukipalvelujen nykyinen organisointimalli tukee yksikkönne opiskelijoille tarjoamien palvelujen sujuvuutta?
4. Aiheuttaako organisointimalli mielestäsi jotain esteitä palvelujen sujuvuudelle? Minkälaisia esteitä?

Yksiköiden välinen yhteistyö

5. Mitä yhteisiä toimintoja tai yksikköraajat ylittäviä prosesseja yksiköllänne on muiden opetuksen tukipalveluyksiköiden kanssa?
6. Onko yhteisten toimintojen/prosessien sujuvuuteen kiinnitetty huomiota? Miten?

Täydentävä kysymys Opetuksen palveluille

Toimintasuunnitelman 2018 mukaan Opetuksen palvelujen tavoitteena on palvelujen saatavuuden parantaminen sekä teknisin että palvelurakenteeseen liittyvin uudistuksin. Minkälaisia käytännön suunnitelmia tai toimenpiteitä tähän liittyy?

Täydentävät kysymykset E-kampukselle

Mitä palautekanavia yksiköllä on käytössä opiskelijoille?

Millaista palautetta yksikkö on saanut opiskelijoilta palvelujen sujuvuuteen liittyen, esimerkiksi palautetta:

- a) palvelujen saatavuudesta
- b) reagointinopeudesta
- c) prosessien sujuvuudesta ja
- d) asioiden miellyttävyydestä?

Täydentävät kysymykset Tietohallintopalveluille

Mitä palautekanavia yksiköllänne on käytössä opiskelijoille?

Millaista palautetta yksikkönne on saanut opiskelijoilta palvelujen sujuvuuteen liittyen, esimerkiksi palautetta:

- a) palvelujen saatavuudesta
- b) reagointinopeudesta
- c) prosessien sujuvuudesta ja
- d) asioiden miellyttävyydestä?

Toimintasuunnitelman 2018 mukaan yksikkönne tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä. Mitä toimenpiteitä asiakastytyväisyyden parantamiseksi ollaan tekemässä?

BENCHMARKING-TUTKIMUKSEN TEEMAHAASTATTELUIJEN AIHEPIIRIT JA TUKIKYSYMYKSET

Palvelujen sijoittuminen organisaatiossa

- Missä kohti organisaatiokaaviota ovat: Opiskelijapalvelut, Kansainväliset palvelut, Kirjastopalvelut, Tietohallintopalvelut, Avoin amk ja täydennyskoulutus, Miten E-kampuksen tehtävät on hoidettu?
- Minkälainen esimiesrakenne yksiköissä on, miten suuri alaisten määrä on esimiestä kohti?
- Miten kauan rakenne ollut käytössä?
- Miten tarkat tehtävänkuvat? Miten paljon työskentelyssä käytetään erilaisia ohjeita ja sääntöjä (kirjallisia), organisaation omia (ei valtakunnallisia tai lainsäädännöllisiä)?

Toimintojen organisointi

- Onko korkeakoulussa yhtenäistä linjaa tukipalvelujen organisointimallissa? Vai onko yksikkö valinnut parhaaksi katsomansa organisointitavan?
- Päätettiinkö organisointimallin käyttöönotosta ylimmässä johdossa? Osallistuiko henkilöstö sen suunnitteluun?
- Liittyikö mallin käyttöönottoon johdon tai henkilöstön koulutusta?
- Tiimit:
 - Onko tiimeille määritelty selkeät vastualueet? Minkälaiset vastualueet (tukipalveluissa)?
 - Onko tiimeille asetettu tavoitteita?
 - Voiko tiimi päättää itse työskentelytavoistaan?
 - Onko tiimeillä taloudellista vastuuta?
 - Monta jäsentä tiimeissä yleensä on?
 - Ovatko tiimin jäsenet hajallaan toimipisteissä vai samoissa toimitaloissa? Miten teknologiaa hyödynnetään?
 - Ovatko tiimin jäsenet saman osaamisalueen työntekijöitä? Vai onko moniammatillisia tiimejä?
 - Ovatko tiimin jäsenet samalta organisaatiotasolta? Vai ovatko he eri hierarkiatasoilta?
- Organisoinnin toimivuus: Mitä hyvää? Mitä huonoa?

Palveluyksiköiden toimintatavat

- Miten teknologiaa hyödynnetään tukipalvelujen työskentelytavoissa?
- Mitä viestintäkanavia käytätte a) tukipalvelujen sisällä, b) viestinnässä opiskelijoille? Onko massaviestintä opiskelijoille koordinoitua vai jokaisen yksikön omalla vastuulla?

Toimintojen välinen yhteistyö

- Mitä yhteisiä toimintoja tai yksikkörajat ylittäviä prosesseja tukipalveluyksiköillä on?
- Onko yhteisten toimintojen/prosessien sujuvuuteen kiinnitetty huomiota? Miten?

- Esimerkiksi rakenteellisia ratkaisuja: työryhmät, tiimit, kokouskäytännöt, yhteistyö johdon/työntekijöiden tasolla
- Työnkuvat: onko osaaminen keskitetty vai onko monipuolisia työnkuvia?
- Tiedonkulku, miten huomioitu vertikaalisesti (hierarkiatasolta toiselle) ja horisontaalisesti (johdon välillä, henkilöstön välillä)?
- Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus, onko sitä?

Palvelujen organisoinnin asiakaslähtöisyys

- Kuuluuko asiantuntijatyötä tekevien työtehtäviin asiakaspalvelua? Sisäisten ja ulkoisten?
- Saako asiakas palvelua ”yhdeltä luukulta”?
- Onko asiakasrajapinnasta suora yhteys asiantuntijoihin?
- Onko palvelukulttuuriin ja/tai henkilöstön asiakaspalveluosaamiseen panostettu?
- Miten asiakkailta kerätään palautetta?
- Millaista palautetta olette saaneet?
- Onko palveluprosesseja kuvattu? Onko niitä käyty läpi henkilöstön kanssa?
- Minkälaiset toimintavaltuudet asiakasrajapinnassa työskentelevillä on?
- Onko asiakasrajapinnassa riittävästi resursseja?

Toimintaympäristö, rakenteellisen kehittämisen hankkeet

- Onko, mitä?
- Miten näkyy tukipalveluissa?

Tulevaisuus

- Miten tukipalvelujen organisointitavat kehittyvät mielestäsi tulevaisuudessa?