

OPINNÄYTETYÖ

Kohti vastavuoroista kumppanuutta
Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomalli

Heidi Malin

Yhteisöpedagogi AMK, Työyhteisön kehittäjä
(210 op)

04/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi AMK, Työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Heidi Malin

Opinnäytetyön nimi: Kohti vastavuoroista kumppanuutta – Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomalli

Sivumäärä: 55 ja 29 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Sikke Leinikki, HUMAK ja Sini Valle, Perho LTO

Työn tilaaja: Perho Liiketalousopisto Oy

Suomessa ammatillinen koulutus on kiinteästi sidoksissa työelämään ja yhteistyö työpaikkojen kanssa on tiivistä. Ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistuksen ja toimintaympäristön muutosten myötä vaatimukset syvempään ja vastavuoroisempaan yhteistyöhön ovat entisestään kasvaneet. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Perho Liiketalousopiston työelämäyhteistyötä ja asiakkuuksien hoitoa suunnitelmalliseksi, tavoitteelliseksi ja vastuutetuksi osaksi toimintaa. Kehittämistyön tavoite konkretisoituu asiakkuuksien hoitomalliksi, joka on tarkoitettu jokaisen perholaisen käyttöön. Tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen, millainen asiakkuuksien hoitomalli parhaiten edistää Perho LTO:n strategisia tavoitteita ammatillisen koulutuksen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Valtakunnalliseen Yhdessä Parasta -ohjelmaan kiinnittyvä kehittämissuunnitelma toteutettiin palvelumuotoiluprosessina, jossa yhdistyi laadullista tutkimusta, fasilitoitua, osallistavaa yhteiskehittelyä ja mallintamista moniammatillisissa työryhmissä. Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä oli perusteltua, sillä tavoitteena on samalla edistää asiakaslähtöistä toimintatapaa ja rakentaa yhdessä ymmärrystä asiakkuuksista ja kumppanuuksista. Tutkimusaineisto muodostui kartoituskyselystä ja Perho LTO:n sisäisestä palaute- ja arviointiaineistosta, joiden analysointia ja luokittelua toteutettiin kokeilutiimissä. Palvelumuotoiluprosessiin osallistui perholaisia kaikilta organisaatiotasoilta ja eri henkilöstöryhmistä.

Kehittämistyön keskeinen tulos oli Perho LTO:n uusi asiakkuuksien hoitomalli, joka implementoidaan osaksi tiimien toimintaa tavoitteellisina, konkreettisina toimenpiteinä. Avoin ja käyttäjiensä edelleen rakentama malli tuo näkyväksi Perho LTO:n laajan sidosryhmäverkoston käytännön toiminnan vastuuhenkilöiden tasolla, sekä mahdollistaa suunnitelmallisen asiakkuustyön toteuttamisen ja kehittämisen. Asiakkuuksien hoitomalli perustuu valtakunnalliseen Parasta -malliin, jossa oppilaitoksen asiakkuudet jaetaan arjen kumppanuuksiin, kehittämiskumppanuuksiin, strategiaan kumppanuuksiin sekä kumppanuus- ja palveluverkostoihin. Asiakastiedon lisäksi malli sisältää kullekin kumppanuustasolle valittuja menetelmiä, työkaluja, oppaita ja malleja, joita on tuotettu Parasta -ohjelmassa tai perholaisen omana kehitystyönä. Vastavuoroista työelämäyhteistyötä ja asiakkuuksien hoitoa toteuttavat kaikki perholaiset omasta työstään käsin. Parhaat käytännöt ja toimintatavat rakentuvat vain yhdessä tekemällä.

Asiasanat: ammatillinen koulutus, työelämäyhteistyö, asiakkuuksien hoito

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Bachelor's degree in Workplace Community Developer, Community Educator

Author: Heidi Malin

Title: Towards reciprocal partnership – Customer Relationship Management Model in Perho Culinary, Tourism & Business College

Number of Pages: 55 and 29 attachment pages

Supervisor(s): Sikke Leinikki, HUMAK and Sini Valle, Perho CTB College

Commissioned by: Perho CTB College

Vocational education and training in Finland is strictly connected to working life and co-operation with workplaces. The demand for even deeper and more reciprocal partnerships is based on the change in vocational education and training law in 2018. This study aims to create a new model for managing customer relation, and develop more reciprocal and productive co-operation with partners. Also it was necessary to investigate what kind of customers and stakeholders Perho CTB College already has and how these relations are managed. Based on this survey this project was proceeded to implement models, which are previously produced by Finnish National Agency of Education-funded “Best Service”-projects, into Perho CTB College customer relation management.

Methods in this service design project combined qualitative research, facilitated multiprofessional workshops, prototyping and testing. First an online survey was distributed to Perho CTB College personnel to find out the starting point and to define the target for this study. The results of this survey were reflected and analysed with previous assessment and evaluation reports concerning quality, partnerships and customer satisfaction in Perho CTB College. Service design as a customer-centric, participating and cross-sectoral method was justifiable choice as this study aimed also to influence customer-oriented thinking and produce deeper understanding of Perho CTB College's partnerships among personnel.

The main result of this study was a new Perho Model of CRM, which is planned to implement and integrate into Perho CTB College education strategy steps and insert into department's action plans for the year 2022. During this iterative and interactive project employees at Perho CTB College learned about the importance of customer-centric thinking and service design, as well as multiprofessional co-operation skills. Working life cooperation and customer relation management is determined to concern every team and every single employee, and therefore must also be developed and designed together.

Keywords: working life co-operation, customer relation management, vocational education

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	9
	2.1 Ammatillisen koulutuksen uudistus ja asiakaslähtöinen työelämäyhteistyö	9
	2.2 Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutossuunnat.....	10
	2.3 Asiakkuudet, kumppanuudet ja työelämäyhteistyö	12
	2.4 Yhdessä Parasta -hanke Perho Liiketalousopistossa.....	15
	2.5 Perho Liiketalousopisto Oy:n visio ja kestävän koulutuksen strategia.....	17
	2.6 Kumppanuudet Perho Quality -laadunhallintajärjestelmässä	20
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA RAJAUS	23
4	KEHITTÄMISTYÖ PALVELUMUOTOILUPROSESSINA	25
	4.1 Kartoita & Ymmärrä.....	27
	4.1.1 Kartoituskyselyn toteutus	28
	4.1.2 Kartoituskyselyn tuottamaa ymmärrystä	30
	4.1.3 Palaute- ja auditointitieto peiliaineistona	32
	4.2 Ennakoi & Ideoi.....	35
	4.3 Mallinna & Arvioi	37
	4.4 Konseptoi & vaikuta	38
5	YHDESSÄ PARASTA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ	40
	5.1 Palvelevaa arjen kumppanuutta	41
	5.2 Innostavaa kehittämiskumppanuutta.....	44
	5.3 Vastuullisuus strategisissa kumppanuuksissa.....	45

5.4 Edelläkävijyyttä kumppanuus- ja palveluverkostoissa	47
6 ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI	50
6.1 Asiakkuuksien hoitomallin rakenne ja tekniset ratkaisut.....	50
6.2 Asiakkuuksien hoitomalli tiimien ja työryhmien työkalupakkina	51
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
7.1 Kohti vastavuoroista kumppanuutta	52
7.2 Opinnäytetyön ja oppimisen arviointi.....	54
7.3 Tilaajan arvio ja palaute.....	56
LÄHTEET	58
LIITTEET.....	60

1 JOHDANTO

Ammatillinen koulutus on ollut viime vuosien aikana suurten muutosten kohteena Suomessa. Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö uudistettiin v. 2018 siten, että jako nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutukseen poistui sekä lainsäädännöstä että koulutuksen rahoituksesta. Reformin mukaiset muutokset olivat tuskin ehtineet juurtua oppilaitosten toimintaan, kun oppivelvollisuus laajeni toisen asteen koulutukseen v. 2021. Parhailtaan Opetushallituksessa valmistellaan jo seuraavaa uudistusta, jonka lähtökohtana on reformin vaikutusten arviointi väestörakenteen kehityksen ja työelämän muuttuneiden tarpeiden pohjalta. Toteutuessaan tämä uudistus haastaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan kriittisesti v. 2018 reformiin perustuvia rakenteita ja toimintamalleja, joita on neljän vuoden aikana pyritty yhtenäistämään ja yhdistämään.

Lainsäädännön muutoksilla on suora yhteys oppilaitosten työelämä- ja asiakasyhteistyöhön. Kun perus- ja lisäkoulutuksen aikuiset ja nuoret ovat nyt saman säätelyn mukaisessa koulutuksessa, on ammatillisen koulutuksen kohderyhmien segmentointi jäänyt taka-alalle. Tämä on osoittautunut jossain määrin ongelmalliseksi opetuksen ja työelämän prosessien yhdenmukaistamisen, toisaalta erilaistamisen näkökulmasta. Ammatillisen koulutuksen asiakkaina työssä käyvät aikuiset ja yhteishaun kautta peruskoulusta tulevat nuoret ovat tarpeiltaan, odotuksiltaan ja työelämäkytköksiltään hyvin erilaisia.

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä vaikuttavat megatrendit ja monitahoiset yhteiskunnalliset muutokset niin elinkeinoelämässä, työmarkkinakentässä kuin globaaleissakin kysymyksissä haastavat koulutuksen järjestäjiä ravistamaan totuttuja toimintamalleja ja rakenteita. Viime vuodet pandemian kourissa ovat vauhdittaneet monin tavoin koko yhteiskunnan ja työelämän muutosta, mutta etenkin Perho Liiketalousopistolle (jäljempänä myös Perho LTO) keskeisellä ravintola- ja matkailualalla koronan vaikutukset ovat olleet musertavia. Myös ilmastonmuutoksen suuret kysymykset, sekä työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän rakennemuutokset odottavat ratkaisujaan. Työelämä ja koulutusorganisaatiot sidosryhmineen tarvitsevat toisiaan, ja oppilaitoksella on mahdollisuus ottaa itselleen entistä vahvempaa roolia työelämän kehittämisessä. Sen lisäksi, että koulutetaan uusia ammattilaisia yrityksille tai valmennetaan henkilöstöä yritysten nykyisiin osaamistarpeisiin, tulee pyrkiä kohti kestäviä, aidosti vastavuoroisia kumppanuussuhteita ja pitkäjänteistä työelämäyhteistyötä.

Muotoilujatteluun vihkiytyneenä kehittäjänä ja koulutusasiantuntijana oppilaitoksen työelämäyhteistyö ja asiakkuudet on opinnäytetyön tekijälle luonteva aihevalinta. Tiivis ja monitasoinen työelämäyhteistyö on keskeinen osa koulutusasiantuntijan työnkuvaa Perho LTO:ssa. Opinnäytetyö on samalla Perho LTO:ssa toteutettava Yhdessä Parasta -kehittämishanke, jonka toisena vastuuhenkilönä opinnäytetyön tekijä toimii. Yhdessä Parasta -hanke on osa valtakunnallista, Opetushallituksen rahoittamaa hankekokonaisuutta. Opinnäytetyön tekijän jäsenyys Perho LTO:n strategisessa laatutyöryhmässä mahdollistaa moniammatillisen asiantuntemuksen hyödyntämisen kehittämistyössä, ja kiinnittää hankkeen tavoitteet ja lopputuotoksen laadunhallinnan prosesseihin.

Lähtökohtana opinnäytetyölle on tarve luoda Perho LTO:lle uusi toimintamalli, joka parantaa asiakkuuksien hoidon ja työelämäyhteistyön suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja läpinäkyvyyttä. Yhdessä Parasta -hankkeessa tavoiteltu lopputulos on Perho LTO:n uusi asiakkuuksien hoitomalli, jonka tarkoitus on edistää sekä organisaation strategisia tavoitteita että ammatillisen koulutuksen laatu- ja tasa-arvotavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on saavuttaa pysyviä muutoksia toiminnassa. Opinnäytetyön yhdistäminen Yhdessä Parasta -hankkeeseen sitoo hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen ja rikastaa kehittämistyötä tutkimuksellisella otteella. Ja päinvastoin: Yhdessä Parasta -hanke maadoittaa opinnäytetyön aitoon työelämän kontekstiin ja arjen käytänteisiin sekä organisaation sisällä, että hankeverkoston kautta laajemmin ammatillisen koulutuksen kenttään.

Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on palvelumuotoilu, joka perustuu käyttäjälähtöiseen ajatteluun, asiakastarpeen ymmärtämiseen, osallistavaan yhteiskehittelyyn ja ratkaisumallien konseptointiin. Palvelumuotoilu on vuorovaikutteisena ja toiminnallisena kehittämismenetelmänä perusteltu valinta, kun tavoitteena on tuottaa konkreettinen toimintamalli yhdessä toimijoiden kanssa. Tutkimuksen rooli on palvelumuotoiluprosessissa alisteisessa suhteessa kehittämiselle; tutkimus palvelee kehittämistavoitteen täsmentämistä, ymmärryksen syventämistä ja muotoiluprosessin suuntaamista. Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on toiminnan kehittäminen, jossa tutkimuksella on avustava rooli osana palvelumuotoiluprosessia.

Opinnäytetyö lähestyy asiakkuuksien hoidon ja vastavuoroisen kumppanuuden teemoja asiakaslähtöisen yrityskulttuurin näkökulmasta, jossa risteävät organisaation rakenteet ja toimintamallit sekä yksilötason ammatillisuuden kehittyminen. Tarkastelun yhteiskunnallisena viitekehyksenä ovat ammatillisen koulutuksen reformi ja ammatillisen koulutuksen rooli yhteiskunnallisena toimijana muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyön aihealueelta on vielä

niukasti tutkimustietoa, etenkin oppilaitosten työelämäyhteistyön ja asiakashallinnan näkökulmasta. Opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisessa lähdeaineistossa painottuvat tästä syystä ajankohtaiset selvitykset, raportit, oppaat ja asiantuntijapuheenvuorot. Kehittämistyö konkretisoituu ja kohdentuu Perho LTO:n työelämäyhteistyöhön ja asiakkuuksien hoitoon, joita kehitetään palvelumuotoiluprosessissa yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on tuottaa palvelumuotoilun keinoin Perho LTO:lle uusi asiakkuuksien hoitomalli arjen työkaluksi työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien hoitoon ja kehittämiseen. Tämän lisäksi kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kehittämisnäkökulmia työelämäyhteistyön, kumppanuuksien ja asiakkuusajattelun strategiseen suunnitteluun.

Kehittämistyön raportin toisessa luvussa kuvataan kehittämistyön lähtökohtia sekä Perho LTO:n perustehtävän ja strategisten tavoitteiden näkökulmasta, että laajemmin yhteiskunnallisessa viitekehyksessä ammatillisen koulutuksen muuttuvassa toimintakentässä. Luvussa 3 täsmennetään kehittämistyön keskeiset käsitteet, tavoitteet ja rajaukset. Kehittämistyön toteutus palvelumuotoiluprosessina esitellään 4. luvussa. Luvussa 5 tarkastellaan Perho LTO:n asiakkuuksia ja työelämäyhteistyötä Yhdessä Parasta -mallin jäsentelyn mukaisesti peilaten asiantuntijoiden näkemyksiin. 6. luvussa kuvataan kehittämishankkeen lopputuotoksena Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomallin sisältö, käyttötarkoitus, toimintaperiaatteet ja tekninen toteutus. Viimeisessä luvussa kootaan kehittämistyön keskeiset johtopäätökset ja arvioidaan kehittämistyön prosessia, sekä pohditaan kehittämistyön vaikuttavuutta ja kiinnittymistä arjen toimintaan.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Kehittämistyön lähtökohtia ovat ammatillisen koulutuksen reformissa painotettu asiakaslähtöisen työelämäyhteistyön vaatimus, tilaajaorganisaatio Perho LTO:n visio ja kestävä koulutuksen strategia, Perho Quality -laadunhallintajärjestelmä, sekä näkymät ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön kehityssuunnista. Kehittämistoiminta edellyttää aina perusteluja, jotka voivat olla joko tulevaisuuden visiosta johdettuja tai nykyhetken ongelman ratkaisemista – tai molempia, sillä muutoksen aikaansaaminen tarvitsee usein sekä työntö- että vetovoimaa (Toikko & Rantanen 2009, 57). Tämän kehittämistyön perusteluissa yhdistyvät havaitut ja tunnistetut, arkiset kehittämiskohteet organisaation visioon ja laajemmin ammatillisen koulutuksen kentällä ennakoituihin muutossuuntiin. Kehittämistyö kiinnittyy Yhdessä Parasta -hankkeeseen, joka on osa Opetushallituksen rahoittamaa hankekokonaisuutta reformin toimeenpanon edistämiseksi.

2.1 Ammatillisen koulutuksen uudistus ja asiakaslähtöinen työelämäyhteistyö

Yhteiskunnallisena ajurina tässä kehittämistyössä on vuoden 2018 ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistus (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017), jonka ytimessä ovat osaamisperusteisuus, asiakaslähtöisyys ja tiivis työelämäyhteistyö, mikä on edellytyksenä yksilöllisten ja työelämälähtöisten opintopolkujen rakentamiselle. Reformin keskeisenä tavoitteena on turvata ammattitaitoisen työvoiman saatavuus ja osaamisen kehittäminen joustavasti työuran aikana elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Tämä on haastanut ja haastaa edelleen ammatillisia oppilaitoksia uudistamaan työelämäyhteistyön toimintaprosessejaan asiakaslähtöisemmiksi koulutuspoliittisten päämäärien saavuttamiseksi. (Karusaari 2020, 12,14,20.)

Perho Liiketalousopiston perustajaorganisaatiot Haaga Instituutti -säätiö ja Helmi Liiketalousopisto Oy ovat elinkeinon perustamia oppilaitoksia, mistä Perho LTO:n kiinteä työelämäyhteys juontaa juurensa. Toiminnan kivijalka on siten lujasti edustamiensa toimialojen sydämessä, mutta siitä huolimatta reformin toimeenpano edellyttää myös Perho LTO:ssa nykyistä vahvempaa suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja proaktiivisuutta asiakkuusyhteistyössä. Proaktiivisuus edellyttää sellaisten asiakastarpeiden tunnistamista, joita asiakas ei itse ole vielä tunnistanut eikä tiedä, miten mahdollinen ongelma ratkaistaan. palveluntuottaja, joka ymmärtää sy-

vällisesti asiakkaan liiketoiminnallisia haasteita, kykenee etsimään ratkaisuja oikeisiin ongelmiin, eikä pelkästään reagoi tarjoamalla ratkaisuja, joita asiakas jo osaa kysyä. Asiakkaan liiketoiminnan haasteiden kokonaisvaltainen ennakointi ja ymmärtäminen ovat palveluntuottajan kilpailukyvyyn edellytys. (Arantola & Simonen 2009, 3–4, 34.)

2.2 Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutossuunnat

Ammatillisen koulutuksen kulmakivi on tiivis yhteys työelämään, mikä tarkoittaa, että elinkeinoelämään vaikuttavat megatrendit ja muutossuunnat vaikuttavat suoraan myös koulutuksen uudistamistarpeisiin. Perho LTO:n koulutusaloista ravintola- ja matkailualalla on ollut laskeva trendi hakijamäärissä, kun taas geneerisempien liiketoiminnan alan koulutuksiin hakijamäärät ovat verrattain hyvät. Toisaalta koko toisen asteen koulutuksen hakijamäärät ovat etenkin yhteishaussa laskusuunnassa väestörakenteen kehityksen myötä, eikä tulevat nuoret ikäluokat tule riittämään työvoiman tarpeeseen (Opetushallitus 2020:6, 52). Tämä kehitys ohjaa koulutuksen järjestäjiä panostamaan entistä enemmän myös aikuisille ja työelämässä jo oleville, sekä uudelle työuralle tai yrittäjyyteen suuntaaville alanvaihtajille kohdennettuihin, joustaviin opintopolkuihin. Valmistelussa on toisen asteen koulutuksen uudistaminen siten, että nuorten oppivelvollisten ja aikuisten jatkuvan osaamisen kehittäminen eriytetään rahoituksessa ja ammatillista koulutusta täydennetään joustavilla, tutkintoa pienemmillä osaamiskokonaisuuksilla, jotka vastaisivat paremmin työelämän ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tarpeisiin (Lempinen 2022).

Osaamisperusteisuuden taustalla vaikuttava perinteisen ammattinäkökulman muutos kohti osaamisidentiteetin tunnistamista vaikuttaa myös ammatillisen koulutuksen uudistamistavoitteisiin. Kun vakiintuneiden ammattinimikkeiden ja toimialajaottelun sijaan huomio kiinnitetään yksilöiden osaamispääoman tuottamiseen, pakottaa se koulutuksen järjestäjiä tarkastelemaan kriittisesti opetuksen sisältöjä ja toteutustapaa, mutta myös laajemmin organisaatorakenteita ja toimintamalleja. Ammattinimikkeiden ja tittleiden merkitys vähenee niin yksilön työmarkkina-arvon, kuin työnantajienkin näkökulmasta, ja geneeristen työelämätaitojen ja oppimiskyvykkyyden merkitys korostuu tulevaisuudessa. Opetushallituksessa (2019) puhutaan osaamisklustereista, jotka muodostuvat eri toimialojen ammattiryhmien yhteisistä kvalifikaatioista. (Leveälahti 2021.) Perho LTO:n koulutusalojen ammatteja yhdistäviä yhteisiä kvalifikaatioita ovat esimerkiksi liiketoiminta- ja asiakaspalveluosaaminen.

Toimintaympäristön muutosvauhdin kiihtyessä ja monimutkaistuessa ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä edellytetään nyt erityisesti ennakointiosaamisen ja -kyvykkyyden vahvistamista kaikilla organisaatiotasolla. Tulevaisuustieto ei ole enää pelkästään johdon tai ennakoinnin asiantuntijoiden varassa, vaan oppilaitoksissa tulee pyrkiä jatkuvaan ennakoititiedon yhteisölliseen kokoamiseen ja tulkintaan. Perinteisestä projektimaisesta ennakointityöstä tulee edetä jatkuvaan, prosessimaiseen yhteisen tulevaisuustiedon hallintaan ja dynaamiseen ennakointikyvykkyyteen. (Leveälahti 2021.) Tämä haastaa jokaista perholaista tarkastelemaan omia toimintatapojaan työelämän ja muiden sidosryhmien välisissä kohtaamisissa; miten hankimme ja käsittelemme arjen vuorovaikutustilanteissa rakentunutta tietoa tulevaisuuden muutoksista, mahdollisuuksista tai uhkakuvista, ja miten hyödynnämme tulevaisuustietoa uusien tuotteiden, palveluiden tai prosessien kehittämisessä? Organisaatiotasolla on tärkeää luoda uudenlaisia puitteita ja oppimista edistäviä toimintamalleja, jotka mahdollistavat uuden tiedon yhteisöllisen rakentumisen, tukee yksilöiden ja tiimien välistä vuorovaikutusta ja avointa tiedonkulkua (mt., 2021.)

Yritys-oppilaitosyhteistyön nykytilaa on kartoittanut Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra Taloustutkimuksella teettämällä kyselytutkimuksella, jonka mukaan merkittävimpiä liiketoimintaan vaikuttavia trendejä ovat työn merkityksellisyyden korostuminen, verkostomaisen toiminnan ja yhteistyön lisääntyminen, digitalisaatio sekä kasvava työvoimapula. (Turja & Myllymäki 2021, 8). Koronapandemian aiheuttamat ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alaan kohdistuvat rajoitustoimet ovat entisestään kiihdyttäneet työvoimapulaa ja heikentäneet alojen vetovoimaisuutta, mikä heijastuu suoraan myös alalle opiskelemaan hakeutuvien määrään. Yritys-oppilaitosyhteistyön keskeisenä haasteena onkin tällä hetkellä etsiä yhdessä ratkaisuja toimialan ja työpaikkojen veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi.

Sitran tutkimuksen mukaan yrityksissä tunnistetaan hyvin tulevaisuuden osaamistarpeet, mutta siitä huolimatta vain 18 % yrityksistä tekee aktiivista oppilaitosyhteistyötä, ja jopa 32 % ei tee yhteistyötä lainkaan tai hyvin satunnaisesti. Etenkin pienissä kaupan alan ja palvelualan yrityksissä oppilaitosyhteistyö on vielä varsin vähäistä. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden turvaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen ovat keskeiset oppilaitosyhteistyön motiivit niissä yrityksissä, jotka tekevät yhteistyötä oppilaitosten kanssa tai ovat siitä kiinnostuneita. (Turja & Myllymäki 2021, 10–12.) Tämän tuloksen valossa voi todeta, että koulutuksenjärjestäjillä on hyvät mahdollisuudet kasvattaa yritys yhteistyötä proaktiivisella ja asiakas-

lähtöisellä toiminnallaan. Perho LTO:n kasvun mahdollisuuksia on etenkin ravintola-, tapahtuma- ja matkailualan sekä liiketoiminnan alan pk- ja mikroyritysten kanssa. Näissä on kysyntää kohdennetuille, joustaville ja kokonaisvaltaisille osaamisen kehittämisen palveluratkaisuille. Aikuisväestölle suunnattua, jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tähtääviä joustavia koulutusmahdollisuuksia ja -malleja tarvitaan vastaamaan työelämän muuttuneisiin tarpeisiin, ja tähän tähtää myös parhaillaan Opetus- ja kulttuuriministeriön valmistelussa oleva rahoitusuudistus (Lempinen 2022).

2.3 Asiakkuudet, kumppanuudet ja työelämäyhteistyö

Kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat työelämäyhteistyö, asiakkuudet, kumppanuudet, sidosryhmät ja verkostot. Perho LTO:ssa virallisissa yhteyksissä näiden käsitteiden määrittely perustuu säädöksiin ja ammatillisen koulutuksen kontekstissa vakiintuneisiin merkityksiin, mutta arjessa käsitteitä käytetään ja tulkitaan vaihtelevasti henkilön työtehtävästä tai tilanteesta riippuen. Perho LTO:n sidosryhmäkartan mukaan sidosryhmä on yläkäsite, joka sisältää työelämäyhteistyön, asiakkuudet, kumppanuudet ja verkostot, sekä toimialan järjestö- ja viranomaisyhteydet.

Vakiintuneiden, tieteellisten määrittelyjen puuttuessa, on tukeuduttava keskeisten käsitteiden määrittelyssä Parasta -mallin viitekehykseen, jonka perustana on laki ammatillisesta koulutuksesta (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017). Käsitteitä tarkastellaan myös suhteessa Karvin (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2020) määrittelyyn, sekä muihin liiketoiminnan lähtökohdista määriteltyihin käsitteisiin niiden monitulkintaisuuden avaamiseksi kehittämistyön perusteina.

Ammatillisen koulutuksen reformissa työelämäyhteistyöllä on keskeinen merkitys ja se on koko uudistuksen mahdollistaja ja kivijalka. Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa on määritelty laissa seuraavasti:

” Tutkinnoissa, koulutuksessa ja niiden järjestämisessä tulee ottaa huomioon työ- ja elinkeinoelämän tarpeet. Tutkintoja ja koulutusta suunniteltaessa, järjestettäessä, arvioitaessa ja kehitettäessä sekä osaamistarpeita ennakoitaessa tulee tehdä yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa.” (Laki ammatillisesta koulutuksesta, 531/2017, 4§)

Lain mukaisesti yhteistyön vaatimuksen ulottaminen koulutuksen suunnittelusta järjestämiseen, arviointiin ja kehittämiseen sekä ennakointityöhön on ohjannut ammatillisia oppilaitoksia uudistamaan myös omia strategioitaan ja toimintamallejaan. Työelämäyhteistyön tiivistämisen

ja monipuolistamisen tueksi on toteutettu useita Opetushallituksen rahoittamia hankkeita, kuten Parasta -kehittämishankkeita. Parasta Palvelua -hankkeiden tuloksena työelämäyhteistyötä on jäsennetty *kumppanuuskäsitteen* avulla pienemmiksi, helpommin hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi, sekä yhteistyön muotojen ja roolitusten tunnistamiseksi oppilaitoksen arjessa. Olennaista Parasta -mallissa on, että työelämäyhteistyötä toteuttavat kaikki oppilaitoksen työntekijät omasta työstään käsin. (Parasta Palvelua 2019.) Työelämän toimijoiden näkökulmasta työelämäyhteistyö tarkoittaa oppilaitosyhteistyötä. Tämä on kuvaava esimerkki siitä, että opetuksen ja koulutuksen toimijat määrittelevät monia käsitteitä omista lähtökohdistaan käsin, unohtaen samalla sen tosiasian, että yritysten ydinprosessit ovat liiketoiminnallisia ja oppilaitosyhteistyö nähdään yleensä liiketoiminnalle alisteisena tukiprosessina.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi puolestaan määrittelee kumppanin ulkoiseksi yhteistyösuhteeksi, jonka organisaatio valitsee strategisin perustein saavuttaakseen yhteistyöllä yhdessä asetettuja tavoitteita ja kestäviä molemminpuolisia hyötyjä. Kumppaneilla tarkoitetaan esimerkiksi työelämän tahoja, ohjaus- ja tukipalvelujen ja muiden palvelujen tuottajia, kansallisia tai kansainvälisiä kehittämiskumppaneita, sekä opiskelijoita lähettäviä tahoja, kuten Kela, peruskoulut, lukiot ja TE-palvelut. (Karvi 2020.)

EFQM-laatupalkintomallissa sen sijaan kumppanuuksilla viitataan lähinnä vertikaalisiin kumppaneihin, eli toimittajiin, alihankkijoihin ja ostopalveluiden tuottajiin, jotka organisaatio valitsee tukemaan strategisia tavoitteitaan ja joille organisaatio määrittelee valintakriteerit ja yhteistyön ehdot. Kumppanuus- ja yhteistyösopimusten edellytyksenä on usein erilaiset toimittaja-arvioinnit, laatuauditoinnit ja muiden kokemukset, ja sopimuksia tehdään kriittisen valinnan perusteella tarkoituksenmukaisen rajallinen määrä (Tuominen 2020, 89–90).

Vastavuoroinen kumppanuus oppilaitoksen ja työelämän kanssa tarkoittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävää yhteistyötä, jonka tavoitteena on työelämäkumppanin näkökulmasta varmistaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus työpaikoilla ja työpaikkojen osaamistarpeisiin vastaaminen, ja oppilaitoskumppanin näkökulmasta opiskelijoiden ammattiosaamisen ja työllistymisen varmistaminen. Vastavuoroinen kumppanuus ulottuu myös oppilaitoksen toiminnan laadun kehittämiseen yhdessä, palautteen hyödyntämiseen sekä strategisen tason ennakointi- ja tulevaisuustyöhön. (Parasta Palvelua 2019.)

Asiakkuudet ammatillisessa koulutuksessa muodostuvat laajasti tulkittuna opiskelijoista, työelämän oppimisjaksoja toteuttavista yrityksistä ja muista organisaatioista, yhteistyökumppaneista, viranomaisista ja muista sidosryhmistä (Karusaari 2020, 4). Tässä kehittämistyössä asiakkuuksilla tarkoitetaan kuitenkin muita kuin opiskelijoita, joiden ”asiakkuuksien hoitaminen” toteutuu henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnittelun (HOKS) lakisääteisessä prosessissa. Perho LTO:n asiakkuudet ja niiden ryhmittely perustuu yhtäältä Perho LTO:n perustehtävän mukaisiin toimialoihin ja niissä toimiviin yrityksiin, järjestöihin ja viranomaisiin, ja toisaalta ammatillista koulutusta sääteleviin ja ohjaaviin viranomaistahoihin ja sidosryhmiin. Tässä kehittämistyössä on tarkoituksenmukaista käyttää käsitettä ”asiakkuuksien hoito”, mikä korostaa oppilaitoksen aloitteellisuutta ja vastuunottamista suhteessa työelämän toimijoihin yhteistyön rakentamisessa.

Karvin määritelmän mukaan ammatillisen koulutuksen asiakas tarkoittaa henkilöitä tai organisaatioita, jotka tilaavat, rahoittavat, vastaanottavat tai käyttävät koulutuspalvelua. Ammatillisessa koulutuksessa asiakas on aina myös osallisena palvelun tuottamisessa ja aktiivinen toimija. Laajan tulkinnan mukaan ammatillisen koulutuksen asiakas on koko yhteiskunta. (Karvi 2020, 53–55.) Perho LTO:n sidosryhmäjaottelussa asiakas tarkoittaa pääsääntöisesti kaupallisten palveluiden ostajia ja kuluttaja-asiakkaita, jotka voivat olla yrityksiä, yksityishenkilöitä tai muita yhteisöjä.

Sidosryhmiä ovat Karvin määritelmän mukaan kaikki ne tahot, joihin oppilaitoksen toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat oppilaitoksen toimintaan (Karvi 2020, 53–55). Perho Liiketalousopiston sidosryhmät on jaoteltu opiskelijoihin, henkilöstöön, elinkeinoon ja viranomaisiin (Perho LTO:n Vastuullisuusraportti GRI, 2021). Oppilaitoksen kumppanuus- ja palveluverkostot ovat eräänlainen verkostojen verkosto, jossa useammat autonomiset toimijat muodostavat yhteiseen yhteiskunnalliseen päämäärään pyrkivän, kansallisen tai kansainvälisen yhteistyöverkoston, ja missä toimijoiden välillä vallitsee pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin pohjautuva keskinäinen luottamus (Karvi 2020).

Vilkan (2015) mukaan monialaisessa kehittämistyössä yhteisen käsitteistön rakentaminen edellyttää niistä sopimista; on varmistettava, että käytettävät termit ja peruseriaatteet ymmärretään samalla tavalla. Selkeästi määritellyt käsitteet mahdollistavat uuden tiedon tuottamisen, mutta antavat myös näkökulman, josta käsin tutkimusaineistoa tarkastellaan (Vilka 2015, 35–36, 45, 209). Vuorovaikutteisena ja osallistavana palvelumuotoiluprosessina toteutettava kehittäminen

tarjoaa toimivan alustan yhteisen käsitteistön rakentumiselle. Yhteiskehittelyn foorumeissa käsitteille etsitään yhteistä tulkintaa yli toimiala- ja ammattiryhmärajojen.

2.4 Yhdessä Parasta -hanke Perho Liiketalousopistossa

Tämän kehittämistyön lähtökohtana on Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laatu- ja tasa-arvo-ohjelmaa toteuttava Yhdessä Parasta -hanke, joka on jatkoa valtakunnalliselle Parasta -kehittämisohjelmalle. Parasta -hankekokonaisuus on ollut merkittävässä roolissa ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistamisen toimeenpanossa. Perho LTO:ssa Yhdessä Parasta -hankkeen alkuperäinen tavoite kohdistui vain ammatillisen lisäkoulutuksen työelämäyhteistyön parantamiseen. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin ammatti- ja erikoisammattitutkinnon opiskelijoiden työelämässä oppimisen laadun parantamiseksi tuotettava asiakkuuksien hoitomalli. Hankkeen alkuvaiheessa Yhdessä Parasta -hankkeen tavoitetta kuitenkin laajennettiin koskemaan koko Perho LTO:n asiakkuuksia ja työelämäyhteistyötä, kun hanke yhdistettiin jatkaamaan strategiarahoituksella toteutettua *Hyvinvointia pedagogisella johtamisella* -hanketta ja samalla tähän opinnäytetyöhön.

Yhdessä Parasta -hanke on kaksivuotinen (2020–2022) Opetushallituksen rahoittama valtakunnallinen verkostohanke, joka on osa Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen laatu- ja tasa-arvo-ohjelmaa. Yhdessä Parasta-hankkeen tavoitteena on kehittää ja yhdenmuukaistaa ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön asiakaslähtöistä ja yksilöllistä henkilökohtaistamisen toimintatapaa. Yhdessä Parasta -hanke perustuu sitä edeltävien Parasta osaamista-, Parasta Palvelua- ja Parasta Digiohjausta -kehittämisohjelmassa tuotettujen toimintamallien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Tarkoituksena on tuottaa pysyviä muutoksia oppilaitosten toiminnassa. Oppilaitoskohtaisissa Yhdessä Parasta -kehittämishankkeissa oppilaitokset ovat valinneet konkreettiset kehittämiskohteet ja -tavoitteet kolmesta eri henkilökohtaistamisen osa-alueesta: 1) henkilökohtaistamisprosessi, 2) yksilölliset opintopolut ja erityisen tuen tarve ja 3) työelämäyhteistyö. Perho LTO:ssa kehittämishanke kohdistettiin työelämäyhteistyön prosesseihin, joissa kehittämistarpeet kohdentuivat erityisesti asiakkuuksien hoidon ja työelämäyhteistyön suunnitelmallisuuteen, selkeyttämiseen ja vastuuttamiseen.

Hankeperustainen kehittämistoiminta on ajallisesti määritelty kehittämistoiminnan muoto, jossa kehittämistyölle asetetaan tavoitteet, määritellään toimenpiteet ja toimintatavat, sekä kehitystyön seuranta ja arviointi. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on yhden organisaation sisäinen

kehittämishanke, jossa myös hankkeen vastuuhenkilöt ovat organisaation sisältä ja tekevät itsekin käytännön kehitystyötä. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Kehittämishanke kiinnittyy samalla valtakunnalliseen Yhdessä Parasta-verkostohankkeeseen, jossa verkoston toimijat oppivat ja kehittävät ammatillista koulutusta yhdessä, jakavat osaamistaan ja toimivia käytäntöjään kaikkien toimijoiden hyödynnettäväksi. Yhdessä Parasta hankeverkostolla on yhteinen, Opetus- ja kulttuuriministeriön laatu- ja tasa-arvo-ohjelman mukainen päämäärä ja toimintaa ohjaavat yhteiset periaatteet, mutta kukin toimija kehittää ensisijaisesti oman organisaationsa toimintaa.

Yhdessä Parasta -hankkeen toiminta koostuu oppilaitoskohtaisista kehittämistehtävistä, alueellisista vertaisoppimisverkostoista, sekä alueellisista että valtakunnallisista tematapaamisista ja työpajoista. Valtakunnallisesti hanketta koordinoi hankekoordinaattoriryhmä, joka raportoi kokonaisuudesta rahoittajalle ja koordinoi alueellisia hanketapaamisia. Virtuaalisesti toteutettujen verkostotapaamisten sisällöt ovat koostuneet asiantuntijaluennoista, vuorovaikutteisista työpajoista, hanketoimijoiden case-esittelyistä, Howspace-verkkoalusta jaettavista materiaaleista ja siellä toteutetuista ennakkotehtävistä, vertaisvalmentajavalmennuksesta, muutostyöpajaprosessista, sekä useista hankkeen yhteyshenkilöille ja vertaisvalmentajille suunnatuista verkkosparraustapaamisista. Yhdessä Parasta -hankkeessa on lisäksi panostettu oppilaitosten johdolle suunnattuihin verkostotapaamisiin ja tiedottamiseen hankkeen etenemisestä, millä on tavoiteltu johdon sitoutumista hankkeen tavoitteisiin ja riittävään resursointiin. Yhdessä Parasta -verkosto on samalla oppimisverkosto, joissa toteutuu verkosto-oppimista, verkoston jäsenet oppivat toisiltaan ja osallistujat tuovat oman osaamisensa muiden opittavaksi. Osaamista jaetaan, mutta samalla luodaan ja kehitetään uutta. (Toikko & Rantanen 2009, 87–88.)

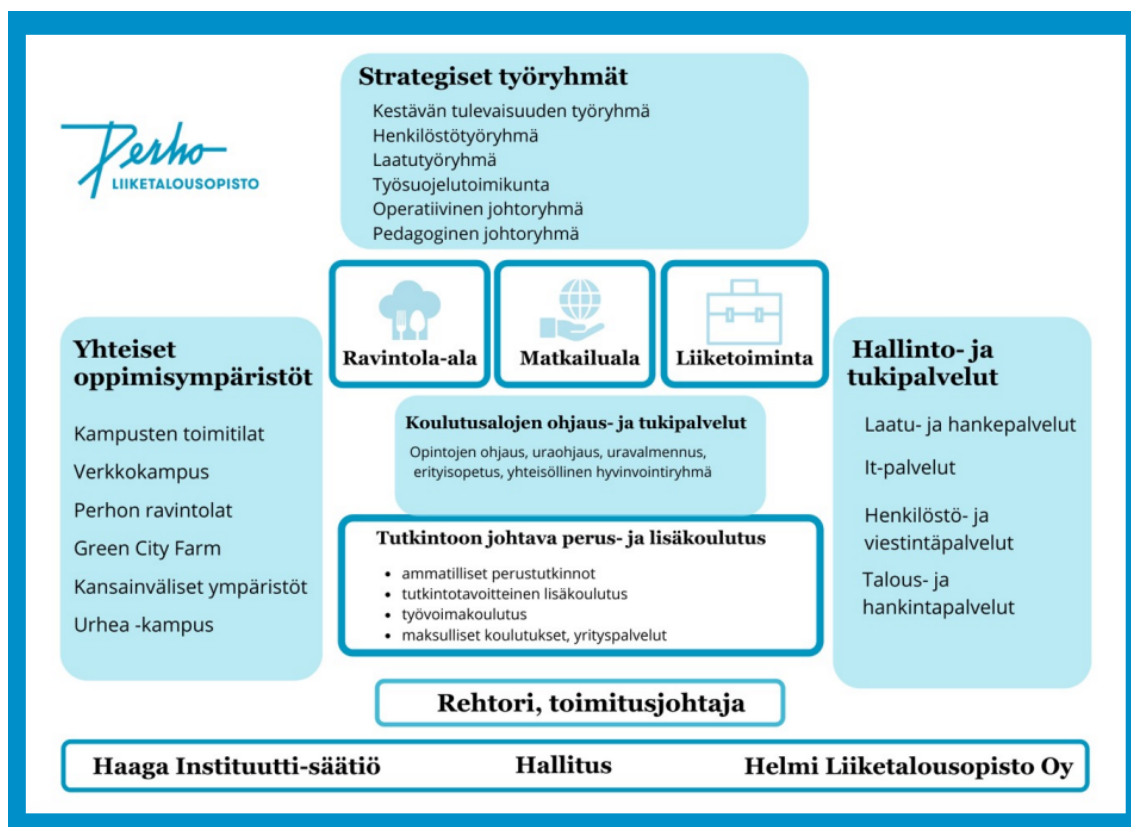


Kuvio 1. Yhdessä Parasta -hankkeen eteneminen Perho LTO:ssa 2020–2022

2.5 Perho Liiketalousopisto Oy:n visio ja kestävän koulutuksen strategia

Kehittämistyön tilaaja Perho Liiketalousopisto Oy on yksityinen helsinkiläinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, joka on aloittanut toimintansa v. 2017 ja jonka perustajia ovat Haaga Instituutti -säätiö ja Helmi Liiketalousopisto Oy. Perho LTO kouluttaa ammattilaisia ravintola- ja matkailualalle sekä liiketoiminnan aloille; ammatillisia perustutkintoja, kaksoistutkintoja ja ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, sekä toteuttaa yrityskohtaisia valmennusohjelmia, henkilöstö- ja työvoimakoulutusta sekä erilaista ammatillista osaamista täydentävää, ei-tutkintotavoitteista koulutusta. Tarjolla on opintopolkuja kestävän kehityksen, kansainvälisyyden ja huippu-urheilun painotuksin. Koulutusta järjestetään Helsingissä Malmin, Töölön, Urhean kampuksilla sekä iPerho-verkkokampuksella. Opiskelijoita on n. 1600 vuodessa ja henkilöstöä n. 170, joista noin puolet opetus- ja ohjaustehtävissä. Perho LTO:n organisaatio muodostuu koulutusala-kohtaisista tiimeistä ja tukipalvelutiimeistä siten, että jokainen perholainen on jonkin tiimin jäsen. Operatiivinen ja pedagoginen johtoryhmä vastaavat oppilaitoksen toiminnan johtamisesta ja sen tukena ovat moniammatilliset strategiset työryhmät: henkilöstötyöryhmä, laatutyöryhmä ja kestävän tulevaisuuden työryhmä. Työryhmien toimikausi on sidottu organisaation visiokauteen ja jäsenet valitaan avoimen haun kautta. Kuviossa 2 on kuvattu Perho LTO:n organisaatiokaavio 2022.

Perho Liiketalousopiston hallituksen jäsenet edustavat toimialojen yrityksiä ja etujärjestöjä. Yhteiskunnallisena yrityksenä Perho LTO on myös ARVO-liiton jäsen. Perho Liiketalousopisto Oy:n perustajaorganisaatiot ovat olleet toimialansa perinteisiä ja arvostettuja oppilaitoksia, mikä takaa vahvat juuret asiakaslähtöiselle, vaikuttavalle ja laadukkaalle koulutustoiminnalle, jonka olemassaolon edellytys on saumaton ja vastavuoroinen työelämäyhteistyö.



Kuvio 2. Perho Liiketalousopisto Oy organisaatiokaavio (lähde: Perho LTO vastuullisuusraportti GRI)

Perho Liiketalousopiston visio strategiakaudelle 2020–2023 on määritelty seuraavasti: ”Olemme ykkösvalinta opiskelu- ja työpaikkana ja yritysten kumppanina”. Työelämän kehittäminen on määritelty toiseksi ydinprosessiksi opiskelijoiden osaamisen kehittämisen rinnalle. Työelämän kehittämisen prosessikuvaus sisältää kriteerit kumppanuuksille ja määrittelee kumppanuuksyhteistyön muodot. Palveleva, vastuullinen, innostava ja edelläkävijä ovat Perho Liiketalousopiston toimintaa ohjaavia arvoja. Vision saavuttamiseksi Perho LTO:n pedagoginen strategia on täsmennetty syksyllä 2021 Kestävän koulutuksen strategiaksi, minkä tarkoituksena on vahvistaa Perho LTO:n edelläkävijyyttä kestävän kehityksen ammattioppilaitok-

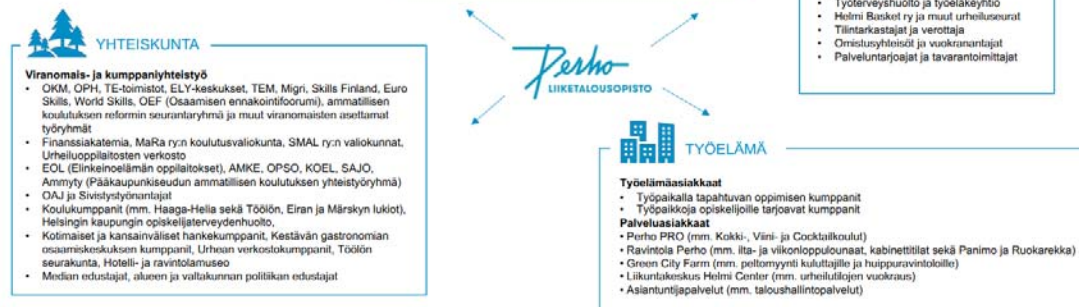
sena. Tunnustuksena tästä Perho Liiketalousopistolle on myönnetty Opetus-, kasvatusta- ja koulutusalojen OKKA-säätiön Kestävän kehityksen oppilaitos -sertifikaatti, sekä kunniamaininta Opetus- ja kulttuuriministeriön lautupalkintokilpailussa kestävä kehityksen edistämisestä. Perho LTO on saadun palautetiedon perusteella toimialallaan arvostettu ja luotettava kumppani, jolla on vakiintunut asema pääkaupunkiseudun ammatillisten koulutuksen järjestäjien kentässä. Jatkuvan laadun ja tuloksellisuuden parantamisen työkaluna on Perho Quality -laadunhallinta-järjestelmä, joka perustuu EFQM-malliin ja jonka toteuttamista ohjaa moniammatillinen laatu-työryhmä. Laatutyöryhmän rinnalla ja tiiviissä yhteistyössä Perho LTO:ssa toimii niin ikään moniammatillinen kestävä tulevaisuuden työryhmä, jonka vastuulla on kestävä kehityksen itsearviointien ja auditointien toteuttaminen, kehityskohteiden työstäminen ja vastuullisuusajattelun edistäminen koko organisaatiossa.

Perho LTO:n vastuullisuustavoitteiden toteutumista on seurattu toiminnan alusta (v. 2017) alkaen kansainvälisellä GRI (Global Reporting Initiative) -järjestön standardeihin pohjautuvalla vastuullisuusraportoinnilla. Strategiakaussittain julkaistava vastuullisuusraportti sisältää tietoa Perho Liiketalousopiston vastuullisuustyöstä ja toiminnan sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista. Perho Liiketalousopiston sidosryhmäverkostotyö on vastuullisuusraportissa kuvattu seuraavasti:

”Sidosryhmäverkostomme on erittäin laaja ja teemme jatkuvaa työtä sen tunnistamiseksi ja palvelemiseksi. Päätehtävänä on tarjota ammatillista perus- ja lisäkoulutusta. Yritys- ja kuluttaja-asiakkaille tarjoamme myös muun muassa Perho PROn, Perhon ravintoloiden ja Green City Farmin kaupallisia palveluita. Toimintamme luonteen vuoksi teemme jatkuvaa ja tiivistä yhteistyötä muun muassa työelämäasiakkaiden ja viranomaisten sekä sisäisten kumppaneiden eli henkilöstömme sekä muun muassa työterveyden ja eläkevakuutusyhtiömme kanssa.”

Yhteistyö vastuullisuuden pohjana

Sidosryhmäverkostomme on erittäin laaja ja teemme jatkuvaa työtä sen tunnistamiseksi ja palvelumiseksi. Päätehtävänämmme on tarjota ammatillista perus- ja lisäkoulutusta. Yritys- ja kuluttaja-asiakkaille tarjoamme myös muun muassa Perho PROn, Perhon ravintoloiden ja Green City Farmin kaupallisia palveluita. Toimintamme luonteen vuoksi teemme jatkuvaa ja tiivistä yhteistyötä muun muassa työelämäasiakkaiden ja viranomaisten sekä sisäisten kumppaneiden eli henkilöstömme sekä muun muassa työterveyden ja eläkevakuutusyhtiömme kanssa.



Kuvio 3. Perho Liiketalousopiston sidosryhmäkartta (lähde: Perho LTO vastuullisuusraportti GRI)

Vastuullisuusraportissa on määritelty ja kuvattu Perho LTO:n sidosryhmäverkosto, joka on jaoteltu neljään kategoriaan: opiskelijat, henkilöstö, yhteiskunta ja työelämä. Opiskelijat -kategoria sisältää myös opiskelijakunnan, opiskelijajärjestöt, lukiot, peruskoulut ja alumnit. Henkilöstö -kategoriaan kuuluvat henkilöstön lisäksi sisäiset kumppanit, kuten työterveyshuolto ja omistajayhteisöt. Työelämä -kategoria on jaettu työelämäasiakkaisiin ja palveluasiakkaisiin, joista ensin mainitut muodostuvat koulutus- ja oppisopimustyöpaikoista, sekä opiskelijoille työpaikkoja tarjoavista organisaatioista. Yhteiskunta -kategoriaan sijoittuvat viranomaistahot, toimialojen etujärjestöt ja muut yhteistyökumppanit. (Perho LTO:n vastuullisuusraportti 2021, 8). Vastuullisuusraportin mukainen jaottelu on perustana tässä kehittämistyössä tuotettavalle asiakkuuksien hoitomallille, jossa sidosryhmiä tarkastellaan samanaikaisesti Parasta -mallin asiakkuusjaottelun mukaisesti. Tarkoituksena on jäsentää sidosryhmäsuhteiden hoitamista konkreettisella tekemisen ja vastuunjakamisen tasolla Yhdessä Parasta -hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

2.6 Kumppanuudet Perho Quality -laadunhallintajärjestelmässä

Yhtenä muutoksen edistäjänä ja kehittämistyön mahdollistajana on Perho LTO:n Perho Quality -laadunhallintajärjestelmä, joka perustuu kansainvälisesti tunnustettuun EFQM-laatupalkintomalliin (Laatukeskus 2019). EFQM- mallissa organisaation tulee ymmärtää olevansa osa monimutkaista yhteiskuntajärjestelmää, jossa sidosryhmien näkemykset ja sitouttaminen, sekä

kestävän arvon luominen tärkeimmille sidosryhmille, muodostavat kiinteän yhteyden organisaation perustehtävään ja strategiaan (Tuominen 2020, 9; Laatukeskus 2019, 9). Perho Quality -laadunhallintajärjestelmää työstetään parhaillaan Perho LTO:n moniammatillisen laatutyöryhmän johdolla, mikä mahdollistaa Yhdessä Parasta -hankkeessa tuotettavan asiakkuuksien hoitomallin kiinnittämisen laadunhallintajärjestelmään.

Kumppanuussuhteiden kehittämiseksi on EFQM-mallin mukaisesti luotava selkeät toimintaperiaatteet ja prosessit (Tuominen 2020, 90–91), mikä tukee tämän kehittämistyön päämääriä. EFQM-mallissa menestyvän organisaation tunnuspiirre on suunnitelmallinen, säännöllinen ja vastuutettu sidosryhmien hallinta, joka sisältää sidosryhmien nykyisten tarpeiden tunnistamista ja tulevaisuuden odotusten ennakoimista suhteessa perustehtävään, visioon ja strategiaan. Sidosryhmien sitouttamisen perustana on luottamuksen rakentaminen osallistamalla ja toimimalla vastuullisesti, läpinäkyvästi ja eettisesti. Menestyvä organisaatio rakentaa kestäviä asiakassuhteita, sitouttaa henkilöstönsä ja omistajansa, edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja varmistaa toimittajien ja kumppaneiden sitoutumisen kestävän arvon luomiseen. Asiakassegmentointi koskee menestyvässä organisaatiossa kaikkia toimintoja palvelun tuotannosta jakelukanaviin, markkinointiin ja palautejärjestelmään. (Tuominen 2020, 22–23, 73–75.) Tässä kehittämistyössä asiakassegmentointi perustuu ammatillisen koulutuksen valtakunnalliseen Parasta- jaoteluun, jossa kumppanuudet on ryhmitelty arjen kumppanuuksiin, kehittämiskumppanuuksiin, strategiaan kumppanuuksiin sekä kumppanuus- ja palveluverkostoihin.

Kestävän arvon luominen sidosryhmille on organisaation menestyksen edellytys ja keskeinen arvioinnin osa-alue EFQM-mallissa. Käytännössä kestävän arvon luominen perustuu organisaation erottautumistekijöihin ja arvon luomisen toimintatapojen suunnitteluun. Sidosryhmien osallistaminen kehittämistyöhön, arvolupausten menestyksellinen myyminen ja viestiminen, verkostoissa vaikuttaminen ja jatkuva parantaminen palautteen perusteella muodostavat pohjan kestävän arvon tuottamiselle. (Laatukeskus 2019, 22–23.) Arvon luomisen näkökulmasta sidosryhmien johtamisesta tulisi myös Myllykankaan (2009) mukaan pyrkiä kohti sidosryhmäsuhteiden johtamista, joka perustuu neuvotteluja, sopimista ja suhteen motivointia sisältävään kumppanuusajatteluun (Myllykangas 2009, 176). Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on aina osallisena palveluprosessissa, kun asiakasarvoa tuotetaan ja palvelun tuottajan tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessin ja oman palveluprosessinsa välistä yhteyttä, sekä pyrkiä tunnistamaan palvelun arvoketju myös asiakkaan asiakkaalle (Arantola & Simonen 2009, 3, 16).

Oppilaitoksen näkökulmasta opetuksen ja työelämäyhteistyön prosesseja tulisi tarkastella työpaikan liiketoiminnan prosessit ja työpaikan asiakastarpeet huomioiden, siten että koulutuksella synnytetään arvoa lopulta koulutus- tai oppisopimustyöpaikan omille asiakkaille. Koulutuksen järjestäjän perustehtävää toteuttavaksi ydinprosessiksi usein määritelty työelämäyhteistyö tarkoittaa työpaikoilla oppilaitosyhteistyötä, joka on yrityksen näkökulmasta liiketoiminnan tukiprosessi. Tästä syystä oppilaitosten on kannettava pääasiallinen vastuu yritys-oppilaitosyhteistyön rakentamisesta ja kehittämisestä. Myös Bendell (2011) korostaa kumppaniyrityksen liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä vaikuttavan yhteistyön rakentamisen edellytyksenä yhteiskunnallisessa yrityksessä, kuten oppilaitoksessa (Bendell 2022, 85).

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA RAJAUS

Kehittämistyön tavoitteena on parantaa Perho LTO:n työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien hoidon suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja läpinäkyvyyttä. Kehittämistyössä on tarkoitus rakentaa yhteistyössä sidosryhmien kanssa palvelumuotoilun keinoin uusi Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalli, joka edistää kestävä koulutuksen strategian toteutumista ja parantaa asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamisen laatua konkretisoimalla asiakkuuksien hoidon vastuu-
tetuksi toiminnaksi. Asiakkuuksien hoitomalli on tarkoitettu tiimien ja jokaisen perholaisen työkaluksi arjen työelämäyhteistyöhön. Tavoitteena on samalla tehdä näkyväksi Perho LTO:n laaja sidosryhmäverkosto ja avata yhteistyön muotoja ja vastuita koko henkilöstölle. Asiakkuuksien hoitomalli ei tässä kehittämistyössä tarkoita asiakashallintajärjestelmää, johon asiakastietoa kootaan ja ylläpidetään lähinnä myynnin ja markkinoinnin käyttöön. Perho LTO:ssa on jo käytössä asiakasrekisterisovellus tähän tarkoitukseen.

Kehittämistyön välillisenä tavoitteena on edistää yhteisöllistä oppimista ja yhteistoimintaa eri henkilöstöryhmien ja tiimien välillä, mitä tukee kehittämishankkeen toteuttaminen palvelumuotoiluprosessina. Osallistamisen, yhteiskehittelyn, vuorovaikutuksen ja ketterien kokeilujen kautta tavoitellaan yhteistä ymmärrystä Perho LTO:n asiakkuuksista, mikä vahvistaa jokaisen työntekijän roolia ja työn merkitystä työelämäsuhteiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Asiakaspalveluosaaminen on laatuarvioinneissa tunnistettu Perho LTO:ssa kehittämiskohteeksi ja kirjattu kehittämistavoitteeksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Edistämällä asiakaskeskeistä ajattelua ja asiakasymmärrystä tämä kehittämistyö tukee osaltaan tätä päämäärää ja vahvistaa *palveleva* -arvon toteutumista käytännössä. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan laatua ei arvioida vain organisaation näkökulmasta, vaan tavoitellaan aitoa, syvempää ymmärrystä asiakkaan todellisista tarpeista ja arvostuksista, minkä pohjalta toimintaprosesseja kehitetään yhdessä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa. (Stickdorn ym. 2018, 7–8).

Perho LTO:n sidosryhmäverkosto on varsin laaja ja monimuotoinen. Sidoryhmäverkosto on jäsennelty organisaation perustehtävän mukaisesti neljään osa-alueeseen: opiskelijat, työelämä, henkilöstö ja yhteiskunta. Kehittämistyö rajaa asiakkuudet ulkoisiin sidoryhmiin, kuten työelämän ja elinkeinon toimijoihin, oppi- ja koulutus sopimustyöpaikkoihin, sekä viranomais- ja verkostokumppaneihin. Vaikka opiskelijat ovat koulutuspalvelumme tosiasiallisia käyttäjäasiakkaita ja siten oppilaitoksen tärkein sidoryhmä, on opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen

kehittämisen suunnitteluprosessi (eli HOKS-prosessi) ollut aiempien kehittämistoimien kohteena, minkä vuoksi se rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Opiskelijan tarkoin säädelyt prosessit kiinnittyvät kuitenkin kehittämistyöhön, sillä opiskelijat ja opiskelemaan hakevat henkilöt ovat tämän kehittämistyön hyödynsaajia, kun työelämäyhteistyötä uudistetaan. Perho LTO:n henkilöstöä ei tässä kehittämistyössä käsitellä Parasta -mallin mukaisessa kumppanuusjaottelussa. Henkilöstö on kuitenkin osallisuuden ja vaikuttamisen osalta avainroolissa sekä lopputuotoksen käyttäjänä mukana muotoilemassa asiakkuuksien hoitomallia. Yhteiskehittämisen myötä sisäisen asiakkuuden näkökulmaa puolestaan sivutaan, kun pohditaan koulutuspalveluprosessien asiakaslähtöisyyden ja sujuvuuden parantamista ydin- ja tukiprosessien rajapinnoilla.

Opinnäytetyön tekijän rooli tässä kehittämistyössä on vastata Yhdessä Parasta -hankkeen suunnittelusta, organisoinnista, johtamisesta, työpajojen fasilitoinnista sekä hankkeen viestinnästä, seurannasta ja raportoinnista yhdessä työparin kanssa. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen suunnittelusta ja toteutuksesta opinnäytetyön tekijä vastaa yksin. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä on lisäksi koota ja tuottaa kehittämistyön tietoperustaa, sekä muodostaa perusteltuja kehittämisehdotuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien kehittämiseksi tilaajaorganisaatiolle.

4 KEHITTÄMISTYÖ PALVELUMUOTOILUPROSESSINA

Muotoiluajatteluun nojaava, käytännönläheinen ja holistinen palvelumuotoilu on luonteva valinta tämän kehittämistyön lähestymistavaksi ja kehittämismenetelmäksi, kun tavoitteena on tuottaa käyttäjien tarpeita palveleva toimintamalli asiakkuuksien hoitoon, ja samalla rakentaa yhteistä asiakasymmärrystä ja vahvistaa osallistavaa yhteiskehittämisen toimintakulttuuria organisaatiossa. Kun kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoiluprosessina, voidaan varmistua siitä, että ratkaistava ongelma tai sen juurisyy on tunnistettu asiakaslähtöisesti, ja tavoite on määritelty kehitettävän palvelun käyttäjän näkökulmasta, yhdessä käyttäjien kanssa. Iteratiivisesti etenevä, vuorovaikutteinen palvelumuotoiluprosessi, jossa hyödynnetään joustavasti eri tieteenalojen tutkimusperinteitä ja menetelmiä, ja jossa korostetaan kaikkien sidosryhmien osallisuutta, tuottaa myös aitoa arvoa palvelun käyttäjälle. (Stickdorn ym. 2018, 15, 115.) Palvelumuotoilu on tässä kehittämistyössä paitsi kehittämisen menetelmä, myös osa tuotettavan asiakkuuksien hoitomallin menetelmäpankin sisältöä, jolloin osallistujat oppivat samalla asiakkuuksien hoidossa käytettäviä yhteiskehittelyn työkalujen käyttöä. Palvelumuotoilu on Parasta-ohjelmien myötä yleistynyt kehittämismenetelmäksi ammatillisen koulutuksen kentällä. Myös Perho LTO:ssa palvelumuotoilun menetelmiä on jo aiemmin sovellettu erilaisissa tuotekehitysprojekteissa sekä palveluprosessien parantamisessa.

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa vakiintunutta määrittelyä tai tieteellistä teoriapohjaa, ja palvelumuotoilun tulkinnat ja selitysmallit ovat usein tilannesidonnaisia. Olennaista palvelumuotoilussa ei ole käsitteen täsmällinen määrittely, vaan ajattelutapa ja konkreettinen tekeminen, jotka tuottavat kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä parannuksia toimintaan. Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilu ymmärretään ensisijaisesti prosessina, jota ohjaavat muotoiluajattelun periaatteet ja jossa sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa olennaista on toiminta ja aidon muutoksen aikaansaaminen, ei tieteellisten teorioiden tuottaminen tai ilmiöiden teoreettinen tarkastelu. Kehittäminen kiinnittyy palvelumuotoiluprosessissa tiukasti arjen todellisuuteen yhdistämällä joustavasti monitieteellistä ja monimetodista lähestymistapaa, yhteistä ideointia ja nopeita kokeiluja aidossa kontekstissa. (Stickdorn ym. 2018, 14–15, 21–27.)

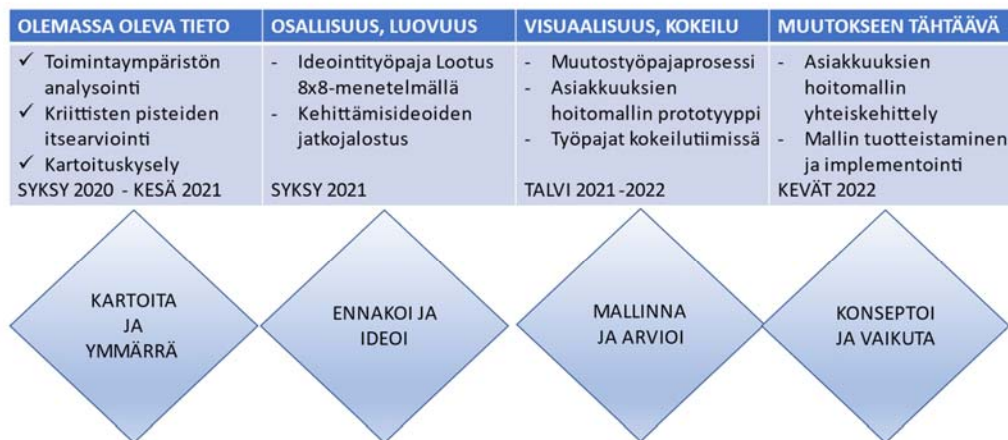
Palvelumuotoilussa tutkimus valjastetaan kehittämistoiminnan käyttöön, kuten tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa. Tutkimus on alisteinen kehittämistyölle ja sen on tarkoitus tukea kehittämistoimintaa. Tutkimuksella tavoitellaan lisäarvoa kehittämistyön toteuttamiselle ja

tulosten käyttökelpoisuuden vahvistamista. Arjen käytänteistä nousevat kysymykset ohjaavat tiedon tuottamista ja tietoa tuotetaan aidossa työelämän kontekstissa. Tuotetun tiedon tärkein kriteeri on sen käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. (Toikko & Rantanen 2009, 125, 158–159.) Tässä kehittämistyössä Parasta-ohjelmissa aiemmin tuotettu malli asiakkuusjaottelusta toimii kehittämistyön viitekehystenä ja tutkimusongelman määrittelyssä, mikä on yksi tunnuspiirre tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa. Toinen ominaispiirre liittyy muutosinterventioon, joiden kautta oletuksia ja tutkimuskysymyksiä testataan ja arvioidaan kriittisesti. (mt., 11,22,33,113–114, 125.)

Asiakkuuksien hoitomallin kehittämistyössä on käytetty ns. tuplatimanttimallia osana palvelumuotoiluprosessia. Tuplatimanttimalli kuvastaa palvelumuotoilun etenemistä divergentin eli näkökulmaa laajentavan ja konvergentin eli näkökulmaa kiteyttävien vaiheiden vuorotteluna. Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on kartoittaa ja ymmärtää mahdollisimman laajasti kehitettävää ilmiötä, ja vasta sen jälkeen yhdessä täsmentää tutkimusongelma. Näin varmistetaan, että ryhdytään ratkomaan oikeaa ongelmaa, ennen kuin ratkotaan ongelmaa oikein. Kun tutkimusongelma on määritetty, laajentaa seuraava ennakoinnin ja ideoinnin vaihe jälleen näkökulmaa ja tuottaa uusia, luovia ratkaisuehdotuksia. Syntyneistä ideoista valitaan asiakkaalle tai käyttäjälle eniten arvoa tuottavat ehdotukset jatkojalostukseen, mallinnettavaksi ja kokeiltavaksi. Lopulta kehitetty palvelu tai malli konseptoidaan ja viedään käytäntöön todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 32, 85, 89.)

Tässä kehittämistyössä osallistamisen ja osallistumisen käsitteitä tulkitaan aitona, käyttäjän intresseistä kumpuavana, vapaaehtoisena osallistumisena, jonka kehittäjä mahdollistaa erilaisin palvelumuotoilun menetelmin. Pyrkimyksenä on tuottaa todellisia osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksia asiakkuuksien hoitomallin käyttäjille, ja samalla lisätä ymmärrystä asiakkuuksien ja työelämäyhteistyön eri ulottuvuuksista ja tasoista. Tietoisena siitä ristiriitaisuudesta, että osallistamisen käsitteeseen liittyy jossain määrin ulkoapäin vaikuttamisen elementtejä (Toikko & Rantanen 2009, 90–91, 95), on tässä kehittämistyössä korostettu toimijoiden itse määrittelemiä tarpeita, tavoitteita ja toimintatapoja. Kehittämistyön lopputuotoksen lisäksi arvoa on myös osallistumisella itsessään. Opinnäytetyön tekijän rooli tässä palvelumuotoiluprosessissa on ennen kaikkea fasilitoiva muutosprosessin asiantuntija, vaikka kehittää samalla myös omaa työtään. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä korostuu demokraattisuuden ja tasavertaisuuden periaate, jossa muutos tuotetaan yhdessä ja johon sisältyy kriittisyys olemassa olevaan tilanteeseen ja tarve tehdä asioita uudella tavalla (mt.,2009, 164). Kuviossa 4. on esitetty asiakkuuksien

hoitomallin rakentaminen palvelumuotoiluprosessina tuplatimanttimallin mukaisesti ja liitteessä 1. tarkemmin prosessin eteneminen ja toimijat prosessin eri vaiheissa (liite 1).



PALVELUMUOTOILUPROSESSIN ETENEMINEN / ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI

Kuvio 4. Asiakkuuksien hoitomallin rakentaminen palvelumuotoiluprosessina tuplatimantti -mallin mukaisesti kuvattuna

4.1 Kartoita & Ymmärrä

Palvelumuotoilussa olennaista on pyrkiä aitoon asiakasymmärrykseen, jotta kehittämistyötä ei rakenneta ennakkokäsitysten ja olettamusten varaan. Siitä syystä tutkimuksella on keskeinen rooli myös palvelumuotoiluprosessissa. Kuten Vilkka (2015) toteaa, työelämälähtöisessä, soveltavassa tutkimustyössä teoriaa on usein tarkoituksenmukaista käyttää tutkimusaineiston tulkintaviitekehityksenä ja keinona tuottaa tietoa tutkittavasta kohteesta (Vilkka, 2015, 34–35). Tutkimuksen suunnittelun lähtökohtana on löytää juuri ne kysymykset, joihin ei vielä tiedetä vastauksia, ja jotka eivät useinkaan ole niitä ilmeisimpiä. Kartoittamisvaiheessa tarkoituksena on laajentaa ensin ajattelua tutkittavasta ilmiöstä ja vasta yhteisen ymmärryksen kautta kiteyttää ja konkretisoida todellinen tutkimusongelma, jota ryhdytään ratkomaan.

Kun tavoitellaan ymmärryksen lisäämistä, tutkimusmenetelmiksi valikoituvat tyypillisesti laadulliset, ihmisten käsityksiä ja kokemuksia keräävät menetelmät. Palvelumuotoilussa tutkimuksia voidaan toteuttaa useampikin prosessin edetessä, kun on tarvetta laajentaa tai kaventaa nä-

kökulmaa tutkittavasta ilmiöstä, tai täsmentää tutkimuskysymystä tai päämäärää. Prosessin iteraatiivisuus tarkoittaa sitä, että prosessin eri vaiheista palataan tarvittaessa edelliseen vaiheeseen, voidaan muuttaa suuntaa tai vaihtaa tutkimusmenetelmiä.

Vilkan (2015) mukaan tutkimusavusteisissa kehittämishankkeissa, joissa tavoitellaan käyttäjälähtöisesti muotoiltua uutta palvelua tai mallia, voidaan aineiston keräämisessä hyödyntää myös osallistuvaa havainnointia tai käyttäjien erilaisia narratiivisia eli tarinallisia tuotoksia, jotka liittyvät usein osallistaviin työpajoihin (Vilka 2015, 144–148), jotka ovat keskeinen osa palvelumuotoiluprosessia. Millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään? Konstruktivistinen orientaatio korostaa todellisuuden sosiaalista rakentumista ja auttaa tunnistamaan kehittämistoiminnan kompleksisuuden, kun eri henkilöstöryhmien edustajat tulkitsevat kehittämiskysymyksiä ja -tavoitteita erilaisista, jatkuvassa muutoksessa olevista todellisuuksistaan käsin (Toikko & Rantanen 2009, 37). Juuri tästä syystä on tärkeää kartoittaa työntekijöiden ymmärrystä ja tulkintaa asiakkuuksista. Kun kehittämistyön välilliset tavoitteet liittyvät oppimiseen, yhteistyöhön ja asenteisiin, on tavoitteen saavuttamista arvioitava myös tulkinnallisesta näkökulmasta (mt., 2009, 38).

Kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden lähestymistapa on monimetodinen, sillä tutkimuksessa on käytetty erilaisia tutkimusaineistoja (Vilka 2015, 70–71), kuten työelämäpalautetietoa, Perho LTO:n strategia-asiakirjoja, esittelymateriaalia ja sisäistä raportointitietoa sekä kartoituskyselyn tuloksia, joiden pohjalta toteutetaan yhteiskehittelyä työpajoissa. Erilaista aineistoa tarkastellaan vuorovaikutteisesti toisiinsa verraten, yhdessä keskustellen ja jaettuina merkityskokonaisuuksia etsien (mt., 2015, 118, 146–148).

4.1.1 Kartoituskyselyn toteutus

Kehittämistyön tutkimusongelman täsmentämiseksi toteutettiin kartoitustutkimus, jonka tarkoitus oli lisätä ymmärrystä perholaisten kokemuksista ja käsityksistä asiakkuuksista, sekä kartoittaa eri henkilöstöryhmien yhteistyösuhteita ja olemassa olevia käytäntöjä. Koska hankkeen tavoitteena oli tuottaa asiakkuuksien hoitomalli kaikkien perholaisten arjen työkaluksi, oli tärkeää selvittää mallin tulevien käyttäjien tarpeita ja syventää samalla ymmärrystä asiakkuusajatelusta organisaatiossa. Oli tärkeää selvittää, minkälainen asiakkuuksien hoitomalli parhaiten palvelisi kehittämistavoitteita ja samalla täsmentää tutkimusongelmaa. Palvelumuotoiluprosessin tutkimussuunnitelmassa kuvataan tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen

kohderyhmä ja saavutettavuus, sekä tutkimuksen toteutus (Stickdorn 2019, 99–101). Tutkimussuunnitelma on kuvattu liitteessä 4.

Perho LTO:n laatutyöryhmää konsultoitii tutkimussuunnitelman ja kartoituskyselyn toteutuksessa, sillä laatutyöryhmän tehtäväkenttään kuuluu sidosryhmäyhteistyö osana laadunhallintajärjestelmän kehittämistä. Laatutyöryhmää konsultoimalla varmistettiin toteutettavan kyselyn eettisyys ja yksilön tietosuojaan liittyvät kysymykset. Tutkimuksen aiheena asiakkuuksien hoito on varsin neutraali, eikä lähtökohtaisesti uhkaa vastaajien tai muiden tahojen etuja, asemaa, turvallisuutta tai terveyttä, eikä kyselyn sisällössä havaittu eettisesti ongelmallisia muotoiluja. Kyselyn taustamuuttujien osalta pitäydyttiin tutkimuksen kannalta olennaisissa kysymyksissä, jotka liittyivät vastaajan edustamaan henkilöstöryhmään ja koulutusalaan. Kyselyn vastausten käsittely ja tulkinta jatkui kaikille vastaajille avoimessa palvelumuotoiluprosessissa, eikä vastauksia sellaisenaan julkaistu muuhun käyttöön.

Kartoituskysely toteutettiin sähköisenä survey-kyselynä, joka on lähtökohtaisesti kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmä. Tässä strukturoidussa kartoituksessa kaikki kysymykset olivat kuitenkin taustatietoja lukuun ottamatta avoimia, vastaajien kokemuksia ja käsityksiä kerääviä, ei mitattavia tai numeraalisia arvioita. Kerätty aineisto oli siten luonteeltaan kvalitatiivinen. Kuten Hirsjärvi ym. (2009) toteaa, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan täsmällinen erottaminen ei ole välttämätöntä, vaan olennaista on valita menetelmä, joka parhaiten antaa tietoa käsillä olevaan kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–138, 193.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tulkintoja ihmisten käsityksiä tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä arkihavaintoja syvemältä (Vilka 2015, 118), mihin tällä kartoituskyselyllä pyrittiin.

Toteutetun kartoituskyselyn tiedonintressiä voi jossain määrin kuvata emansipatoriseksi, sillä jo kysymisen tarkoituksena oli vaikuttaa työntekijöiden itseymmärrykseen siitä, että jokainen perholainen on tärkeä asiakkuustyössä ja jokaisen kohtaamiset ja kontaktit työelämään ovat arvokas osa kokonaisuutta. Toisaalta tässä kyselyssä ilmenee myös diskurssianalyttisen ajattelutavan piirteitä: kysely on itsessään interventio eli väliintulo, joka tarkoitus on suunnata ajattelu sosiaalisiin toimintatapoihin ja yksilön suhdetta niihin – ja samalla herätellä vastaajaa kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja. (Vilka 2015, 150,177.)

Kartoitustutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä koko Perho LTO:n henkilöstölle (n. 171), ja siitä tiedotettiin etukäteen intranetin uutissivustolla. Tiedote sisälsi myös avoimen kutsun osallistua asiakkuuksien hoitomallin yhteiskehittelyyn. Vastausaikaa oli kolme viikkoa. Kyselyn sisältö muodostui avoimista kysymyksistä, sillä tavoitteena oli saada tietoa ihmisten käsityksistä ja kokemuksista, sekä kuulla kehittämistoiveita ja -ideoita asiakkuuksien hoitomalliin kattavasti eri ammattiryhmien jäseniltä. Vastaukset käsiteltiin yksilön tietosuoja huomioiden, eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ollut mahdollista tunnistaa vastausten perusteella. Vastausten ryhmittelyä varten kyselyn taustatiedoissa valittiin vain ammattiryhmä, koulutusala sekä toimiala, jonka kanssa pääsääntöisesti yhteistyötä tekee. Varsinaisia aihekysymyksiä oli kuusi: 1) mitä asiakkuudet sinulle tarkoittavat, 2) keitä ovat juuri sinun asiakkaasi tai yhteistyökumppanisi, 3) minkälaista yhteistyötä teet asiakkaiden kanssa, 4) millaiset toimintatavat ja -mallit ovat oman työtehtäväsi kannalta toimivia, 5) miten asiakkuuksien hoitoa/ työelämäyhteistyötä tulisi kehittää ja 6) mitä uuden asiakkuuksien hoitomallin tulisi sisältää. Kyselyn sisältö on kokonaisuudessaan liitteessä 2.

4.1.2 Kartoituskyselyn tuottamaa ymmärrystä

Vastausten määrä jäi odotetusti hieman tavoitteesta. Vastausaktiivisuuteen vaikutti oletettavasti Perho LTO:n verrattain usein toteutettavat kyselyt ja muut vaikuttamisen kanavat. Kyselyyn vastasi 34 perholaista, jolloin vastausprosentti oli alle 20. Vastaajien jakautuminen eri henkilöstö- ja ammattiryhmien edustajien kesken oli melko hyvin linjassa Perho LTO:n henkilöstörakenteen kanssa, joskin suurimman ammattiryhmän, opetushenkilöstön, vastausprosentti jäi vaatimattomaksi. Kysely tuotti kuitenkin tietoa, käsityksiä ja kehitysehdotuksia kaikilta Perho LTO:n koulutusaloilta sekä hallinto- ja tukipalveluista, sekä kaikilta organisaatiosoilta, mikä on tulosten tulkinnan ja käyttökelpoisuuden kannalta ratkaisevaa. Vastausten runsas ja informatiivinen sisältö osoitti vastaajien motivoitumista asiakkuuksien hoidon kehittämiseen. Kyselyn vastauksista tehty luokittelu on liitteessä 3.

Vastausten jäsentelyn ja luokittelun viitekehyksenä käytettiin Parasta-mallin mukaista kumppanuusjaottelua (liite 3). Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa asiakasymmärrystä, tietoa ja ideoita asiakkuuksien hoitomallin yhteiskehittelyn virikemateriaaliksi, eikä sillä tavoiteltu tieteellistä yleistettävyyttä tai teoreettista mallia. Vastausten analysoinnissa on sovellettu hermeneuttista lähestymistapaa, jossa korostuu kehämäisesti kasvava ymmärrys käyttäjäkokemuksesta. Hermeneuttisessa lähestymistavassa tutkijan omat oletukset ja käsitykset pyritään erottamaan tut-

kittavasta kohteesta etenemällä oman esiymmärryksen tunnistamisesta kehämäiseen vuoropuheluun tutkimusaineiston kanssa. Etenkin, kun tutkimusta tehdään tutkijan omassa toimintaympäristössä, kuten tässä kehittämistyössä, auttaa hermeneuttinen ote eriyttämään ja kyseenalaistamaan tutkijan omat ennakkokäsitykset ja tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2015, 179–181.) Palvelumuotoiluprosessissa hermeneuttinen kehä toteutuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kun pyritään yhä laajempaan ja syvempään yhteiseen tulkintaan. Parasta-mallin jaotellun mukaisessa viitekehyksessä toteutettu vastausten jäsentely toimi ymmärrystä laajentavana ja syventävänä tulkintakehikkona, minkä pohjalta kiteytettiin kehittämistyön tutkimusongelma ja konkretisoitiin tavoite.

Opetushenkilöstön vastauksissa korostuivat odotetusti arjen kumppanuutta kuvaavat käsitteet, toimintamallit ja kehittämis ehdotukset, jotka liittyvät kiinteästi oppilaitoksen, opiskelijan ja työpaikkojen väliseen toimintaan, kuten koulutus- ja oppisopimusjaksoihin, opiskelijan ohjaukseen ja näyttöjen arviointiyhteistyöhön. Asiakkuuksiin liittyvien käsitteiden tulkinnanvaraisuus nousi kartoituskyselyn vastauksissa esiin: samankin henkilöstöryhmän edustajat määrittelivät asiakkaita monin eri tavoin. Kartoituskyselyn vastaukset vahvistivat tarvetta yhteisen ymmärryksen muodostamiselle siitä, kuka on kenellekin asiakas, mitä tarkoitetaan kumppanilla ja miten se eroaa asiakkaasta. Entä mitä tarkoitetaan työelämäyhteistyöllä käytännössä, arjen tekojen tasolla? Eri henkilöstöryhmissä käsitteet ovat saaneet toisistaan poikkeavia tulkintoja, mutta myös saman ryhmän yksittäisten työntekijöiden välillä on eroja. Johtoryhmän ja esihenkilöiden vastaukset asemoituvat kaikille kumppanuustasoille, mutta painopiste oli strategisissa kumppanuuksissa ja kumppanuus- ja palveluverkostojen tasolla. Näissä vastaajaryhmissä asiakkuudet ja kumppanuudet ymmärrettiin pääosin samansuuntaisesti.

Tämän kehittämistyön tavoitteen näkökulmasta kiinnostavia ilmiöitä kyselyn vastauksissa olivat *yhteistyö* -käsitteen runsas käyttö ilman konkreettista sisältöä tai yhteistyön tapaa, sekä *palvelu* -käsitteen niukka ilmeneminen vastauksissa. Kehittämis ehdotukset asiakkuuksien hoidon kehittämiseksi olivat kyselyn lopputuloksen kannalta tärkeintä aineistoa, ja niiden ryhmittely ja jatkokehittely muodostivat palvelumuotoiluprosessin ideointivaiheen pääsisällön. Asiakkuuksien hoidon suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden, mallintamisen ja vastuunjaon kehittäminen toistuivat vastauksissa kaikissa ammattiryhmissä, mikä osaltaan legitimoit tämän kehittämistyön tarkoituksen.

4.1.3 Palaute- ja auditointitieto peiliaineistona

Kehittämistyön tavoitteen täsmentämiseksi ja kartoituskyselyn tulosten analysoinnin tulkinta- viitekehyksenä, eräänlaisena peiliaineistona, on käytetty olemassa olevaa raportointitietoa vuosilta 2019–2022. Tällainen sekundaarinen eli toissijainen tutkimusaineisto on tyypillistä palvelumuotoilun vaiheissa, joissa tavoitellaan näkökulman laajentamista tai syvempää asiakasymmärrystä (Stickdorn ym. 2018, 108, 119). Asiakkuus- ja työelämäyhteistyötä koskevaa palaute- ja arviointitietoa on tuotettu erilaisilla palautekyselyillä, auditoinneilla, arvioinneilla, laatupal- kintoprosessissa, vastuullisuusraportoinnissa. Näiden valmiiden, sekundaaristen aineistojen - lähdekriittisyys muistaen - hyödyntäminen tutkimuksessa on Hirsjärven ym. (2009) mukaan usein kustannussyistä tarkoituksenmukaista (Hirsjärvi ym. 2009, 187–189). Tässä kehittämistyössä valmiin, olemassa olevan aineiston ensisijainen tarkoitus oli kuitenkin kartoituskyselyn tuottaman tiedon syventäminen ja kiinnittäminen Perho LTO:n strategiaan ja laadunhallintaan.

Arvo-palaute

Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen valtakunnallinen, uudistettu ARVO-palautejärjestelmä on v. 2021 alkaen ulotettu opiskelijapalautteen lisäksi oppi- tai koulutussopimusopiskelijoiden työpaikkaohjaajille ja työpaikkojen yhteyshenkilöille. Kyselyillä seurataan työelämän tyytyväisyyttä oppilaitosyhteistyöhön koulutuksen järjestämisessä ja palautteet ovat myös vaikuttavuusrahoituksen perusteena. Työpaikan yhteyshenkilöille lähetettävä kyselyn tavoitteena on seurata työelämän tyytyväisyyttä ammatillisten oppilaitosten toimintaan erityisesti arjen kumppanuuksien tasolla. Kysymykset kohdistuvat sopimusprosessien sujuvuuteen, ohjausyhteistyöhön ja yleisesti asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. (Korento & Raitanen, 2021.)

Perho LTO:n ensimmäisen työpaikkakohtaisen Arvo-kyselyn tulokset ja vastausaktiivisuus (raportti 2.3.2022) ovat erinomaiset valtakunnallisessa vertailussa. Palautekyselyssä pyydettiin arvioimaan Perho LTO:n työelämäyhteistyötä 11 väittämässä asteikolla 1–5, minkä lisäksi oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Erinomaiseksi (ka. 4–5) arvioitiin oppilaitosyhteistyön sujuvuus, oppi- ja koulutussopimusten laatimisen käytännöt, työpaikan tarpeiden huomioiminen työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa, työelämän tarpeita vastaavat tutkinnon osat, halukkuus rekrytoida Perho LTO:sta valmistuneita, suositteleva halukkuus sekä yleinen tyytyväisyys työelämässä oppimisen järjestämiseen. Erinomaisesta tasosta hieman heikommät arviot palautekyselyssä annettiin yhteistyömahdollisuuksista tiedottamiseen (ka. 3,77) sekä työpaikan osaamis- ja kehittämistarpeiden ennakointiin tarjottavista mahdollisuuksista (ka. 3,66). Hieman

hajontaa oli myös arvioissa oppilaitoksen kyvystä kehittää toimintaansa palautteen perusteella, vaikka ka. 3,97 oli toki varsin hyvää tasoa. Koulutus- ja oppisopimusjaksoilta on jo aiemmin kerätty palautetta vastuullisilta työpaikkaohjaajilta. Perho LTO on saanut erinomaiset arviot kautta linjan ja tasalaatuisesti kaikissa tutkinnoissa ja koulutusaloilla yhteistyön sujuvuudesta ja kyvystä kehittää toimintaa ja järjestää oppimista työpaikalla. Palautekyselyjen vastaukset noudattelevat varsin yhtenäistä, laadustaan tunnetun ja vetovoimaisen oppilaitoksen muuta arviointitietoa, mutta nostaa samalla esiin ne kriittiset pisteet työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien hoidon parantamiseksi, joihin tällä kehittämistyöllä pyritään osaltaan vastaamaan.

Laatupalkintokilpailun palauteraportti

Perho Liiketalousopisto sai v. 2020 Opetus- ja kulttuuriministeriöltä kunniamaininnan ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailussa tunnustuksena kestävän tulevaisuuden systemaattisesta ja kokonaisvaltaisesta vahvistamisesta osana laadunhallintaa. Opetushallituksen laatupalkintokilpailun palauteraportissa Perho LTO:n asiakkuus- ja työelämäyhteistyön vahvuuksina mainittiin tiivis yhteistyö työelämän toimijoiden ja muiden oppilaitosten kanssa, johdon ja omistajien sitoutuminen työelämälähtöiseen toimintaan, ennakointi- ja vertailutiedon saataavuus, osallistuminen kansallisissa ja kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa, sekä henkilöstön erinomaiset yhteistyöverkostot. Erillinen kumppanuusstrategia ja segmentoidut, tavoitteelliset kumppanuudet, sekä kumppanuustyön kriteeristön selkeys mainintaan myös vahvuusalueina. Parantamisalueita asiakkuus- ja työelämäyhteistyöhön liittyen raportissa nostettiin esiin sidosryhmien parempi hyödyntäminen strategiatyössä sekä toiminnasta asiakkaan suuntaan viestiminen sosiaalisessa mediassa. (Opetushallitus/c 2020.) Laatupalkintotoimikunnan auditointiraportin mukaiset kehityskohteet täsmentyivät Perho LTO:n laatutyöryhmässä tavoitteiksi yhtenäistää toimintoja koulutuksen vetovoimaisuuden lisäämiseksi sekä imagon ja brändin mittaamiseksi. Raportissa mainittu Perho LTO:n kumppanuusstrategian toimeenpano ja päivittäminen olivat kuitenkin kesken tätä kehittämistyötä aloitettaessa.

Kestävän kehityksen auditointi

OKKA-säätiön myöntämään Oppilaitosten kestävän kehitys -sertifiointiin liittyvä auditointi toteutetaan kolmen vuoden välein sertifikaatin uusimiseksi. Maaliskuussa 2022 toteutetun auditoinnin perusteella Perho LTO:n sertifikaatti uusittiin. Auditointiraportissa kumppanuuksia ja yhteistyöverkostoja tarkastellaan kestävän kehityksen näkökulmasta, ja auditointi perustuu it-searviointiin, dokumentaatioon ja sidosryhmien kuulemiseen. Kumppanuuksien ja asiakkuuksien systemaattisempi, tavoitteellisempi ja tasalaatuisempi hoitaminen nousivat auditoinnissa

kehittämiskohteiksi. Toimenpidesuosituksena auditointiraportissa esitettiin kumppaneiden osallistamisen lisäämistä kuuntelun rinnalle, myös strategisessa suunnittelussa. Konkreettisia toiminnan kuvauksia ehdotettiin myös ennakointitiedon hyödyntämisestä sekä hyvän maineen ja houkuttelevuuden säilymisen varmistamiseksi. Raportissa nostettiin myös esiin kysymyksiä siitä, miten innovointia tehdään yhdessä kumppaneiden kanssa ja miten vuoropuhelua ja yhteiskehittämistä toteutetaan. Kumppanuuksien näkyväksi tekeminen, aukikirjoittaminen ja verkoston kehittäminen mainitaan kuitenkin jo raportissa osoituksena siitä, että kehitystyötä ollaan parhaillaan tekemässä, myös tässä kehittämistyössä.

Toiminnan arviointi

Osana Perho LTO:n laadunhallintajärjestelmää toteutetaan vuosittain organisaation sisäinen toiminnan arviointikysely, jolla kerätään henkilöstön näkemyksiä johtamisesta, henkilöstöstä, strategiasta, kumppanuuksista, resursseista, opetuksen prosesseista, työelämäyhteistyön sekä sisäisen yhteistyön prosesseista. Kyselyn tulosten pohjalta laaditaan suunnitelmat kehittämistoimenpiteistä yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän kehittämishankkeen näkökulmasta kiinnostavimmat tulokset ja kehittämisehdotukset liittyvät kumppanuuksiin ja työelämäyhteistyön prosesseihin. Ulkoisten kumppanuuksien osalta kysymykset kohdistuvat aktiivisuuteen Perho LTO:n koulutusalojen yhteistyöverkostoissa sekä työelämässä oppimisen yhteistyökumppanirytysten riittävyteen. Arviot ovat hyvät ja kehityssuunta myönteinen: v. 2020 ka. oli 3,52 (asteikolla 1–5) ja v. 2022 ka. oli 3,74. Kehittämistoiveena avoimissa kommentteissa oli liiketoiminnan koulutusalan työelämäkumppaneiden listaaminen, ja myönteisenä palautteena uuden, v. 2021 lopulla aloittaneen työllistymisen varmistajien tiimin tuomat mahdollisuudet. Työelämäyhteistyön prosessien toimivuudesta ja koulutus- ja oppisopimukseen liittyvä perehdytyksestä ja ohjauksesta arviot olivat myös hyvää tasoa (ka. 3,58 ja 3,73), mutta jonkin verran eroa oli koulutusalojen välillä, ja muutos edelliseen hieman laskeva. Ravintola-alan tutkintokoulutuksessa työelämäyhteistyön prosessit ovat saaneet muita paremman arvion. Toiminnan arviointikyselyn kumppanuuksiin ja työelämäyhteistyön prosesseihin liittyvät arviot ja avoin palaute kohdistuvat arjen kumppanuuksiin, käytännön yhteistyöhön opettajien ja työpaikkojen välillä. Henkilöstön näkemykset vaikuttavat olevan linjassa muista kyselyistä saatujen arvioiden kanssa ja vahvistaa mielikuvaa Perho LTO:n työelämälähtöisestä toiminnasta. Huomionarvoista on sekin, että johdon arviot kumppanuuksiyhteistyöstä olivat erinomaiset ja poikkesivat siten muiden henkilöstöryhmien arvioista. Organisaation johdolla on roolinsa kautta ymmärrettävästi laajempi ja kokonaisvaltaisempi näkymä kumppanuuksiyhteistyöstä, mutta tulos osoittaa

myös tarpeen lisätä kumppanuustyön tunnettuutta ja läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa. Tämän kyselyn tulosten perusteella voi myös todeta, että toimintaprosessien yhdenmukaistamisessa, sekä hyvien käytänteiden ja osaamisen jakamisessa on edelleen parannettavaa.

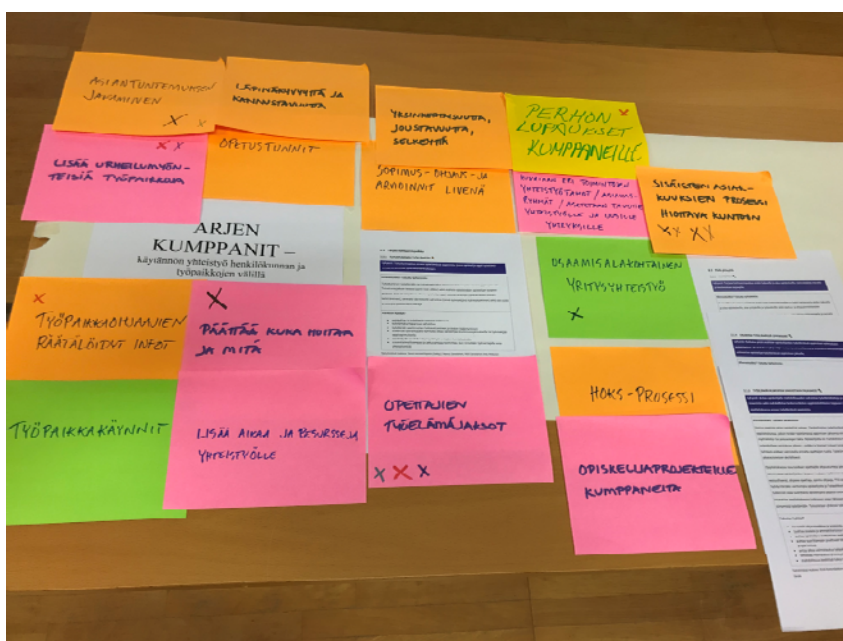
Yhteenvedona voidaan todeta, että Perho LTO:lla on käytettävissään runsaasti palaute- ja arviointitietoa toiminnan laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Strategisena työkaluna on palautekyselyjen vuosikello, joka on keskeinen osa Perho Quality -laadunhallintajärjestelmää. Se kokoaa ja systematisoi asiakkaan ja muiden sidosryhmien kuulemisen kanavat ja palautetiedon prosessoinnin johtamisen tueksi. Palaute- ja arviointitiedon prosessointia ja tiedolla johtamista tulisi kuitenkin edelleen kehittää myös ulkoisia sidosryhmiä osallistavaan, yhteisen kehittämisen suuntaan.

4.2 Ennakoi & Ideoi

Perho LTO:n henkilöstölle toteutetun kartoituskyselyn vastausten luokittelun ja jäsentelyn viitekehyksenä on valtakunnallisen Parasta-mallin kumppanuusjaottelu (liite 3). Vastausten luokittelua ja analysointia on toteutettu Parasta -viitekehyksen pohjalta opinnäytetyön tekijän fasilitoimissa työpajoissa ja keskusteluissa eri henkilöstöryhmien kanssa palvelumuotoilun periaatteita noudattaen. Yhteiskehittelyssä syntyneitä aineistoja on käsitelty monimetodisesti muuhun käytettävissä olevaan tietoaaineistoon peilaten. Tulkittu tietoa ei ole koskaan täysin objektiivista, kun tarkoituksena on selvittää ihmisten käsityksiä jostain ilmiöstä, mutta myös tutkijan oma tausta, uskomukset ja ennakkokäsitykset heijastuvat tuotettuun ja tulkittuun tietoon (Stickdorn ym. 2018, 38). Tietoisuus omista vaikuttimista, oletuksista ja uskomuksista on erityisen tärkeää silloin, kun kehittämistyötä tehdään organisaation sisältä päin ja kun kehittäminen koskee myös kehittäjän omaa työtä.

Perho LTO:n sisäinen, moniammatillinen kokeilutiimi muodostettiin vapaaehtoisuuteen perustuen. Avoin kutsu osallistujaksi esitettiin kartoituskyselyn yhteydessä sekä Perhon sisäisen kuukausitiedotteen yhteydessä, jolloin hankkeen etenemisestä tiedotettiin koko organisaatiolle. Kokeilutiimin moniammatillisuuden varmistamiseksi rekrytoitiin lisäjäseniä myös henkilökohtaisilla yhteydenotoilla. Kokeilutiimissä toteutettiin kehittämistyön tekijän fasilitoima työpaja kartoituskyselyn tuottamien kehitysaihioiden pohjalta. Työpajassa kyselyn vastauksia purettiin keskustellen ja kyselyn tuottamia kehitysaihioita ryhmiteltiin Parasta-mallin mukaisiin kumppanuustasoihin (kuvio 5). Kehitysideat pisteytettiin ja parhaat ideat valittiin työstettäväksi edel-

leen. Ideointivaiheessa käytettiin Lootus 8 x 8- ideointimenetelmää, minkä tavoitteena oli tuottaa uusia näkökulmia ja löytää luovia ratkaisuehdotuksia asiakkuuksien hoitomallin kehittelyyn. Lootus 8 x 8-menetelmä on yksi monista *brainstorming*-menetelmän muunnoksista ja sen tarkoitus on kannustaa generoimaan mahdollisimman paljon rohkeita, epätavanomaisia ja jopa villedä ideoita lyhyessä ajassa. Vasta seuraavassa vaiheessa tuotettuja ideoita arvioidaan kriittisesti ja valitaan parhaat ideat jatkokehittelyyn. Ideointityöpajan konkreettisina tuotoksista jatkokehittelyyn valittiin alumnitoiminnan uudistaminen ja sidosryhmätilaisuuden järjestäminen. Työpajatyöskentelyn lopputuotoksena syntyi myös ensimmäinen prototyyppi Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomalliksi.



Kuvio 5. Ideointityöpajassa ryhmiteltyjä kehitysaihoita eri kumppanuustasoille

Asiakkuuksien hoitomallin kehittämistyö kiinnitettiin osaksi laadunhallintajärjestelmää uudistustyössä, jota on toteutettu samanaikaisesti Perho LTO:n laatutyöryhmässä. Perho Quality -laadunhallintajärjestelmän rakentamista on toteutettu laadunhallintajärjestelmän itsearviointityöpajassa sekä pari- ja pienryhmätyönä tuotetuista laadunhallinnan kuvauksista, prosesseista ja toimintaohjeista. Kehittämistyön tekijän vastuulla oli koota ja johtaa työryhmää, jossa laadittiin kuvaukset kumppanuuksien sitouttamisen toimenpiteistä sekä kumppanuuksien kriteereiden määrittelyyn, jotka laadittiin Parasta -jaotteluun perustuen.

4.3 Mallinna & Arvioi

Ketterien kokeilujen vaiheessa erilaiset fyysiset ja visuaaliset mallinnukset ja prototyypit ovat oivallisia palvelumuotoilun menetelmiä, kun halutaan arvioida ja testata uuden innovaation toimivuutta käyttäjän tai asiakkaan näkökulmasta. Nopeilla testauksilla pyritään välttämään vääriä tai turhia investointeja ja samalla osallistaa asiakas tai käyttäjä oman palvelukokemuksensa muotoiluun. Prototyypin avulla voi myös varmistaa ja täsmentää kehittämisen suuntaa päättökentekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa, sekä käyttää kehitetyn konseptin viestinnässä (Stickdorn ym. 2018, 65). Asiakkuuksien hoitomallin visualisoitu prototyyppi rakennettiin kehittämistyön tekijöiden johdolla ideointityöpajan tuotosten pohjalta ja esiteltiin Perho LTO:n operatiiviselle johtoryhmälle työpajatyöskentelyn yhteydessä. Johtoryhmälle fasilitoitu työpaja toteutettiin iPerho-verkkokampuksen Collaborate -virtuaaliluokassa *Me-We-Us* –(yksin-kaksin-yhdessä) -menetelmää soveltaen (Ideapakka 2017). Tarkoituksena oli selvittää johdon linjaukset asiakkuuksien hoitomallin periaatteista ja varmistaa yhteinen ymmärrys kehittämistyön tavoitteista ja toteutuksesta. Johtoryhmälle oli toimitettu etukäteen pohdittavaksi kysymyksiä Parasta -mallin asiakkuusmäärittelyn pohjalta. Työpajassa kysymyksiin muodostettiin vastauksia pareittain keskustellen, jotka kirjattiin Padlet-alustalle. Lopuksi vastauksista keskusteltiin vielä yhdessä ja koottiin keskeiset näkemykset prototyypin hiomiseen. Prototyypin avulla asiakkuuksien hoitomallin ideaa ja toimivuutta testattiin uuden, vastarekrytoitun työllistymisen varmistajat -tiimin kanssa, sekä lisäkoulutuksen koulutusasiantuntijoista kootun työryhmän kanssa. Asiakkuuksien hoitomallin teknisten ratkaisujen osalta konsultoitii myös IT-asiantuntijoita, mutta mallin käsikirjoitus sekä toiminnalliset ja visuaaliset ratkaisut ovat opinnäytetyön tekijän käsialaa.

Perho LTO:n asiakasyrityksen osallistaminen kehittämistyön mallintamisen vaiheeseen toteutui Yhdessä Parasta -hankeverkoston järjestämässä muutospajaprosessissa, joka perustuu kehittävän työntutkimuksen teoreettiseen toimintajärjestelmämalliin ja Muutoslaboratoriomenetelmään® (Launis ym. 2010). Muutospajaprosessi muodostui kolmesta fasilitoidusta verkkotaapaamisesta ja välitehtävistä, joita kehittämistyön vastaavat toteuttivat yhdessä asiakasyrityksen edustajien kanssa. Muutospajaprosessin tuotoksena asiakasyritys nostettiin aidosti oppilaitosyhteistyön keskiöön ja mallinnettiin ”käänteinen kumppanuussopimus”, jossa oppilaitosyhteistyön tavoitteita ja reunaehtoja määrittelee ensisijaisesti asiakasorganisaatio, eikä koulutuksen järjestäjä, kuten tavallisesti. Etenkin valtakunnallisesti toimivat organisaatiot voisivat tämän

mallin kautta tehokkaasti ohjata ammatillisia oppilaitoksia yhdenmukaistamaan käytäntöjään, ja siten parantamaan työelämän palveluprosesseja.

Perho LTO:n uusi työllistymisen varmistajien tiimi on yhdistänyt voimansa Yhdessä Parasta -hankkeen kanssa ja tarttunut toimeen työelämäyhteistyön toimintamallien uudistamisessa ja kehittämässä arjen toiminnan tasolla. Asiakkuuksien hoitomallin yhteiskehittämisessä työllistymisen varmistajien tiimi on keskeisessä roolissa olemassa olevan työelämäyhteistyötiedon koamisessa, mutta on myös toteuttanut konkreettisia uudistuksia ja työkaluja, joilla on tämän kehittämistyön kanssa yhteisiä tavoitteita, ja jotka kiinnitetään osaksi asiakkuuksien hoitomallin sisältöä.

4.4 Konseptoi & vaikuta

Palvelumuotoilussa tavoitteena on aina pysyvä muutos toimintatavoissa. Onnistuneen palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena tulee olla uuden toimintamallin implementointi ja integrointi organisaation toimintaan. Implementoinnilla tarkoitetaan toimintamallin käyttöönottoa ja juurruttamista todelliseen toimintaan, pysyväksi osaksi arjen tekemistä. Integrointi puolestaan viittaa uuden toimintamallin kiinnittämistä organisaation ekosysteemiin ja olemassa olevaan toimintajärjestelmään. (Stickdorn ym. 2018, 272). Perho LTO: n asiakkuuksien hoitomallin konseptin lanseeraus toteutettiin asteittain ensin laatutyöryhmässä ja operatiivisessa johtoryhmässä ja lopuksi koko henkilöstölle henkilöstökokouksessa. Henkilöstö osallistuu asiakkuuksien hoitomallin rakentamiseen, kun esihenkilöiden johdolla tutustutaan tiimeittäin mallin käyttötarkoitukseen ja tuotetaan yhdessä uutta sisältöä.

Integrointi Perho LTO:n laadunhallintajärjestelmään ja kestävä koulutuksen strategiaan on huomioitu jo kehittämishankkeen alussa, ja keskeisenä elementtinä asiakkuuksien hoitomalliin on sisäänrakennettuna toimenpiteiden kiinnittäminen työryhmien ja tiimien vuosisuunniteluun. Pysyvien toimintatapojen muutosten aikaansaamiseksi sisäisten prosessien kehittämistyössä on tärkeää integroida kehittämistyö organisaation tavoitteisiin ja todellisuuteen alusta alkaen, ei vasta implementointivaiheessa. Levittäminen tai juurruttaminen on usein oma prosessinsa, joka pitää suunnitella erikseen, mahdollisesti myös tuotteistaa tai mallintaa, siten että siitä käy ilmi, mihin tarkoitukseen se on luotu ja mitä tuloksia sen avulla saavutetaan (Toikko & Rantanen 2009, 62–63). Tässä kehittämistyössä asiakkuuksien hoitomallin käyttöönotto on

suunniteltu osaksi tiimien vuosisuunnittelua, mutta myös perehdytystä tarvitaan. Lisäksi on tarkoitus, että asiakkuuksien hoitomallia päivitetään ja kehitetään säännöllisesti jatkossakin osana työelämäyhteistyön kehittämistä.

5 YHDESSÄ PARASTA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖTÄ

Parasta -mallissa kumppanuuksien perustana on valtakunnallisesti yhtenäiset työelämäyhteistyön toimintamallit, joiden lähtökohtana on toimijoiden välinen tasavertaisuus, luottamus ja vastavuoroisuuden periaate. Työelämässä oppiminen on oppilaitoksen ydinprosessi, jota toteutetaan asiakaslähtöisesti yhdessä työelämän kanssa. Työelämäyhteistyön laatua seurataan, analysoidaan ja kehitetään arjen asiakaskuuntelun perusteella ja yhteistyön hyötyjä arvioidaan palautteen perusteella yhdessä työelämän kanssa. Uusien asiakkaiden ja kumppaneiden hankinta on suunnitelmallista ja asiakassuhteiden hoitaminen säännöllistä. (Parasta Palvelua 2019, 7.)

Parasta Palvelua -kehittämishjelmassa ammatillisen koulutuksen kumppanuudet on jaoteltu arjen kumppanuuksiin, kehittämiskumppanuuksiin, strategisiin kumppanuuksiin ja kehittämis- ja palveluverkostoihin (Parasta Palvelua 2019). Tämä jaottelu muodostaa Perho LTO:n uuden asiakkuuksien hoitomallin rakenteen ja kehittämistyön viitekehyksen. Yhdessä Parasta -hankkeen tavoitteena on ottaa käyttöön Parasta Palvelua -kehittämishjelmassa tuotettuja toimintamalleja, menetelmiä ja oppaita ammatillisen koulutuksen tasalaatuisuuden ja yhdenmukaisuuden edistämiseksi valtakunnallisesti.

Kumppanuuksien kehittämisessä olennaista on vastavuoroisuuden periaate oppilaitoksen, opiskelijan ja työelämän yhteistyössä kaikilla organisaatiotasolla. Palveluiden ja prosessien yhteiskehittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja, kuullaan asiakkaan tarpeita, tavoitellaan syvempää asiakasymmärrystä ja uudistetaan koulutuksen prosesseja asiakaslähtöisesti. Yhdessä Parasta -ohjelmassa korostetaan jokaisen oppilaitoksen työntekijän roolia työelämä- ja asiakasyhteistyössä, jokainen toteuttaa yhteistyötä omasta työtehtävästään käsin. (Parasta Palvelua 2019.) Ammatillisissa oppilaitoksissa työelämäyhteistyötä kehitetään jatkuvasti proaktiivisempaan suuntaan. Perinteinen, reaktiivinen toimintatapa on perustunut enemmän yritysten akuuttiin osaaja- tai osaamistarpeen tyydyttämiseen. Proaktiivinen toimintatapa tarkoittaa käytännössä pyrkimystä palvella työelämän asiakkaita kokonaisvaltaisesti osaamistarpeiden ennakoinnissa ja palveluratkaisujen kehittämisessä. (Leveälahti 2021.)

Kumppanuuksien jaottelun tarkoituksena ei ole arvottaa tai segmentoida oppilaitoksen yhteistyöverkostoa liiketoiminnallisista lähtökohdista taloudellisen arvon perusteella (Arantola & Simonen 2009, 12), vaan tunnistaa erilaiset käytännön toimenpiteet, vastuutahot ja menetelmät, jotka soveltuvat eri tason kumppanuuksiin. Jaottelu ei myöskään ole staattinen, vaan muuttuu

ja kehittyä toiminnan myötä: arjen kumppanista voi toimivan yhteistyön tuloksena kasvaa tärkeä kehittämiskumppani ja päinvastoin – tämän hetken strateginen kumppani voi ”palata” arjen kumppaniksi, esimerkiksi toimintaympäristön tai strategisten päämäärien muuttuessa. On myös varsin todennäköistä, että sama yritys tai organisaatio on yhtä aikaa useamman tason kumppanuus. Kun yritys tarjoaa työelämässä oppimisen työpaikan opiskelijalle, arjen kumppanuustyötä toteuttaa uraohjaajaopettaja. Saman yhteistyöyrityksen henkilöstöosasto voi toimia samaan aikaan kehittämiskumppanina, jolloin suunnitellaan yhdessä kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja yrityksen osaamisen kehittämiseksi. Edelleen saman yrityksen johto voi osallistua oppilaitoksen strategiatyöhön esimerkiksi oppilaitoksen hallituksen jäsenenä, jolloin kyseessä on strateginen kumppanuus. Parasta-mallin periaatteen mukaisesti jaottelu eri kumppanuustasoihin on tarkoitettu vain oppilaitoksen sisäiseksi työkaluksi, ei julkiseen arvottamiseen.

Arvon luomisen näkökulmasta olennaista on tarkastella sidosryhmäsuhteita pelkän tyypittelyn lisäksi, ja tunnistettava niiden dynaaminen luonne. Sidosryhmäsuhteet rakentuvat ja muotoutuvat yrityksen liiketoiminnan strategisten valintojen ja päämäärien muuttuessa, eivätkä sidosryhmien merkitykset pysy vakiona. Sidosryhmäsuhteiden kahdensivallisuuden lisäksi on sidosryhmäverkosto nähtävä monensivallisenä verkoston kokonaisuutena, jossa arvoa tuotetaan vuorovaikutussuhteissa eri toimijoiden välillä. On tärkeää tiedostaa, että kun organisaatio pyrkii kehittämään sidosryhmäsuhteita kohti yhteistyötä, edellyttää se kaikilta osapuolilta uusien roolien omaksumista, osaamisen kehittämistä ja toisin tekemistä. (Myllykangas 2009, 169–170.) Perho LTO:n strategiset tavoitteet työelämäyhteistyön uudistamiseksi edellyttävät siten myös koko henkilöstöltä uudenlaisen roolin sisäistämistä suhteessa asiakkuuksiin, uusien taitojen oppimista, sekä tiedon ja osaamisen jakamista kaikkien käyttöön.

Tarkastelu kohdentuu seuraavassa Perho LTO:n työelämäyhteistyöhön ja asiakkuuksien hoitoon Parasta -viitekehityksessä, joka on kiinnitetty Perho LTO:n arvoihin. Kumppanuusyhteistyötä eri tasoilla avataan käytännön esimerkkien ja keskeisten kehittämissuosittelujen avulla kullakin kumppanuuden tasolla.

5.1 Palvelevaa arjen kumppanuutta

Arjen kumppanuus toteutuu ammatillisen koulutuksen oppi- ja koulutusopimusprosessissa, kun työpaikalla toteutettava koulutus suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyönä opetushenkilöstön, opiskelijoiden ja työpaikkojen kanssa. Asiakaskuuntelu, jatkuva palaute, tapahtumat ja vierailut, sekä yhdessä toteutetut projektit ovat tyypillisiä arjen kumppanuuden muotoja, kuten

myös opiskelijoiden ohjausyhteistyö ja työelämävalmiuksien varmistaminen yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa. (Parasta Palvelua 2019). Laadukas arjen kumppanuus mahdollistaa yksilöllisiä opintopolkuja, työllistymistä ja työllistämistä. Lisäksi se luo kehittymisen mahdollisuuksia sekä oppilaitoksille että työpaikoille. Koulutuksen järjestäjän kyky vastata sekä opiskelijan että työelämän tarpeisiin ja saavuttaa yhteiskunnalliset tavoitteet ammatilliselle koulutukselle ovat ratkaisevia tekijöitä laadukkaan työelämäyhteistyön arvioinnissa. (Korento & Raitanen 2021.)

Toimiva yhteistyö ammatillisten oppilaitosten ja työelämän kanssa parantaa yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä, kun ammatillista osaamista kehitetään yhdessä koko yksilön työuran ajan (Opetushallitus/b). Työvoiman saatavuus- ja kohtaamiskysymysten lisäksi laadukas ammatillinen koulutus voisi vahvistaa rooliaan nykyistä proaktiivisempana ja työelämää uudistavana toimijana, jos työelämässä oppimisen prosesseja kehitettäisiin ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta, kuten Kaatrakoski (2017) toteaa. Ekspansiivisen oppimisen viitekehyksen hyödyntäminen työelämässä oppimisessa edistäisi hänen mukaansa opiskelijan saavuttaman ammattitaidon siirrettävyyttä kontekstista toiseen ja vahvistaisi opiskelijan toimijuuden kokemusta omassa oppimisprosessissaan. Työelämän oppimisjaksot tulisi nähdä vastavuoroisena oppimisprosessina, jossa myös työpaikka oppii uutta. Työpaikka hyötyy ekspansiivisen oppimisen mukaisesta oppimisprosessista, kun opiskelijan oppimistavoitteet ja työpaikan kehittämistarpeet nivotaan tukemaan toisiaan. Mallin pyrkimyksenä on, että työnantaja ja opiskelija jakavat saman käsityksen opiskelijan asemasta sekä työntekijänä että oppijana, ja että heillä on yhteinen visio koulutusjakson jälkeisestä urapolusta. Olennaista on myös edetä ammattitaidon hankkimisessa askel kerrallaan lähtötaso huomioiden, ja huolehtia tasapainosta työn vaatimusten ja valtuuksien välillä. Opiskelijaa tulee kohdella työyhteisönsä täysivaltaisena jäsenenä, jonka olemassa olevat taidot ja tiedot tunnustetaan ja joka osallistuu työpaikkansa kehittämiseen. (Kaatrakoski 2017.)

Vastavuoroisuuden periaate arjen kumppanuustyössä haastaa oppilaitoksia tarkastelemaan työelämäyhteistyön palveluprosesseja kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti. Perho LTO:ssa arjen kumppanuustyötä toteuttavat pääsääntöisesti uraohjaajaopettajat, koulutusasiantuntijat, työllistymisen varmistajat ja muu opetushenkilöstö oman työnkuvansa mukaisissa tehtävissä hyvin eri tavoin. Yhteishaun kautta ammatilliseen perustutkintokoulutukseen hakeutuneet, pääosin nuoret opiskelijat tarvitsevat opetus- ja ohjaushenkilöstöltä käytännön ohjausta ja tukea

koulutus- ja oppisopimustyöpaikkojen, sekä työpaikkojen hankkimiseen, jolloin opetus- ja ohjaushenkilöstön fokus on työpaikkaverkoston etsimisessä, rakentamisessa ja viestimisessä. Perho LTO:ssa on koottu työpaikkojen rekrytointi-ilmoitukset opiskelijoiden käyttöön rekrytointisivustolle. Lisäksi henkilöstöllä on omia yritysysteistyöverkostojaan, joita hyödynnetään työelämässä oppimispaikkojen löytämisessä ja työllistymisen edistämässä. Työelämässä jo olevan, yleensä jatkuvan haun kautta opiskelemaan tulevan aikuisväestön kohdalla arjen yhteistyö oppilaitoksen ja työpaikkojen kanssa näyttäytyy moninaisempina. Yhteistyön luonne ja käytännön toteutus vaihtelevat eri tutkinnoissa, mutta myös työpaikkojen, opiskelijoiden ja koulutusmuodon mukaan. Kumppanuuksien kriittisiä pisteitä ovat yhteinen ennakkosuunnittelu ja tiedonkulku oppilaitoksen, työpaikan ja opiskelijan välillä.

Arjen kumppanuuksiin liittyvät myös Perho LTO:ssa toteutettavat opiskelijaprojektit ja yritysvierailut, joita suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä yritysten kanssa. Oppi- ja koulutusso-
pimusjaksojen työpaikkaohjaajien ohjausosaamisen varmistamisen prosessi on toteutettu pää-
osin yhdenmukaisesti kaikilla koulutusaloilla. Oppi- ja koulutusso-
pimusneuvottelut, opiskeli-
jan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laatiminen yhdessä, ja työ-
paikkaohjaajien perehdyttäminen ovat arjen kumppanuutta käytännön tasolla.

Arjen kumppanuuksissa Perho LTO:n tärkeänä voimavarana on laaja yritysverkosto ravintola- ja matkailualoilta, kaupan ja rahoituksen aloilta, sekä urheilusektorilta. Vahvuutena on lisäksi systemaattinen ja kattava palautejärjestelmä, joka tuottaa ajantasaista tietoa laadunhallintaan. Valmistuvien opiskelijoiden työllistymisen edellytysten varmistamiseksi Perho Liiketalous-
opistoon on rekrytoitu työllistymisen varmistaja jokaiselle kolmelle koulutuslalle. Heidän
työnkuvansa rakentuu arjen kumppanuuksien kehittämiseen konkreettisella tasolla koulutus- ja
oppisopimusjaksoja tarjoavan työpaikkaverkoston rakentamisessa, opiskelijoiden ohjaamisessa
ja neuvonnassa sopivien työpaikkojen etsimisessä, sekä opiskelijoiden työelämävalmiuksien
varmistamisessa.

Kehittämisen kohteiksi arjen kumppanuustyössä on tässä kehittämistyössä tunnistettu yhden-
mukaisten toimintatapojen vakiinnuttaminen, asiakaskuuntelun ja yhteiskehittämisen lisäämi-
nen, sekä hyvien käytänteiden jakaminen. Liiketoiminnan koulutusalan osalta konkreettinen
kehittämistarve liittyy koulutus- ja oppisopimustyöpaikkojen hankintaan ja kokoamiseen. Tätä
työtä on jo aloitettu työllistymisen varmistajan toimesta. Perho LTO:ssa säännöllisesti toteutet-
tavat rekrytointi- ja uratapahtumat tarjoavat puitteet uudenlaiseen, koulutusalojen rajat ylittä-
vään yhteiskehittämiseen ja yrityskumppaneiden osallistamiseen, mutta edellyttää tapahtumien

vahvempaa yhteiskoordinoitua ja sisällön uudelleen tuotteistamista asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaskuuntelun toteutumista arjen kohtaamisissa on mahdollista parantaa laadullisesti ja sisällöllisesti edistämällä henkilöstön ennakoitukyvykkyyttä ja tarjoamalla valmiita työkaluja ja menetelmiä yhteiskehittelyyn ja muotoiluun (Leveälahti 2021). Asiakastietoa kerätään monin eri tavoin ja sitä on usein runsaasti, mutta sen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä tai markkinoinnissa rajoittaa tiedon hajanaisuus ja siiloutuminen. Asiakastietojärjestelmät eivät yksin riitä ratkaisemaan tätä haastetta, vaan tarvitaan selkeät prosessit ja mallit tiedon jäsentämiseksi (Arantola & Simonen 2009, 4).

Palvelu ja asiakaslähtöisyys ovat Perho LTO:n kaikkien koulutusalojen ammattien ydinosamisalueita ja palveluasenne arvona ohjaa toimintaa. Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalliin on valittu arjen kumppanuuksien hoitoon menetelmiä, oppaita, testejä ja työkaluja, jotka tukevat arjen työelämäyhteistyön asiakaslähtöistä kehittämistä ja yhteisöllistä oppimista.

5.2 Innostavaa kehittämiskumppanuutta

Kehittävä kumppanuus ammatillisessa koulutuksessa tarkoittaa yhteisten toimintamallien, palveluiden ja prosessien kehittämistä yhdessä työelämän toimijoiden kanssa, alueellista työelämän palvelutehtävää, sekä koulutus- ja oppisopimuksen uusia mahdollisuuksia, joita tavoitellaan yhteiskehittämisen, tuotteistamisen ja erilaisten ketterien kokeilujen avulla. Opettajien työelämän tutustumisjaksot ja -vierailut ovat myös tyypillisiä kehittävä kumppanuuden muotoja (Parasta Palvelua 2019,7.) Kehittämiskumppanuudet edustavat tavallisesti operatiivista kumppanuusyhteistyötä, jossa korostuvat pitkät yhteistyösuhteet, henkilösidonaisuudet ja yhteiset säännöt (Valkokari ym. 2014, 10).

Perho LTO:ssa monista pitkäaikaisista arjen kumppaneista on muotoutunut myös tärkeitä kehittämiskumppaneita, joiden kanssa yhteistyö perustuu molemminpuoliseen vahvaan luottamukseen ja joiden kanssa jaetaan samansuuntaisia päämääriä. Kehittämiskumppaneiden kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua, kehitetään yhteistyössä uudenlaisia koulutuspolkuja, opetus sisältöjä ja kokonaisratkaisuja, joissa yhdistyvät tyypillisesti tutkintotavoitteiset lisäkoulutukset, kaupalliset koulutuspalvelut ja toimintaprosessien kehittäminen. Kehittävä kumppanuuden alueellista yhteiskehittämistä edustavat myös erilaiset työvoima- ja rekrytointikoulutukset, joita Perho LTO:ssa on suunniteltu ja toteutettu yhteistyössä TE-palveluiden ja ELY-keskusten, sekä henkilöstövuokrausyritysten kanssa jo vuosien ajan. Koulutusohjelmia on tuotteistettu ja

muotoiltu vastaamaan täsmennettyyn, alueelliseen työllistämisen ja työvoiman saatavuuden tarpeeseen erityisesti ravintola- ja matkailualalle.

Merkittävä kehittämiskumppanuuden muoto on erilaiset hankeverkostot toisten koulutuksen järjestäjien kanssa. Perho LTO on aktiivisesti mukana alueellisissa ja valtakunnallisissa verkostohankkeissa sekä koordinoijan että osallistujan roolissa. Hankeverkostot ja hanketoiminta mahdollistavat koulutuksen prosessien ja palveluiden systemaattista kehittämistä, kollegiaalista osaamisen jakamista, mutta tarjoavat myös tärkeän vertaisoppimisen foorumin.

Asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat yhä enemmän osallisina organisaation palveluiden ja tuotteiden ideoinnissa, kehittämisessä ja tuotteistamisessa perinteisen palautetiedon lisäksi. Kun asiakkuudet muodostavat yhä suuremman osan liiketoiminnan arvosta, on relevantin asiakastiedon – ja etenkin sen hallinnan - merkitys kasvanut. Verkostoista saatava tieto pitää myös kyetä hyödyntämään niin tuotekehitystyössä, myynnissä ja viestinnässä kuin päätöksenteossa-kin. (Ojala & Pöysti 2012, 168–169.) Kehittämisen kohteiksi tässä kumppanuustasossa on Perho LTO:ssa tunnistettu asiakassuhteiden hajanaisuus ja henkilösidonaisuus; monet kumppanuudet perustuvat henkilöiden välisiin suhteisiin, eikä kaikista kumppanuussuhteista tiedetä välttämättä oman tiimin tai yksikön ulkopuolella. Asiakkuuksien hoitomallissa yhteistyökumppaneiden luettelointi, joka sisältää myös yhteistyön kuvauksen sekä perholaisen vastuu- tai yhteyshenkilön, on suunniteltu vastaamaan tähän tarpeeseen. Työkalupakkiin on koottu palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmiä ja ohjeistuksia innostavan kehittämissuhteiden mahdollistamiseksi.

5.3 Vastuullisuus strategisissa kumppanuuksissa

Parasta -mallin mukaisessa jaottelussa strategiset kumppanuudet tarkoittavat yhteisiin, jaettuihin arvoihin perustuvia palvelukokonaisuuksia ja -ratkaisuja työvoiman saatavuus-, kohtaamis- ja osaamistarpeisiin, laajempaa alueellista kehittämistä ja valtakunnallista yhteistyötä (Parasta Palvelua 2019, 7). Perho LTO:n strateginen kumppanuusverkosto muodostuu sekä horisontaalisista että vertikaalisista kumppaneista ja verkostoista, jotka edistävät vastavuoroisesti osapuolten strategisia tavoitteita, perustehtävässä menestymistä, sekä tuottavat kilpailuetua vision saavuttamiseksi. Vertikaalisia verkostokumppaneita edustavat ydinprosessin kannalta strategiset palveluntuottajat, kuten järjestelmä- ja raaka-ainetoimittajat, sekä asiakkaat tai hyödynsääjät, kuten työelämä ja opiskelijat. Strategisesti tärkeät horisontaaliset kumppanuudet puolestaan luovat edellytyksiä innovaatioille ja edistävät vision saavuttamista. (Valkokari ym. 2014, 8.)

Kestävän koulutuksen strategian toteutumisen kannalta keskeisiä kumppanuuksia Perho LTO:lle ovat mm. Suomen Ympäristöopisto Sykli ja Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö eli OKKA-säätiö. Vastuullisuustavoitteiden saavuttamista edistäviä strategisia, toimintaa uudistavia kumppanuuksia yhdistävät jaetut yhteiskunnalliset päämäärät, sekä tiedon ja osaamisen jakaminen (mt., 2014, 9). Myös Jim Bendell (2011) korostaa yhteiskunnallisen ja liiketoiminnallisen yrityksen välisessä kumppanuustyössä yhdessä oppimisen merkitystä silloin, kun pyrkimyksenä on globaalien, yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen. Kestävän kehityksen oppilaitoksen tulee arvioida kriittisesti kaikkia kumppanuuksiaan siitä näkökulmasta, estävätkö vai edistävätkö ne oppilaitoksen määrittelemiä strategisia päämääriä. Kumppanuusyhteistyön riskinä Bendell pitää vääränlaista kollektiivista ajattelua, joka voi syntyä pyrkimyksestä löytää konsensusa toimijoiden välille. Ratkaisevaa on sitoutua yhteiseen oppimiseen, joka jatkuvasti laajenevana kehänä tuottaa uutta ymmärrystä ja osaamista kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemiseksi. (Bendell 2011, 137–138.)

Perho LTO:n strategiseksi kumppaniksi on määritelty myös työterveyspalveluita tuottava yhteistyöyritys, jonka kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Lakisääteisen ennaltaehkäisevän työterveyspalvelun lisäksi yhteistyösopimus kattaa työterveyspainotteiset sairaanhoitopalvelut. Työterveyspalveluita tarjoava yritys on myös keskeinen kumppani työpaikkaselvitysten toteuttamisessa ja niiden tulosten käsitelyssä. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä myös työeläkeyhtiö on strategisen tason kumppani, jonka kanssa toteutetaan mm. työyhteisövire-tutkimuksia.

Asiakkuuksien hoitomallin palvelumuotoiluprosessissa tuotetuista strategisen kumppanuusyhteistyön kehittämistoimenpiteistä valikoitui uudistettaviksi alumnitoiminta ja sidosryhmätilaisuus. Perho LTO:n alumneja on hyödynnetty vielä varsin vähän strategisen tason voimavarana ja kehittämiskumppaneina, vaikka valmistuneiden perholaisten joukossa on palautetiedon perusteella suuri määrä suositteluhalukkaita ammattilaisia, joista monet myös päättävissä asemassa alojemme yrityksissä. Alumnit tulisi nähdä merkittävänä asiakasyhteisönä, joita yritykset ovat oppineet hyödyntämään paitsi suosittelijoina, myös hyvänä kehittämisfoorumina (Ojala & Pöysti 2012, 176). Alumnitoiminnan uudistaminen on strateginen kehittämisprojekti, johon myös alumnien osallistaminen esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin olisi ratkaisevan tärkeää, jotta löydetään oikeat houkuttimet alumniyhteisöön liittymiseen ja vastavuoroisuuden periaate aidosti toteutuu (mt. 2012, 176).

Strategisen verkoston muodostaminen ja johtaminen edellyttää organisaatiolta uudenlaista strategista kyvykkyyttä, sekä toimijoiden välistä luottamusta ja avoimuutta. Dynaamisissa ja monen keskeisessä kumppaniverkostossa yhä moninaisemmat ja laajemmalle ulottuvat verkostosuhteet edellyttävät koko organisaation läpi ulottuvia muutoksia myös organisaation sisäisessä toiminnassa. Verkoston toimijoilta edellytetään innovatiivisuutta sekä yhteisten arvojen omaksumista. Toisaalta verkosto tulisi nähdä innovaatiotoiminnan, ennakoinnin ja jatkuvan oppimisen mahdollistajana. Uusien kumppaneiden tavoittelussa on osattava määritellä kriteerit kumppanuuksille siten, että ne vahvistavat organisaation tavoitteita, mielikuvaa ja arvojen toteutumista. (Valkokari ym. 2014, 9, 22.) Strategisten kumppaneiden valintakriteerit tulee johtaa organisaation strategisista tavoitteista, visiosta ja ydinprosesseista, jolloin kumppanuudet tuottavat vastavuoroista, kestävä arvoa kilpailukyvyyn ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisen kumppanuuden tasolla olennaista on tulevaisuusnäkökulma; mitkä tahot ovat merkityksellisiä kumppaneita Perho LTO:n tulevaisuuden kannalta ja mitä uusia kumppaneita jatkossa tarvitaan? Asiakkuuksien hoitomallin menetelmäpankkiin on valittu strategiset Perho Quality -laadunhallintajärjestelmä, palautekyselyjen vuosikello ja kumppanuussopimus, mutta tavoitteena on vielä täydentää menetelmävalikoimaa ennakointityön osalta.

5.4 Edelläkävijyyttä kumppanuus- ja palveluverkostoissa

Kumppanuus- ja palveluverkostot edustavat Parasta -jaottelussa verkostoyhteistyötä, jota määrittelevät jaetut arvot ja periaatteet, yhteiset strategiset tavoitteet ja aktiivinen ennakointityö. Oppilaitos voi toimia palveluverkostojen integraattorina, joka yhdistää verkostoja toisiin verkostoihin, mikä muodostaa verkostojen verkoston. Tässä kumppanuus- ja palveluverkostossa on laaja kirjo erilaisia verkostoja, joista osa on tiiviitä, osa väljempää, toiset keskitetysti ohjattuja, toiset tasavertaisten kumppaneiden muodostamia palveluverkostokokonaisuuksia. (Parasta Palvelua 2019, 7; Valkokari ym. 2014, 8.)

Ammatillisen koulutuksen ennakointityössä on tulevaisuuden työvoiman tarpeen arvioinnissa huomioitava nykyistä kokonaisvaltaisemmin myös globaalit kysymykset, kuten ilmastonmuutos, teknologia ja työelämän rakennemuutokset (Opetushallitus 2020:6, 60). Organisaation kilpailukyvyyn parantamisessa ratkaisevaa on yhä enemmän vuorovaikutus ja yhteistyö verkostoissa, niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin - ei niinkään toimintojen tehostaminen ja kustannussäästöt. Sisäinen verkottuminen edistää yhteistyötä, osaamisen jakamista ja tiedonkulkua, mikä sujuvoittaa prosesseja ja parantaa työn mielekkyyttä. Ulkoinen verkostoituminen puolestaan

luo kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia, uusia ja sitoutuneita asiakassuhteita, sekä vahvistaa yrityksen mainekuvaa. Verkostoitumisen edellytyksenä on, että organisaation rakenteet, toimintatavat ja työvälineet mahdollistavat työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä. (Ojala & Pöysti 2012, 32, 138.; Valkokari ym. 2014, 11)

Yhteiskunnallisten kestävän kehityksen päämäärien saavuttaminen edellyttää yhteiskunnallisen yrityksen, kuten Perho LTO:n, ja liiketoiminnallisten yrityskumppaneiden välisen yhteistyön uudenlaista systeemiajatteluun perustuvaa kumppanuutta, jossa yhteistyöllä tavoitellaan ensisijaisesti parempaa vaikuttavuutta. Systeemiajattelussa oppilaitoksen on määriteltävä ja arvioitava kriittisesti, miten yhteistyökumppanin ydintoiminta liittyy oppilaitoksen kestävän kehityksen tavoitteisiin ja millaiset strategiset sitoumukset ja valmiudet kumppanilla on panostaa yhteiseen toimintaan. Tärkeää on myös pyrkiä syventämään kumppaneiden keskinäistä ymmärrystä toistensa toiminnasta, mikä luo maaperää yhteisten tavoitteiden määrittelylle. (Bendell 2011, 6, 85.) Perho LTO:n ekosysteemi on parhailtaan tarkastelun ja kehittämisen kohteena erityisesti kestävän tulevaisuuden työryhmässä.

Perho LTO on verkostoitunut laajasti ja toimii aktiivisesti sekä koulutusalojensa että alueellisten järjestöjen, liittojen ja yhdistysten kanssa. Kansallinen ja kansainvälinen ammattitaitokilpailutoiminta sekä kansainvälinen opiskelijavaihto ulottavat verkostotoiminnan myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Verkostoyhteistyötä tehdään myös muiden koulutuksen järjestäjien ja opetusalan toimijoiden ja verkostojen kanssa (Perho LTO vastuullisuusraportti 2021, 8, 18). Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden edelläkävijänä Perho LTO:lla on näyttöä siitä, että se voisi toimia nykyistäkin vahvemmin suunnannäyttäjänä monissa kumppanuusverkostoissaan, ja sitouttaa verkoston muita toimijoita yhteisen päämäärän tavoitteluun.

Verkostoja pitää johtaa oikeilla työvälineillä ja toimintamalleilla, enää ei riitä, että verkosto on olemassa, kertaalleen rakennettu. Verkostojen johtamisessa olennaista on osata viestiä ja yhdessä sopia toiminnan tarkoitus, suunta ja yhteiset tavoitteet. Luottamuksen synnyttäminen on kaiken yhteistyön edellytys ja verkoston johtamisen haastavin osa-alue. Luottamusta rakennetaan pienin askelin avoimella viestinnällä, kaikkien etujen huomioimisella, aidolla kuuntelulla ja arjen pienten tekojen kautta. Tasavertaisuuden toteutuminen ja verkoston kyky oppia ovat edelläkävijäverkoston tunnuspiirteitä. (Ojala & Pöysti 2012, 100–103, 236.)

Perho LTO:n toiminta erilaisissa kumppanuus- ja palveluverkostoissa sisältää sekä verkostojen johtajan, koordinaattorin että toimijan rooleja. Perho LTO:lla on uskottavuutta kestävän tulevaisuuden ja laadun edelläkävijänä sekä koulutuksen järjestäjien että toimialojensa verkostoissa. Toisaalta laaja sidosryhmäverkosto ja monipuolinen hankeyhteistyö tuottavat toiminnan kehittämiseksi olennaista ennakoitietoa ja uudistavat organisaation osaamista.

6 ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI

6.1 Asiakkuuksien hoitomallin rakenne ja tekniset ratkaisut

Kehittämistyön lopputuotoksena henkilöstön kanssa palvelumuotoiltu Perho LTO:n uusi asiakkuuksien hoitomalli on dynaaminen, kaikille perholaisille avoin, käyttäjiensä ylläpitämä työkalupakki, jonka rakenne, sisältö ja tekniset ratkaisut on valittu käyttäjälähtöisesti. Mallin tekninen toteutus Moodle-pohjaisella iPerho -verkkokampuksella oli luontevin ratkaisu, sillä ympäristö on kaikille perholaisille tuttu, arkinen työkalu ja johon jokaisella on pääsy- ja muokkaus-oikeudet jo olemassa. Verkkokampusta on hyödynnetty jo aiemmin henkilöstön perehdytyksessä, koulutuksessa ja työkalupakkina, joten sen käyttö on sujuvaa myös niillä henkilöstöryhmillä, jotka eivät sitä käytä päivittäin opetus- tai ohjaustyössä. Asiakkuuksien hoitomallin rakentaminen iPerhoon oli perusteltua myös siksi, että mallia rakennetaan yhdessä myös jatkossa, jolloin kaikilla perholaisilla on oltava mahdollisuus ja tarvittavat taidot sisällön sujuvaan tuottamiseen perustyön ohella. Käytettävyyden lisäksi etuna olemassa olevan IT-infran hyödyntämisessä on myös se, ettei investointeja tarvita, eikä järjestelmän käyttöönotosta tai perehdyttämisestä aiheudu lisäkustannuksia.

Perho LTO:n Asiakkuuksien hoitomallin rakenne on selkeä ja yksinkertainen. Parasta -mallin kumppanuusjaottelu toimii sisällön ryhmittelyinä ja jokaisen kumppanuustason osiossa on sama rakenne ja yhtenäinen logiikka: 1) kumppanuustason kuvaus 2) menetelmät ja työkalut 3) luettelo kumppaneista. Kumppanuustason kuvaus perustuu Parasta -mallin määrittelyyn, jota on täsmennetty perholaisella kuvauksella. Menetelmät ja työkalut on koottu linkkeinä sisäisiin ja ulkoisiin verkko-osoitteisiin. Palvelumuotoilussa menetelmän ja työkalun käsitteitä käytetään vaihtelevasti eri asiayhteyksissä. Stickdorn ym. (2018) käyttää työkalun englanninkielistä *tool*-käsitettä kuvaamaan konkreettista mallia, välinettä tai työpohjaa, kun taas menetelmä (*method*)-käsite vastaa kysymykseen *miten*, eli kuvaa erilaisia tutkimisen, osallistamisen ja yhteiskehittämisen toimintatapoja. (Stickdorn ym. 2018, 37). Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalliin koottuja asiakkuuksien hoidon ja työelämäyhteistyön menetelmiä ja työkaluja ei ole luokiteltu tämän määrittelyn mukaisesti, sillä kaikkien menetelmien alkuperää, lähdettä tai tieteellistä perustaa ei ole tarkoituksenmukaista niihin liittää.

Luettelossa on yrityksen tai yhteistyötahon lisäksi kuvattu yhteistyön sisältö tekemisen tasolla ja nimetty yhteistyösuhteesta vastaava henkilöstön edustaja tai tiimi. Näin malli toimii myös

eräänlaisena ”sisäisenä asiakashallintajärjestelmänä”. Liitteessä 4 on kuvattu tarkemmin Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomallin rakenne iPerhossa.

6.2 Asiakkuuksien hoitomalli tiimien ja työryhmien työkalupakkina

Perho LTO:n uusi asiakkuuksien hoitomallin kiinnittyminen arjen toimintaan edellyttää sen käytön integroimista organisaation toimintajärjestelmiin. Operatiivisen johtoryhmän linjauksen mukaisesti asiakkuuksien hoitomalliin perehdytään tiimeissä yhdessä keskustellen kehittämistyön tekijöiden ja työllistymisen varmistajien asiantuntemuksen tuella. Keskustelun pohjalta asiakkuuksien hoitomalli konkretisoidaan vastuutetuiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi tiimien vuoden 2022 toimintasuunnitelmiin ja liitetään syksyllä alkavaan vuoden 2023 toimintasuunnitelmapirosessiin jo syksyllä 2022. Asiakkuuksien hoito kiinnitetään myös käynnissä olevaan vaikuttavuusarviointiprosessiin.

Asiakkuuksien hoitomallin on tarkoitus rohkaista tiimejä kehittämään ja uudistamaan yhteistyötä nykyisten kumppaneidensa kanssa, eri kumppanuustasoille valittujen menetelmien avulla. Kaikille perholaisille yhteisenä foorumina asiakkuuksien hoitomalli täydentyy ja uudistuu sitä mukaa, kun toimivaksi todettuja toimintamalleja jaetaan kollegiaalisesti ja yhteistyön sisältöjä avataan konkreettisen tekemisen tasolla. Tiimeissä voidaan yhdessä arvioida kumppanuuksien kokonaisuutta; mitä käytännön tekemisessämme tulee muuttua, mistä arjen kumppaneistamme voisimme saada innostavia kehittämiskumppaneita verkostoomme tai mitä strategisen tason kumppaneita tiimiltämme vielä puuttuu. Kun tavoitteena on pysyvät muutokset toiminnassa, tarkoittaa se asioiden tietoista toisin tekemistä. Asiakkuuksien hoitomallin ideana on tuottaa vaikuttavuutta pienin, mutta konkreettisin askelin, jotka vievät oikeaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita.

Käyttäjälähtöiseksi rakennetun asiakkuuksien hoitomallin periaatteena on sen saavutettavuus ja käytön helppous, jotta malli toimii mahdollisimman sujuvasti arjen työkalupakkina ja toimivien menetelmien jakamisen foorumina. Kuten Leveälahti (2021) toteaa, avoin ja osallistava ennakoinnin toimintakulttuuri mahdollistaa uuden tiedon jatkuvan hyödyntämisen ja soveltamisen jokaisen omaan substanssiin, ja parantaa koko henkilöstön valmiuksia ennakoitiedon hallintaan. Asiakkuuksien hoitomalli tarjoaa samalla yhteisen tulkintakehikon, jonka avulla kootaan, jaetaan ja analysoidaan uutta asiakastietoa vuorovaikutukseen perustuvan tiedon prosessoinnin kautta. (Leveälahti 2021.)

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kohti vastavuoroista kumppanuutta

Palveluliiketoiminnan ammatteihin kouluttavana oppilaitoksena Perho Liiketalousopistossa kaikkea sidosryhmäyhteistyötä ja asiakkuuksien hoitoa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti kestävän arvon tuottamisen lähtökohdista. Ratkaisevaa on *palveleva* -arvon toteutuminen jokaisessa arjen kohtaamisessa työelämän kanssa, kehittävässä ja strategisessa yhteistyössä kumppaneiden kanssa ja toiminnassa kumppanuus- ja palveluverkostoissa. Vastavuoroista kumppanuutta rakennetaan askel kerrallaan, rohkeasti uusia toimintatapoja kokeilemalla. Ensimmäiset muutoksen askelet tämän kehittämistyön pohjalta kiteyttävät olennaiset painopistealueet kullakin kumppanuuden tasolla.

Arjen kumppanuuksien tasolla asiakkuuksien hoidon keskeisenä tavoitteena on tunnistaa laajan kumppaniverkoston joukosta ne toimijat, joiden kanssa yhteistyötä voisi pyrkiä syventämään tai laajentamaan kehittämiskumppanuudeksi. Yksinkertaisimmillaan tämä voisi tarkoittaa ”perholaista palvelulupausta”, aitoa halua palvella kysymällä osaamisen kehittämisen tarpeista, arjen kohtaamisessa työpaikan edustajan kanssa.

Kehittämiskumppanit ovat jo lähtökohtaisesti sitoutuneita tekemään yhteistyötä Perho LTO:n kanssa, mutta ylläpito edellyttää säännöllistä ja tavoitteellista yhteydenpitoa, tapaamisia ja innostavaa yhteiskehittämistä. Tätä kumppanuusryhmää voisi hyödyntää nykyistä aktiivisemmin esimerkiksi uusien koulutusohjelmien tai opetussisältöjen muotoilussa, pilotoinnissa tai testauksissa.

Strategisten kumppaneiden tasolla olennaista on selkeät, strategiasta ja arvoista johdetut kriteerit, sekä yhdessä kumppanin kanssa määriteltävät tavoitteet, jotka edistävät laajempia yhteiskunnallisia päämääriä. Yhtenäiset kumppanuus- ja yhteistyösopimusmallit ja periaatteet, jotka perustuvat Perho Quality-laadunhallintajärjestelmän kriteereihin, voisivat olla ensimmäinen konkreettinen toimenpide tällä kumppanuustasolla.

Kumppanuus- ja palveluverkostojen tasolla Perho LTO:n ekosysteemin kuvaaminen ja kriittinen arviointi kestävän arvon luomisen näkökulmasta avaisi Perho LTO:n laajaa sidosryhmäverkostoa koko henkilöstölle.

Asiakkuuksien hoitomalli, joka tässä kehittämistyössä on tuotettu palvelumuotoilun keinoin yhdessä mallin käyttäjien ja hyödynsaajien kanssa, on tuonut näkyväksi Perho LTO:n monitasoisen ja laajan kumppanuusverkoston konkreettisen tekemisen tasolla. Asiakkuuksien hoitomalli, joka on samalla jokaisen perholaisen arjen työkalupakki ja menetelmäpankki, mahdollistaa entistä suunnitelmallisemman kehittämisalustan työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien hoidon niin yksilö- kuin tiimitasollakin.

Asiakkuudet ja kumppanuudet elävät ja kehittyvät jatkuvasti, jolloin käyttäjiensä itse ylläpitämä ja kehittämä, avoin asiakkuuksien hoitomalli on osoittautunut toimivaksi tekniseksi toteutustavaksi. Verkko-oppimisalusta on lähes kaikille perholaisille tuttu, arkinen ympäristö, jonka käyttö on jo hyvin hallussa. Tämä mahdollistaa mallin notkean ja joustavan hyödyntämisen tiimien vuosisuunnittelussa, asiakasyhteistyön kehittämisessä, sekä yksilötasolla perehdytyksessä ja työkaluna arjen kohtaamisiin.

Yhdessä Parasta -hankkeen valtakunnallisena tavoitteena oli yhdenmukaistaa ammatillisen koulutuksen toimintatapoja hyödyntämällä jo tehtyjä yhteisiä malleja ja ratkaisuja, ja siten saavuttaa todellista muutosta oppilaitosten toiminnassa ja kiinnittää uudet mallit ja käytänteet tiukasti arkeen kaikilla organisaation tasoilla. Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalli on rakennettu Parasta -jaottelun mukaiseksi ja sen sisällössä on sovellettu Parasta -hankkeiden tuotoksia. Mikään malli ei kuitenkaan toteuta itseään, joten olennaista on sen käyttäjien sitoutuminen mallin hyödyntämiseen ja edelleen kehittämiseen. Keskeinen rooli sitouttamisessa on organisaation johdolla ja tiimien esimiehillä, jotta asiakkuuksien hoitomalli kiinnittyy toimintasuunnitelmien kautta arjen toimintaan.

Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalli on monistettavissa ja hyödynnettävissä ammatillisissa oppilaitoksissa myös valtakunnallisesti, mutta myös tässä kehittämistyössä toteutettu asiakkuuksien hoitomallin palvelumuotoiluprosessi kokonaisuudessaan on mahdollista tuotteistaa laajempaan käyttöön. Asiakkuuksien hoitomalli soveltuu kokeiltavaksi erityisen hyvin Perho LTO:n kaltaisessa tai suuremmassakin oppilaitoksessa, jossa työelämäyhteistyön vastuu on hajautettu koulutusaloille ja jolla on tarve laajalle ja monialaiselle yhteistyöverkostolle. Sen sijaan pienen, alueellisen ja mahdollisesti yhdelle koulutuslalle keskittyneen oppilaitoksen tarpeisiin malli ei sellaisenaan ole tarkoituksenmukainen. Yhdessä Parasta -hankeverkoston kautta Perho LTO:n asiakkuuksien hoitomalli on kaikkien hanketoimijoiden vapaasti hyödynnettävissä ja sovellettavissa.

7.2 Opinnäytetyön ja oppimisen arviointi

Työyhteisön kehittäjän opinnäytetyön yhdistäminen Yhdessä Parasta -kehittämishankkeeseen oli perusteltu valinta, jossa yhdistyivät kehittämishankkeen aiheen työelämäkytkentä, työnantajan tarpeet ja oma kiinnostukseni. Kehittämishanke, jonka hankeaikataulu ajoittui täsmällisesti yhteisöpedagogiopintojen suorittamisen tavoiteaikatauluun, tarjosi luontevan ja aidon kehityksen opinnäytetyön toteuttamiselle. Kehittämistyön toteuttaminen palvelumuotoiluprosessina eteni tavoitteeseensa suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kuten palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu, iteratiivisessa ja osallistavassa prosessissa suunnitelmassa tulee olla myös välyyttä palata tarvittaessa prosessin vaiheissa taaksepäin, tarkentaa tavoitteita ja muuttaa suuntaa. Oman perustehtävän ohella toteutettava kehittämissävyö vaati joustavaa, mutta napakkaa etenemistä myös siksi, että kehitystyöhön osallistui useita eri tiimejä, työryhmiä ja asiantuntijoita, joiden ajankäyttöön hankkeella oli myös vaikutusta.

Palvelumuotoilu on kehittämisen menetelmänä tuttu, ja soveltui hyvin tämän kehittämistyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen, mutta ei opinnäytetyöhön liitettynä ollut aivan ongelmaton ratkaisu. Palvelumuotoiluprosessin vastuuhenkilöltä edellytetään valmiutta luopua omasta asiantuntijaroolistaan, jotta prosessissa toteutuu muotoiluajatteluun perustuva poikkitieteellinen ja moniääninen yhteiskehittäminen aidossa vuorovaikutuksessa kaikkien osallisten kanssa. Opinnäytetyön tekijän ja palvelumuotoiluprosessin toteuttajan roolien yhdistämisen problematiikka kulminoitui opinnäytetyön kirjallisessa raportoinnissa, jossa oma osaaminen, ajattelu ja tekeminen piti kyetä irrottamaan palvelumuotoiluprosessissa kollektiivisesti rakentuneista tuloksista ja yhdessä konstruoidusta tiedosta ja ymmärryksestä. Työyhteisön kehittäjän ammatillisuuden näkökulmasta palvelumuotoilu kehittämistyössä tarjosi sen sijaan monipuolisen oppimisolun, jossa sain haastaa osaamistani yhteisöllisessä oppimisessa, luovassa ideoinnissa, fasilitointitaidoissa, vaikuttavassa ja vakuuttavassa viestinnässä, neuvottelutaidoissa ja työyhteisön moninaisuuden ymmärtämisessä.

Kehittämistyön kokonaisuutta kriittisesti arvioiden opinnäytetyön aiheen täsmällisempi rajaaminen Yhdessä Parasta -hankkeen sisältö olisi todennäköisesti tuottanut syvempää ymmärrystä valitusta kohteesta ja kirkastanut opinnäytetyön teoreettista tarkastelua. Tämä opinnäytetyö on osoittautunut oppimisprosessiksi, jossa olen tullut monin tavoin haastetuksi sekä tiedoissa että taidoissa. Ymmärrykseni ammatillisen koulutuksen roolista yhteiskunnallisena toimijana on vahvistunut tämän opinnäytetyön myötä. Katson nyt myös uusin silmin oman työnantajani toi-

mintaa, rakenteita ja asemaa kumppanuusverkostossaan, kun olen tässä opinnäytetyössä sukeltanut perustehtäväni ulkopuolelle ja perehtynyt moninaiseen tietoainekseen kehittämistyön tueksi. Kun työyhteisön toimintojen kehittäminen kohdistuu organisaation kaikille tasoille ja sitä tehdään sisältä käsin, törmää väistämättä myös ristiriitaisiin intresseihin kehittämisen tarkoituksesta ja toteutustavasta. Tässä kehittämistyössä olen oppinut muokkaamaan henkilökohdaista viestimisen tapaan ja argumentointia eri kohderyhmille eri tavoin, asiakaslähtöisesti.

Yhdessä Parasta -hankkeen tavoite saavutettiin ja lopputulos on tilauksen mukainen. Hankkeen tulosten hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta palvelumuotoiluprosessiin olisi pitänyt kyetä houkuttelemaan enemmän osallistujia opetus- ja ohjaushenkilöstöstä. Suurimpana henkilöstöryhmänä juuri heillä on laajin kosketuspinta työelämän toimijoihin ja siten suuri merkitys koko Perho LTO:n työelämä- ja kumppanuusyhteistyössä. Luotan kuitenkin siihen, että kun asiakkuuksien hoitomallin rakentamista jatketaan tiimeissä osana mallin käyttöönottoa, myös opettajat ottavat mallin omakseen ja sitoutuvat kehittämään arjen työelämäyhteistyötään. Koen onnistuneeni erityisesti Yhdessä Parasta -hankkeen kiinnittämisessä organisaation strategiin tavoitteisiin, laadunhallintajärjestelmään ja ammatillisen koulutuksen yhteiskunnalliseen viitekehykseen tämän opinnäytetyön myötä. Myönteistä vaikutusta on nähdäkseni myös sillä, että asiakkuuksista ja kumppanuuksista on tämän kehittämistyön aikana keskusteltu monissa eri foorumeissa painottaen jokaisen perholaisen työelämäyhteyksien merkityksellisyyttä ja kaikkien osallisuutta kehittämiseen. Perustukset pysyvien toiminnallisten muutosten aikaansaamiselle on rakennettu.

Työelämäyhteistyön ja asiakkuuksien kehittäminen osoittautui arvioitua merkittävästi laajemmaksi ja monisyisemmäksi aiheeksi, joka oli jatkuvasti vaarassa haarautua kiinnostaville sivupuolille. Fokuksen säännöllinen palauttaminen olennaiseen ja keskittyminen alkuperäiseen ongelmanasetteluun ja tehtävän rajauksiin olivat ratkaisevassa asemassa, että kehittämistyö valmistui tavoiteaikataulussa. Kehittämistyön aikana syntyi useita uusia tutkimuskohteiden ja jatkokehittämisen ideoita. Kiinnostava teema työelämäyhteistyössä olisi pureutua erityisesti alan vetovoimatyön systemaattiseen kehittämiseen. Toisena tärkeänä tutkimuskohteena olisi opettajan perinteisen ammatillisen identiteetin suhde muuttuvan työelämän vaatimuksiin, ja työelämäpedagogisen osaamisen kehittäminen. Palveluliiketoiminnan ammattilaisia kouluttavan oppilaitoksen ydinprosessien ja rakenteiden vastaavuus niiden yritysten kanssa, joiden tarpeisiin ammattilaisia koulutetaan, tarjoaa myös innostavan työelämäyhteistyön tutkimus- ja kehittä-

miskohteen. Työelämään ja yhteiskunnallisiin muutossuuntiin tiukasti kiinnittynyt ammatillisen koulutuksen kenttä tarjoaa loputtomasti kehittämisen aiheita ja kehittymisen mahdollisuuksia, mutta asettaa myös vaatimuksia jatkuvalla oppimiselle.

7.3 Tilaajan arvio ja palaute

Tämän opinnäytetyön toimeksiannon taustalla ovat Perho Liiketalousopiston omaan kumppanuusstrategiaan pohjautuvat kehittämistavoitteet ja -tarpeet. Kuten edellä tässä opinnäytetyössä on todettu, ammatillisen koulutuksen reformista alkaen merkittäviä muutoksia on tapahtunut hyvin ripeässä tahdissa. Muutosvauhti ja poikkeusolosuhteet ovat haastaneet, mutta myös toimineet kannustimena työelämysuhteiden, hankekumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kaikki tähtää siihen, että opiskelijoillamme ja tutkintoon valmistuvilla olisi mahdollisimman hyvät edellytykset toimia ammattilaisina työelämässä.

Opinnäytetyössä Heidi Malin taustoittaa ansiokkaasti Perho Liiketalousopiston nykytilan, toimintaympäristömme muutoksen vaikutukset ja haasteet sekä kestävä koulutuksen strategiamme merkityksen kehittämistyössä. Asiakkuuksien hallinnan kehitystyössä käytetyt menetelmät ovat monipuolisia ja hyödynnetyt palvelumuotoilun työkalut iteratiiviseen prosessiin hyvin soveltuvia. Opinnäytetyön ja kehittämistyömme tavoite konkretisoituu asiakkuuksien hoitomalliksi, joka on tarkoitettu jokaisen perholaisen käyttöön eli yhteiseksi arjen työkaluksi työelämäyhteistyössä ja asiakkuuksien hoitamisessa.

Kehittämistyön lopputuloksena asiakkuuksien jaottelun ”nelikenttä” on selkeä ja oppilaitoksen toimintakenttään hyvin soveltuva (liite 4). Se myös helposti ymmärrettävä, mikä madaltaa kynnystä asiakkuuksien hoitomallin käyttöönotossa henkilöstön piirissä erilaisissa vastuurooleissa. Kun ryhmittelyn taustalla on valtakunnallinen Parasta yhdessä -malli, se lisää edellytyksiä ryhmittelyn ymmärtämiselle samalla tavoin eri oppilaitosten, mm. Perho Liiketalousopiston kanssa, kumppanuusyhteistyötä tehtäessä. Luonnollisesti jokaisella ammatillisella kouluttajalla on oma tapansa toimia ja tehdä yhteistyötä, mihin asiakasryhmittely ja hoitomalli jättää hyvin soveltamistilaa.

Kun kysymys on noin 170 hengen työyhteisöstä ja moninaisista vastuurooleista työyhteisön sisällä, kehittämisprojektit ja uudet toimintamallit tiivistyvät kysymykseen: miten saada tavoiteltu muutos osaksi arkipäivän toimintaa? Kuten Heidi Malin opinnäytetyössään hyvin toteaa,

onnistuneen palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena tulee olla uuden toimintamallin implementointi ja integrointi organisaation toimintaan. Implementoinnilla tarkoitetaan toimintamallin käyttöönottoa ja juurruttamista todelliseen toimintaan, pysyväksi osaksi arjen tekemistä.

Kehittämistyössä tehty valinta asiakkuuksien hoitomallin viemisestä Perho Liiketalousopiston iPerho -ympäristöön on perusteltu. Se on opetus- ja ohjaushenkilöstölle tuttu ja jatkuvasti käytössä. Hyödyntämis- ja käyttöönottokynnystä muun henkilöstön osalta madaltaa lisäksi se, että ympäristöä käytetään perholaisten perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön johtopäätökset ja omakohtainen pohdinta ovat onnistuneita. Osin hieman avoimeksi jäi kuitenkin edellä mainittu kysymys toimintamallin implementoinnin ja integroinnin kriittisistä askeleista sekä tarvittavista seuraavista toimenpiteistä Perho Liiketalousopistossa. Uskomme kuitenkin, että jatkoaskeleet ja toimenpiteet konkretisoituvat seuraavassa vaiheessa organisaatiossamme toimintasuunnitelmissa tai erillisessä asiakkuuksien hallinnan toimintamallin käyttöönottosuunnitelmassa.

LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisesta palveluliiketoimintaan- Asiakasymmärrys liiketoiminnan perustana. Helsinki. Tekes. ISSN 1797-7339 ISBN 978-952-457-479-2
- Bendell, Jim 2011. Evolving Partnerships. A Guide to Working with Business for Greater Social Change. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.ruka.humak.edu:2443/lib/humak-ebooks/reader.action?docID=1741642> Viitattu 7.4.2022.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi
- Ideapakka 2017. Blogi. Ideaperjantai: Jokaisella on ääni – Ideapakka. <https://ideapakka/blog/jokaisella-on-aani/> Viitattu 1.12.2021.
- Kaatrakoski, Heli 2017. Are your apprenticeships expansive? National Centre for Universities & Business. Artikkelit.<https://www.ncub.co.uk/insight/are-your-apprenticeships-expansive/> Viitattu 24.3.2022
- Karusaari, Riitta 2020. Asiakslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 30.11.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-189-7>
- Karvi 2020. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien laadunhallinta -järjestelmien arviointi. Käsi- kirjja 2020. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. ISBN 978-952-206-621-3 pdf ISSN 2669-8811 (verkkojulkaisu)
- Korento, Kati, OAMK & Raitanen Tomi, HAMK. 7.10.2021. Työelämässä oppiminen ja arjen kumppanuus. Luento/ Yhdessä Parasta- webinaari.
- Laatukeskus 2019, EFQM-malli 2019
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531/2017 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>. Viitattu 22.11.2021.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. K., & Rauas-Huhtanen, S. (2010). Muutospajaohjaajan opas. Tekes.
- Lempinen, Petri 2022. Ammatillisen koulutuksen ajankohtaiset asiat. Luento. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Oppisopimusosaajat Ry:n Kevätwebinaari 17.3.2022.
- Leveälähti, Samuli 22.11.2021 Ennakointiwebinaari. Miten hyödynnän ennakointia opetuksen ja koulutuksen suunnittelussa? Opetushallitus, Tietopalvelut -yksikkö.
- Opetushallitus 2020:6. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia tulevaisuuden koulutustarpeista. Raportit ja selvitykset. ISBN 978-952-13-6679-6 (pdf)
- Opetushallitus/a Ammatillisen koulutuksen työelämäpalaute <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-tyoelamapalaute> (viitattu 5.2.2022)
- Opetushallitus/b Valtakunnallinen työelämäpalautejärjestelmä. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/valtakunnallinen-tyoelamapalautejarjestelma-otetaan-kayttoon-172021-alkaen> (viitattu 8.3.2022)

- Opetushallitus/c Palauteraportti, ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailu 2020, 8.12.2020, OPH-1517-2020
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen reformin tukiohjelma 2017–2020. <https://okm.fi/tukiohjelma> (viitattu 18.2.2022)
- Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki. Helsingin Kamari Oy.
- Myllykangas, Päivi 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7623-5>
- Parasta Palvelua -kehittämisohjelma 2019. Hyvän palvelun opas, osa 1. Kumppanuutta kehittämässä.
- Perho Liiketalousopisto Oy:n GRI-vastuullisuusraportti 2021, <https://perho.fi/kestava-kehitys-ja-laatu/gri-vastuullisuusraportti-global-reporting-initiative/> (viitattu 21.1.2022)
- Perho Liiketalousopisto Oy laatupalkintokilpailun kunniamaininta <https://perho.fi/kestava-kehitys-ja-laatu/sertifikaatit-laatustandardit/> (viitattu 5.2.2022)
- Stickdorn, Marc; Hormess, Markus, Lawrence, Adam & Schneider, Jakob 2018. This is service design doing. O'Reilly Media. Sebastopol, CA.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuominen, Kari 2020. Kehittäminen laatupalkintomallin avulla. EFQM – suunta, toiminta, tulokset. Itsearvioinnin työkirja. ChangeManager Pro.
- Turja, Timo & Myllymäki, Timo 24.3.2021. Yritys-oppilaitoskyselyn raportti. Taloustutkimus. Toimeksiantajana Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto SITRA.
- Valkokari, Katri; Valjakka, Tiina; Hakanen, Taru; Kupi, Eija & Kaarela, Ilari 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Helsinki. VTT
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-Kustannus.

LIITTEET

1. Asiakkuuksien hoitomallin palvelumuotoilu
2. Kartoituskyselyn saate ja kysymykset
3. Tutkimussuunnitelma ja kartoituskyselyn vastausten luokittelu
4. Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomalli

Perho LTO:n Asiakkuuksien hoitomallin palvelumuotoiluprosessin eteneminen ja toimijat Yhdessä Parasta -hankkeessa 2020–2022.

Kartoita & Ymmärrä

aika	toiminta/ hankkeen vastuhenkilöt Sini Valle ja Heidi Malin	osallistujat/ kohderyhmä
syksy 2020	Yhdessä Parasta -hankkeen käynnistäminen + hankkeesta tiedottaminen intran kuukausikatsauksessa ja oman tiimin palaverissa	PerhoPRO*) Perho LTO henkilöstö
joulukuu 2020	Kriittiset pisteet -testi = lisäkoulutuksen työelämäyhteistyön itsearviointi- ja kehittämistyöpaja Hankkeen tavoitteen täsmentäminen ja laajentaminen koko Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomallin rakentamiseksi yhteistyössä Hyvinvointia pedagogisella johtamisella -hankkeen kanssa	PerhoPRO johtoryhmän edustajana matkailun koulutuslajohtaja
tammikuu 2021	Kriittiset pisteet -testi = matkailun koulutusalan työelämäyhteistyön itsearviointi- ja kehittämistyöpaja Yhdessä kohti visiota -tilaisuuden suunnittelu ja toteutus: tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia yli koulutusala- ja tutkintotasorajojen	Matkailualan perustutkintotiimi PerhoPRO, koulutuslajohtajat, koulutuspäälliköt
helmikuu 2021	Yhdessä Parasta- hankkeen ja Asiakkuuksien hoitomalli -idean käsittely pedagogisessa johtoryhmässä Yhdessä Parasta -hankesuunnitelman täsmentäminen, tutkimussuunnitelman ja toimenpiteiden valmistelu	Pedagoginen johtoryhmä
maaliskuu 2021	Kartoituskyselyn ideointi Yhdessä Parasta- hankkeen ja Asiakkuuksien hoitomallin rakenteen esittely	Laatutyöryhmä
huhtikuu 2021	Kartoituskyselyn suunnittelu laatutyöryhmän kanssa yhteistyössä Kyselyn rakentaminen webropoliiin	Laatutyöryhmä
toukokuu 2021	Kartoituskyselyn toteuttaminen: ennakkotiedotus intrassa, kyselylinkki sähköpostitse	koko Perho LTO henkilöstö

	kesä 2021	<p>Kartoituskyselyn yhteydessä avoin kutsu osallistumaan Asiakkuuksien hoitomallin yhteiskehittelyyn</p> <p>Kartoituskyselyn tulokset ja alustava analyysi</p>	koko Perho LTO henkilöstö
Ennakoi & Ideoi	elokuu 2021	<p>Muutostyöpajaproessin käynnistäminen asiakasyrityksen kanssa YhdessäParasta - vertaisverkostossa. Ohjattu muutostyöpajaproessi muodostui kolmesta virtuaaliohjaustapaamisesta ja niiden välissä toteutetusta työskentelystä työelämäyhteistyön toimintajärjestelmän kuvaamiseksi.</p> <p>Viitekehyksenä kehittävän työntutkimuksen teoria, muutoslaboratorio sekä Kriittiset pisteet-malli.</p>	Compass Group Finland Oy/ HR-tiimi
	syyskuu 2021	<p>Tiedottaminen hankkeen etenemisestä ja kutsu yhteiskehittämiseen</p> <p>Muutostyöpajaproessin toteuttaminen ja toimintajärjestelmän kuvaaminen</p> <p>Toimenpidesuunnitelman laatiminen työelämäyhteistyön kriittisten pisteiden kehittämiseksi.</p>	<p>koko Perho LTO henkilöstö</p> <p>Compass Group Finland Oy/ HR-tiimi</p>
	lokakuu 2021	<p>Asiakkuuksien hoitomallin teknisten toteutusvaihtoehtojen selvittäminen</p> <p>Kartoituskyselyn tulosten ryhmittely ja materiaalin kokoaminen jatkotyöskentelyyn.</p> <p>Yhteiskehittelypajojen suunnittelu ja valmistelu</p>	
Ennakoi & Ideoi	marraskuu 2021	<p>Fasilitoitu ideointityöpaja: kartoituskyselyn kehittämisideoiden ja Parasta-työkalujen ryhmittely eri kumppanuustasoille parityöskentelynä. Ideoiden arviointi ja valinnat jatkokehittelyyn, joka toteutettiin Lootus 8 x 8-menetelmällä ryhmätyöskentelynä.</p>	johtoryhmän, markkinoinnin, HR:n ja opintopalveluiden edustus
Mallinna & Arvioi	joulukuu 2021	<p>Virtuaalityöpaja: Asiakkuuksien hoitomallin prototyypin esittely; johdon linjaukset ja näkemykset. Me-We-Us-menetelmä padlet-työskentelynä pareittain: YhdessäParasta- mallin pohjalta valitut kysymykset ennakotehtävänä johtoryhmän jäsenille, työpajassa parityöskentelynä vastausten kirjaaminen ja</p>	operatiivinen johtoryhmä

	<p>lopuksi yhteinen keskustelu parityöskentelyn vastauksista.</p> <p>Asiakkuuksien hoitomallin rakenteen luominen iPerho (Moodle)- verkko-oppimisympäristöön</p>	
<p>tammikuu 2022</p>	<p>Työpaja: Asiakkuuksien hoitomallin prototyypin yhteiskehittelyä ja sisällön tuottamista</p> <p>Asiakkuuksien hoitomallin sisällön tuottaminen</p> <p>Työpaja: Työllistymisen varmistajat -tiimin kanssa asiakkuuksien hoitomallin ja työelämäyhteistyön yhteiskehittelyä ja prototyypin testausta</p> <p>Muutospajaproessin käynnistäminen: miniprosessiksi valittu lisäkoulutuksen hakeutumisvaiheen toimintajärjestelmä, viitekehystenä kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio-sovellus</p>	<p>PerhoPRO+ lisäkoulutuksen asiantuntijat</p> <p>Työllistymisen varmistajat -tiimi</p> <p>opintopalvelutiimi</p>
<p>Ennakoi & Ideoi</p>		
<p>Mallinna & Arvioi</p>		
<p>helmikuu 2022</p>	<p>Asiakkuuksien hoitomallin synkronointi kestävän tulevaisuuden tavoitteisiin ja linjauksiin, konsultaatio</p> <p>Muutospajaproessin eteneminen; miniprosessin työstäminen</p> <p>Asiakkuuksien hoitomallin sisällön tuottaminen</p>	<p>kestävän tulevaisuuden työryhmän vetäjä</p> <p>opintopalvelutiimi</p>
<p>Konseptoi & Vaikuta</p>		
<p>maaliskuu 2022</p>	<p>Asiakkuuksien hoitomallin tekninen konsultointi</p> <p>Asiakkuuksien hoitomallin käsittely Laatu työryhmässä, kiinnittäminen PerhoQuality- laadunhallintajärjestelmään</p>	<p>Verkko-opetuksen asiantuntija</p> <p>Laatu työryhmä</p>

<div data-bbox="236 353 391 427" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Konseptoi & vaikuta </div>	huhtikuu 2022 Asiakkuuksien hoitomallin esittely johtoryhmälle Asiakkuuksien hoitomallin esittely ja sisällön tuottaminen työpajatyöskentelynä pienryhmissä henkilöstökokouksessa	Perho LTO koko henkilöstö
---	--	---------------------------

*) PerhoPRO-yksikkö muodostui 2020–2021 lisäkoulutuksen, yrityspalveluiden ja kaupallisten koulutusten toiminnoista. Yksikön henkilöstö koostui 10 koulutusasiantuntijasta, koulutuskoordinaattorista ja kouluttajasta, ja sitä johti PerhoPRO:n päällikkö. Organisaatiomuutos astui voimaan 1.1.2022, minkä jälkeen PerhoPRO -yksikköön jäi kaupalliset palvelut ja niistä vastaavat neljä työntekijää. Muut yhdeksän työntekijää siirtyivät koulutusalojen tiimeihin.

Tiedote intraan:

Hyvä Perholainen,

Perho Liiketalousopiston uutta asiakkuuksien hoitomallia laaditaan parhaillaan osana Opetushallituksen laatu- ja tasa-arvo-ohjelmaan kuuluvaa valtakunnallista YhdessäParasta-hanketta. Hoitomallin rakentamisen pohjaksi kartoitamme mahdollisimman laajasti koko Perho Liiketalousopiston eri toimintojen (Ravintola Perho, GreenCityFarm, Urheiluakatemia, HelmiCenter, kaikki koulutusalat tukitoimintoihin, PerhoPRO, markkinointi-, kiinteistö-, henkilöstö-, talous-, IT-, KV- ja opintopalvelut, kirjasto, verkkokampus) asiakkuuksia ja yhteistyömuotoja.

Asiakkuuksien hoitomallin sisältöä (Parasta-hankkeet)



Yritysten kumppanina toimimisen mahdollisuuksien ja vahvuuksien tunnistaminen



Yhteistyömuotojen tunnistaminen yritysten toiminnan ja kehittämisen kannalta



Vuorovaikutteisen yhteistyön ja kumppanuuden avaintekijät



Asiakkuuksien tunnistaminen ja uusien asiakkaiden hankinta

Mitä asiakkuudet tarkoittavat, keitä ovat juuri sinun asiakkaasi ja yhteistyökumppanisi, minkälaista yhteistyötä teet heidän kanssaan, miten voisimme jakaa ja monistaa hyviä yhteistyömuotoja koko Perho Liiketalousopiston käyttöön ja miten voisimme tehdä työelämäyhteistyötä entistäkin paremmin tulevaisuudessa? Näihin kysymyksiin toivomme vastauksia toukokuussa toteutettavalla kyselyllä asiakkuuksien hoitomallin perustaksi.

ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI/ KYSELY/ touko-kesä 2021/ Webropol

Hyvä Perholainen,

Perho Liiketalousopiston uutta asiakkuuksien hoitomallia laaditaan parhaillaan yhdessä teidän kaikkien perholaisten kanssa. Mitä asiakkuudet tarkoittavat, keitä ovat juuri sinun asiakkaasi, minkälaista yhteistyötä teet asiakkaiden kanssa, miten voisimme jakaa ja monistaa hyviä yhteistyömuotoja koko Perho Liiketalousopiston käyttöön ja miten voisimme tehdä työelämäyhteistyötä entistäkin paremmin tulevaisuudessa? Näihin kysymyksiin toivomme vastauksia asiakkuuksien hoitomallin perustaksi.

Vastaukset käsitellään nimettömänä, mutta jos olet kiinnostunut osallistumaan asiakkuuksien hoitomallin yhteiskehittelyyn, voit olla yhteydessä heidi.malin@perho.fi

Taustatiedot

1. Työskentelen:

- a. opettajana
- b. uraohjaajana
- c. opinto-ohjaajana
- d. koulutuspäällikkönä
- e. koulutusasiantuntijana
- f. johtotehtävissä
- g. opintopalveluissa
- h. Perhon oppimisympäristöissä (Ravintola Perho, HelmiCenter, GreenCity Farm...)
- i. muussa tehtävässä

2. Toimiala, jonka kanssa teen yhteistyötä pääsääntöisesti

- a. liiketoiminta
- b. matkailu
- c. ravintola
- d. useita eri toimialoja
- e. muu, mikä__

Kysymykset:

1. Kerro omin sanoin mitä asiakkuudet sinulle tarkoittavat? Avoin vastaus
2. Mitkä yritykset tai muut tahot ovat sinulle tärkeimpiä yhteistyökumppaneita (1=tärkein...5)
3. Minkälaista yhteistyötä pääasiassa näiden kanssa teet? Avoin vastaus
4. Mitkä toimintatavat tai -mallit ovat oman tehtäväsi kannalta toimivia asiakas-/ työelämäyhteistyössä? Avoin vastaus
5. Millä tavoin saat tai keräät itse palautetta asiakkailtasi/ yhteistyökumppaneiltasi?
6. Miten Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitoa /työelämäyhteistyötä tulisi kehittää? Avoin vastaus
7. Mitä asioita uuden asiakkuuksien hoitomallin tulisi sisältää? Avoin vastaus

Kiitos vastauksistasi, näkemyksesi on meille todella arvokas!

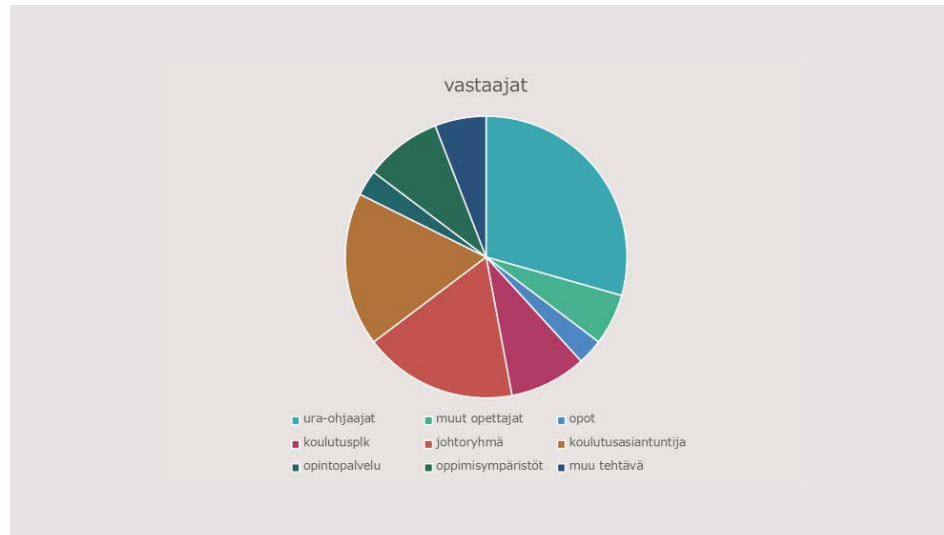
ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLI

TUTKIMUSSUUNNITELMA JA KARTOITUSKYSELYN VASTAUSTEN LUOKITTELU

Kehityskohde	Projektiryhmä	Päivämäärä
ASIAKKUUKSIEN HOITO PERHO LTO:SSA	Sini Valle, Heidi Malin	1.3.2021
Mikä on ratkaistava ongelma	Tutkimuskysymykset	
<p>Asiakkuuksien hoito ja työelämäyhteistyön kehittäminen suunnitelmalliseksi, tavoitteelliseksi, läpinäkyväksi ja vastuutetuksi.</p> <p>Asiakkuuksien hoitoon liittyvät kehittämiskohteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyömuotojen ja menetelmien osaaminen - asiakaspalveluosaaminen - läpinäkyvyys ja avoimuus - yhdenmukaisuus kaikissa tiimeissä ja toiminnoissa 	<p>Millainen asiakkuuksien hoitomalli edistää Perho LTO:n strategisten tavoitteiden saavuttamista, ammatillisen koulutuksen reformin toteutumista muuttuvassa toimintaympäristössä?</p> <p>Miten asiakkuudet ymmärretään eri henkilöstöryhmissä?</p> <p>Minkä sidosryhmien kanssa yhteistyötä tehdään ja miten?</p>	
Ketä ovat tutkittavat käyttäjät / sidosryhmät ja mistä heidät tavoittaa?	Tutkimusmenetelmät, aikataulu ja tutkimuksen tekijät	
<p>Asiakkuuksien hoitomallin käyttäjiä eli hankkeen välittämiä asiakkaita ovat kaikki perholaiset, jotka ovat helposti tavoitettavissa intranetin ja sähköpostin välityksellä</p>	<p>kartoituskysely Webropol-kyselynä koko Perho LTO:n henkilöstölle, (n. 171) , tavoitteena 30% vastaajien osuus.</p> <p>vastausaika 3.5.-4.6.2021</p> <p>kysely laadittu yhteistyössä Laatutyöryhmän kanssa</p> <p>kyselyn tekninen toteutus, tiedotus ja raportointi/ Heidi Malin</p> <p>kysely luonteeltaan laadullinen, vain avoimia kysymyksiä ja vastauksia</p> <p>taustakysymyksinä vastaajan ammattiryhmä ja toimiala (valikoista)</p>	

KARTOITUSKYSelyn TULOKSET JA VASTAUSTEN LUOKITTELU

VASTAAJIA 34/171, VASTAUSPROSENTTI 19,9 % Vastausmäärät vastaajaryhmittäin:



	vastauksia	osuus vastaajista
uraohjaaja-opettajat	10	29,4%
muu opetushenkilöstö	2	5,9%
opinto-ohjaajat	1	2,9%
koulutuspäälliköt	3	8,8%
muut esimiehet	0	-
johto (johtoryhmän jäsenet)	6	17,7%
koulutusasiantuntijat	6	17,7%
opintopalvelun henkilöstö	1	2,9%
Perhon oppimisympäristöjen henkilöstö	3	8,8%

(Ravintola Perho, HelmiCenter, Green City Farm...)

muussa tehtävässä, missä: hallinto- ja tukipalvelut	2	5,9%
Vastausmäärät toimialoittain:	vastauksia	osuus vastaajista
Ravintola-ala	7	21,9%
Matkailuala	4	12,5%
Liiketoiminta	8	25%
PerhoPRO	6	18,7%
Useita eri toimialoja/ muut	7	21,9%

VASTAUSTEN RYHMITTELY PARASTA-MALLIN VIITEKEHYKSESSÄ

Vastaukset vastaajaryhmittäin kysymykseen: Kerro omin sanoin mitä asiakkuudet sinulle tarkoittavat?

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANIT	KEHITTÄMISKUMPPANIT	STRATEGISET KUMPPANIT	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät/ vastaajamäärät				
<i>Opettaja- uraohjaajat/ 10</i>	<i>opiskelijat tärkein asiakkuus hyvää uraohjausta ja kouluttamista matkailualan yrityksiä projektit yritysvierailut</i>	<i>kaikki tahot, joiden kanssa olen tekemisissä yritysyhteistyötä (2)</i>		<i>erityistä tukea tarvitseville laajempaa tukiverkoston työllistymisen tukemiseksi</i>
		<i>kohtaamisia ja yhteistyötä ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita</i>	<i>sidosryhmien tuntemista ulkopuolisia yhteistyötä tekeviä instansseja</i>	

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANIT	KEHITTÄMISKUMPPANIT	STRATEGISET KUMPPANIT	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät/ vastaajamäärät				
	TOP-jaksot tulevat työpaikat valmistuville			
Muu opetushenkilöstö/ 2	kaikki joita työssäni kohtaan			
Opinto-ohjaajat, opintopalvelut/ 2	kollegat	yhteistyökumppanit		koko yhteiskunta, kun nuoret työllistyvät koulutuksen kautta
Koulutuspäälliköt/3	toiminnan ydin osaamisen hankkimisessa ja arvioinnissa keskeisiä työllistymisen ja urasuunnittelun mahdollistaja työelämäjaksojen työpaikkoja	nykyisiä ja uusia kumppaneita, joiden kanssa tavoitteellista yhteistyötä yrityksiä, joiden kanssa suunnitellaan opetuksen sisältöjä	yrityksiä/ organisaatioita, joiden kanssa kehitetään alan veto-voimaan liittyviä tekijöitä	
Operatiivisen johtoryhmän jäsenet/ 6	toiminnan perusta ja mahdollistaja opiskelijat työelämän edustajat	muut yhteistyökumppanit pidempikestoisia asiakas- ja yhteistyösuhteita sisäiset asiakkaat	kumppanit, joiden kanssa yhteinen päämäärä	AMKE muut ammatilliset oppilaitokset

hankeverkostot
elinkeinoelämä

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANIT	KEHITTÄMISKUMPPANIT	STRATEGISET KUMPPANIT	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät/ vastaajamäärät				
	<p><i>tärkeä voimavara, resurssi</i></p> <p><i>työpaikat opiskelijoiden ammattitaidon kartuttamiseksi</i></p> <p><i>työllistymisen mahdollistaja</i></p> <p><i>opiskelijat, taustajoukot, hakeutujat</i></p>	<p><i>suunnitelmallista ja selkeää palvelu-, ja tarjontamallia lisäarvon tuottamiseksi ja parantamiseksi</i></p>		
<i>Koulutusasian-tuntijat/6</i>	<p><i>kysynnän ja tarpeen täyttämistä</i></p> <p><i>palvelutuotteen luomista asiakkaalle, jota asiakas ei ole vielä tiedostanut tarvitsevansa</i></p> <p><i>oppisopimustyöpaikkojen yhteyshenkilö</i></p> <p><i>opiskelijat (3)</i></p>	<p><i>yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi</i></p> <p><i>HR, johto, esimiehet</i></p> <p><i>muut yhteistyöverkostot</i></p>	<p><i>kouluttajaverkosto</i></p> <p><i>alumnit</i></p>	<p><i>toiset oppilaitokset yhteistyökoulutuksissa (2)</i></p> <p><i>alan verkostot, SMAL, SKÅL, Opasyhdistykset, Helsingintekijät, matkailuopettajien verkosto</i></p>

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANIT	KEHITTÄMISKUMPPANIT	STRATEGISET KUMPPANIT	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät/ vastaajamäärät				
	<p>työpaikkaohjaajat</p> <p>olemassaolon tarkoitus</p> <p>client ja customer</p> <p>yrietykset (2)</p> <p>työn tärkein osa-alue</p> <p>toiminnan mahdollistaja</p>	<p>sisäiset ja ulkoiset asiakkaat (3)</p> <p>kollegat</p> <p>potentiaaliset opiskelijat</p> <p>parhaimmillaan pitkäaikaisia kehittämiskumppanuuksia</p>		
<p>Perhon oppimis- ympäristöjen henkilöstö ja muut/ 5</p>	<p>selkeää tiedonvaihtoa ja tiedottamista</p> <p>luottamusta</p> <p>kaikki jotka käyttävät opastuspalveluja</p> <p>molemminpuolista hyötyä</p> <p>palvelua (2)</p>	<p>tiivistä, läpinäkyvää yhteistyötä tuottajan ja kuluttajan välillä</p> <p>yhteistyötä (2)</p>		

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANIT	KEHITTÄMISKUMPPANIT	STRATEGISET KUMPPANIT	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät/ vastaajamäärät				
	<i>suhde opiskelijoihin liikesuhde ravintolan asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin</i>			

Vastaukset kysymyksiin: Minkälaista yhteistyötä pääasiassa kumppaneiden kanssa teet?

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANUUDET	KEHITTÄMISKUMPPANUUDET	STRATEGISET KUMPPANUUDET	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät				
<i>Opettaja- uraohjaajat</i>	<i>näyttöyhteistyötä opiskelijayhteistyötä opetusta, ohjausta (2) tiedottamista yritysprojektit (2) oppimisympäristönä työssäoppiminen (3) oppilashuolto opintotoimiston palvelut informointia, viestintää työelämäjaksojen ohjausta edustusta</i>	<i>oman osaamisen päivittämistä yritysvierailut hyödynnän heidän julkaisujaan</i>		

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANUUDET	KEHITTÄMISKUMPPANUUDET	STRATEGISET KUMPPANUUDET	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät				
<i>Muu opetushenkilöstö</i>	<i>Osaamisen hankkiminen ja siihen liittyvät toiminnot</i> <i>HOKS-prosessi ja siihen liittyvät toiminnot</i>			
<i>Opinto-ohjaajat</i>	<i>tiedottaminen</i> <i>neuvonta</i> <i>ohjaus</i>			
<i>Koulutuspäälliköt</i>	<i>työelämässä oppimista</i>			
<i>Johtoryhmän jäsenet</i>	<i>Vierailut, vierailuluennot, opetuksen yhteistoteutukset ja TOP-paikat matkailualan yritysten kanssa</i> <i>opiskelijoiden toteuttamat projektit</i>	<i>asiakaskuuntelu</i> <i>asiakastapaamisissa,</i> <i>koulutuskokonaisuuksien suunnittelu tapaamisten pohjalta</i> <i>tiedon tuottaminen opiskeluihin liittyvistä taustoista,</i> <i>toimenpidesuosituksia ja ennakointia</i> <i>järjestöyhteistyössä kokoukset</i> <i>yhteiset kehittämisprojektit</i>	<i>hankeyhteistyö,</i> <i>hanketoiminta</i> <i>yhteistyö yritysten osaavan työvoiman hankkimiseksi</i> <i>sparrausta toisten oppilaitosten kanssa</i> <i>säännöllinen kehittämistoiminta työterveys- ja työhyvinvointipalveluissa, sekä työeläke- ja vakuutusturvaan liittyvä yhteistyö</i>	<i>matkailualan turvallisuuskoulutuksen rakentaminen kuuden oppilaitoksen yhteistyönä</i>

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANUUDET	KEHITTÄMISKUMPPANUUDET	STRATEGISET KUMPPANUUDET	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät				
		<i>sovellustoimittajien kanssa tehtävä kehitystyö</i>		
<i>Koulutusasiantuntijat</i>	<p><i>sopimukset työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta</i></p> <p><i>työpaikkaohjaajien perehdyttäminen</i></p> <p><i>työpaikkakäynnit</i></p> <p><i>näyttöjen arvioinnit</i></p> <p><i>työnantajien ja työntekijöiden yhteen saattaminen</i></p>	<p><i>työvoimakoulutusten järjestäminen ELY- keskuksen ja TE-palveluiden kanssa</i></p> <p><i>koulutusohjelmien suunnittelu ja organisointi</i></p> <p><i>keskustelut koulutus- ja kehittämistarpeista</i></p> <p><i>koulutusten kehittäminen</i></p> <p><i>opiskelijoiden verkostoitumisen mahdollistaminen</i></p> <p><i>yhteistyötä ryhmien kasaamisessa, rahoituksessa ja koulutusyhteistyössä</i></p>	<i>tiedon jakaminen ja alan kehityksen seuraaminen verkostossa (matkailuala)</i>	
<i>Perhon oppimisympäristöjen ja muu henkilöstö</i>		<i>kumppaneiden tavoitteiden määrittely ohjausryhmissä</i>		

ASIAKKUUSRYHMÄ	ARJEN KUMPPANUUDET	KEHITTÄMISKUMPPANUUDET	STRATEGISET KUMPPANUUDET	KUMPPANUUS- JA PALVELUVERKOSTOT
vastaajaryhmät				
	<p><i>yksityisasiakkaiden palvelu pellolla, verkkokaupassa, somessa ja säpössa</i></p> <p><i>oikeaan paikkaan opastaminen</i></p> <p><i>puhelimeen vastaaminen</i></p> <p><i>opiskelijoiden ohjaus</i></p> <p><i>opiskelijoiden kanssa opettelemme ympäristövaikutuksia, ruoantuotantoa ja kestävän kehityksen teemoja</i></p> <p><i>ravintolan myynti ja palvelun tuottaminen</i></p>	<p><i>kokoustaminen ravintola-asiakkaiden kanssa heidän toiveistaan ja meidän tarjonnastamme</i></p> <p><i>kansainvälisiä hankkeita, hankehakemuksia ja liikkuvuuden toteutusta (vastavuoroisia kv-vaihtoja)</i></p>		

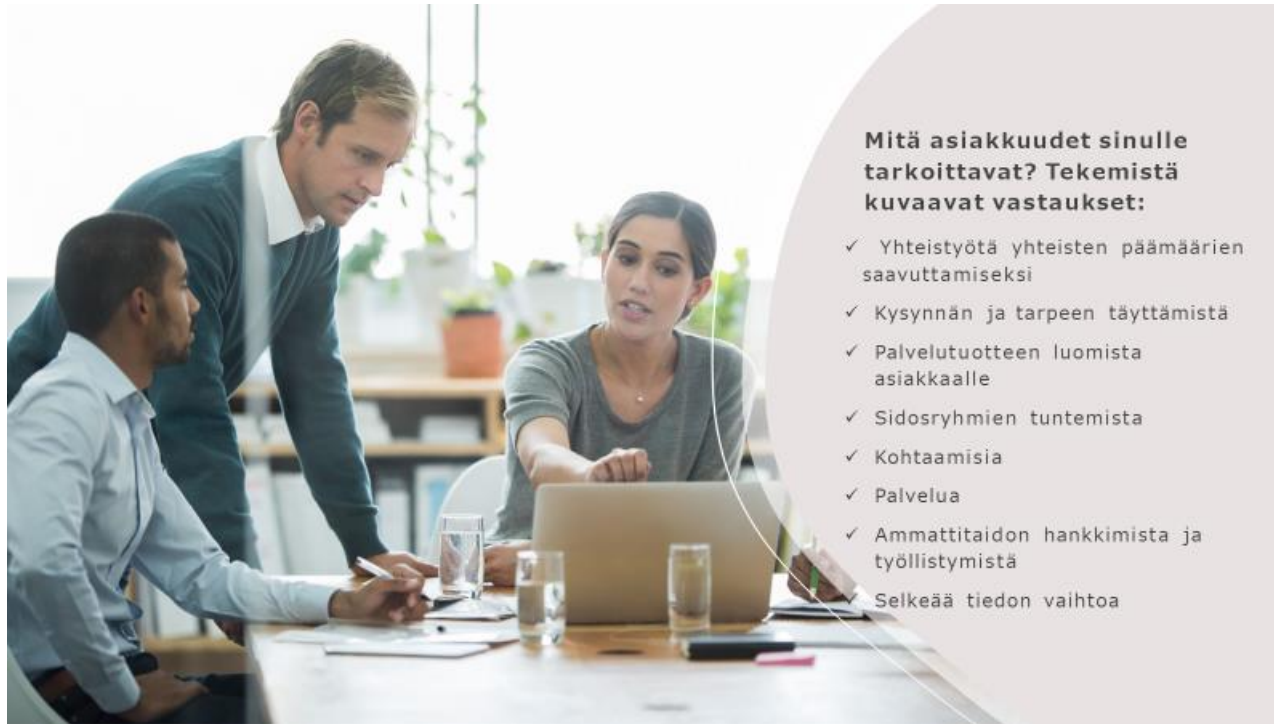
Vastaukset kysymykseen:

Mitkä toimintatavat tai -mallit ovat oman tehtäväsi kannalta toimivia asiakas-/ työelämäyhteistyössä?

MÄÄRITTELY	konkreettiset toimintamallit ja -tavat	laadulliset kuvaukset	yleiset tekemisen kuvaukset
vastaajaryhmät			
<i>Opettaja- uraohjaajat</i>	<i>etäpalaverit</i> <i>opiskelijoiden vapaus valita itselle sopiva työelämäpaikka on tärkeää, toivottavasti siitä ei luovuta koskaan, vaikka meillä olisi kuinka upeita yhteistyökumppaneita tarjolla jatkossa</i> <i>selkeä rakenne</i> <i>henkilökohtaiset kontaktit oman työkokemuksen kautta</i> <i>työpaikkakäynnit</i>	<i>jatkuvat asiakassuhteet</i>	<i>yhteydenpito yhteistyö</i>
<i>Muu opetushenkilöstö</i>	<i>HOKS-prosessi ja opiskelijan tuen prosessi</i>		
<i>Opinto-ohjaajat ja opintopalvelut</i>			<i>työelämässä hankittava osaaminen toimii hyvin</i>
<i>Koulutuspäälliköt</i>	<i>työelämäjaksoihin kuuluvat käynnit työpaikoilla (opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät)</i> <i>yhteistyöpalaverit yrityksessä tai oppilaitoksessa</i>	<i>pitkät asiakkuussuhteet, tunnettavuus</i> <i>säännöllinen yhteydenpito</i>	<i>tiedonvaihto</i> <i>kokemusten jakaminen</i>
<i>Muut esimiehet</i>			

MÄÄRITTELY	konkreettiset toimintamallit ja -tavat	laadulliset kuvaukset	yleiset tekemisen kuvaukset
vastaajaryhmät			
<i>Johtoryhmän jäsenet</i>	<p><i>asiakastapaamiset yhdessä muun henkilöstön kanssa</i></p> <p><i>selkeät, nimetyt vastuuhenkilöt: omalla koulutusallani olemme nimenneet tiimistä kolmelle henkilölle osaamisalojen mukaisten matkailualan yritysten yhteistyön kehittämisen (ns. uusasiakashankinta ja olemassa olevien asiakkaiden hoito), lisäksi olen itse pääyhteyshenkilö monen kumppanimme suuntaan...laadimme vuosittaiset sopimukset</i></p> <p><i>(...taustalla mieluiten selkeä sopimus pohja)</i></p> <p><i>yhteistyöstä riippuen yhteisten toiminnallisten sovellusten hyödyntäminen</i></p>	<p><i>mahdollisimman läheiset ja toimivat kontaktit asiakkaisiin</i></p> <p><i>...tapaamme säännöllisesti säännölliset tapaamiset ja tavoitteelliset keskustelut, joiden avulla myös henkilötason tuntemus ja vastavuoroinen ymmärrys tarpeista kehittyy</i></p> <p><i>avoimuus</i></p>	<p><i>verkostoituminen</i></p> <p><i>...suunnittelemme yhteistyötä eteenpäin</i></p> <p><i>mukanaolo eri verkostoissa (esim. SMAL), jolloin verkostojen ylläpito ja kehittäminen on helpompaa ja tieto alan kuulumisista ja kehityksestä tulee suoraan tietä tietoomme</i></p> <p><i>voimme auttaa puolin ja toisin, kaikki koulutuksenjärjestäjät painii samojen asioiden kanssa, vertaistuki on paras tuki!</i></p> <p><i>jatkuva yhteydenpito avainhenkilöiden kesken</i></p>
<i>Koulutusasiiantuntijat</i>	<p><i>livenä tapahtuvat tapaamiset (sopimukset, ohjauskeskustelu, arviointi)</i></p> <p><i>työpaikkaohjaajien räätälöidyt infot</i></p> <p><i>palvelumuotoilutyöpajat</i></p> <p><i>yksittäiset tapaamiset verkostotapaamiset</i></p>	<p><i>riittävä vuoropuhelu työelämän kanssa</i></p> <p><i>aidot kohtaamiset</i></p> <p><i>proaktiivinen ja säännöllinen yhteydenpito</i></p>	<p><i>kuunteleminen</i></p> <p><i>asiiantuntemuksen jakaminen asiakkaan ongelmien ratkaiseminen</i></p> <p><i>asiakkaan osallistaminen</i></p> <p><i>kuulostellaan missä mennään, mitä koulutustarpeita kentällä on ja kehitellään sisältöjä yhdessä</i></p>

MÄÄRITTELY	konkreettiset toimintamallit ja -tavat	laadulliset kuvaukset	yleiset tekemisen kuvaukset
vastaajaryhmät			
	<p><i>live-tapaamiset varsinkin matkailuorganisaatioiden ja heidän alueilla olevien yritysten kanssa</i></p> <p><i>yhteissuunnittelu ja koulutussisältöjen miettiminen yli toimialarajojen</i></p>		<i>kuulostelua ja kehittelyä yleisemmällä tasolla</i>
<i>Perhon oppimisympäristöjen henkilöstö ja muut</i>	<p><i>webinaarit, kierrokset, kokoukset ja tapaamiset sekä opetustunnit</i></p> <p><i>kansainväliset kehittämis- ja liikkuvuushankkeet</i></p>	<p><i>luotettavuus</i></p> <p><i>hyvä asiakaspalvelu</i></p> <p><i>arvojen mukainen toiminta</i></p>	<p><i>palvelu</i></p> <p><i>määräaikojen noudattaminen asiakkaan huomioiminen</i></p>



**Mitä asiakkuudet sinulle
tarkoittavat? Tekemistä
kuvaavat vastaukset:**

- ✓ Yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi
 - ✓ Kysynnän ja tarpeen täyttämistä
 - ✓ Palvelutuotteen luomista asiakkaalle
 - ✓ Sidosryhmien tuntemista
 - ✓ Kohtaamisia
 - ✓ Palvelua
 - ✓ Ammattitaidon hankkimista ja työllistymistä
- Selkeää tiedon vaihtoa

Mitä asiakkuudet sinulle tarkoittavat? Kohdetta kuvaavat vastaukset:

- | | |
|---|--|
| - Oppisopimustyöpaikat | - Opiskelijat |
| - Työpaikkojen yhteyshenkilöt, HR, johto, esimiehet | - Potentiaaliset opiskelijat, hakeutumisryhmät |
| - Työpaikkaohjaajat | - Yritykset ja muut organisaatiot |
| - Toiset oppilaitokset | - Yhteistyöverkostot |
| - Työelämän edustajat | - Kouluttajat |
| - Yhteistyökumppanit | - Muut työntekijät |
| - Koko yhteiskunta | - Viranomaiset |
| - Elinkeinoelämä | - Hankekumppanit |
| - Opiskelijoiden taustajoukot | - Ulkopuoliset Instanssit |

Mitä asiakkuudet sinulle tarkoittavat? Laadulliset, kuvailevat vastaukset:

- | | |
|---|--|
| • Tärkein voimavara | - Suhde opiskelijoihin ja asiakkaisiin |
| • Työn tärkein osa-alue | - Pitkäjänteistä ja tavoitteellista |
| • Kehittämiskumppanuuksia | - Sisäisiä ja ulkoisia |
| • Toiminnan mahdollistaja, olemassaolon tarkoitus | - Lisäarvon tuottaminen |
| • Hyvää uraohjausta ja kouluttamista | - Molempinpuolista hyötyä, luottamusta ja palvelua |
| • Sisäiset ja ulkoiset | - Tiivistä ja läpinäkyvää |
| | - Pidempiaikaista yhteistyötä |

Kehittämisehdotuksia ja ideoita

- | | |
|--|---|
| - Enemmän systemaattisia yhteydenottoja työelämään | - Pedagogisen strategian mukainen |
| - Lisää yhteiskehittelyä asiakkaiden kanssa | - Ennakointitiedon hyödyntämistä |
| - Säännöllisiä asiakastilaisuuksia | - Enemmän lisäarvoa työelämäkumppaneille |
| - Säännöllisiä asiakastapaamisia | - Nimetyt vastuuhenkilöt/asiakas |
| - Tavoitteellinen alumnitoiminta | - Opettajien työelämäjaksot |
| - Vastuutettu vuosisuunnitelma | - Pysyviä kumppaneita liiketoiminnan alalle |
| - Kestävän kehityksen huomiointi | - Opiskelijaprojekteille kumppaneita |
| - Manuaali viestintään, "Perhon malli" | - Kriteerien määrittely |
| - CRM-järjestelmän kriittinen arviointi | |

Kehittämisehdotuksia ja ideoita

- | | |
|--|--|
| - Oma strategia asiakasyhteistyöhön | - Perhoon YKSI työelämäkoordinaattori |
| - Kuvataan eri toimintojen yhteistyötahot/ asiakasryhmät, asetetaan tavoitteita yhteistyön vahvistamiselle / uusien yhteyksien muodostamiselle | - Lisää urheiluyhteisiä työpaikkoja |
| - Yhtenäinen malli kaikille koulutusaloille | - Asiakastilaisuuksiin tiedon jakamisen lisäksi peltovierailuja, viininmaistelua, juustoiltaa tms. |
| - Lisää aikaa ja resursseja yhteistyölle | - Päittää kuka hoitaa ja mitä |
| - Selkeät kumppanuudet ja tasot | - Sisäisten asiakkuuksien prosessit hiottava kuntoon |
| - Keskustelut muiden samaa asiakkuutta hoitavien henkilöiden kanssa | - Läpinäkyvyyttä ja kannustavuutta |
| | - Yksikertaisuutta, joustavuutta, selkeyttä |

Perho LTO Asiakkuuksien hoitomalli

SISÄLTÖ

Perholainen työelämäyhteistyö ja asiakkuudet
Eteneminen: 0 / 1

1. Palveleva arjen kumppani
2. Innostava kehittämiskumppani
3. Vastuullinen strateginen kumppani
4. Edelläkävijä kumppanuus- ja palveluverkostoissa
Eteneminen: 0 / 1
5. Muut verkostot ja sidosryhmät
6. Ohjeita ja oppaita

Luo uusi osio Kurssin koontinäyttö

Perho Liiketalousopiston Asiakkuuksien hoitomalli on rakennettu iPerho (Moodle)- verkkokampukselle, jossa kaikilla perholaisilla on käyttö- ja muokkausoikeudet.

Asiakkuuksien hoitomallin rakenne perustuu Parasta-mallin kumppanuusjaotteluun: arjen kumppanuus, kehittämiskumppanuus, strategiset kumppanuudet sekä kumppanuus- ja palveluverkostot. Viidenneksi ryhmäksi lisättiin vielä muut verkostot ja sidosryhmät sellaisia kumppanuuksia varten, joita ei voi määrittellä Parasta-jaottelun mukaisesti. Viimeiseen osioon on koottu lisämateriaalia, ohjeita ja oppaita.

Asiakkuuksien hoitomallin johdanto-osiossa kerrotaan, mistä on kysymys, miksi malli on olemassa, sekä mihin ja miten mallia käytetään:

Perholainen työelämäyhteistyö ja asiakkuudet



Tervetuloa rakentamaan yhdessä Perho Liiketalousopiston asiakkuuksien hoitomallia!

Asiakkuuksien hoitomallia rakennetaan yhdessä perholaisten kanssa osana valtakunnallista [YhdessäParasta -hanketta](#) ja se on tarkoitettu kaikkien perholaisten käyttöön. Asiakkuuksien hoitomallin tavoitteena on tuoda kootusti näkyväksi kaikki yhteistyö työelämän ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, sekä tarjota menetelmiä ja työkaluja sovellettavaksi tiimien kehittämistyössä ja kaikissa arkisissa kohtaamisissa.

Vastavuoroinen kumppanuus hyödyttää kaikkia osapuolia. Kumppanuudella on yhteinen päämäärä, jossa Perho, opiskelija ja työelämä ovat tasavertaisia toimijoita. Kumppanuus on säännöllistä, tavoitteellista ja joustavaa yhteistyötä osapuolten välillä. Tavoitteena on kaikkien osapuolten kehittymisen ja osaamisen lisääminen.

Kumppanuustyössä on mukana koko Perhon henkilöstö, organisaation kaikilta tasoilta ja toiminnoista, omasta työstään käsin. Tasavertaiseen kumppanuuteen tarvitaan yhteisiä kohtaamisia, yhteissuunnittelua, toistensa osaamisen tuntemusta ja työelämätoimijoiden osallistamista.

Palvelevalla ja proaktiivisella toimintatavalla arjen kumppaneista voi kasvaa tärkeitä kehittämiskumppaneita tai strategisia kumppaneita, tai niiden kautta voi syntyä polkuja laajempiin palveluverkostoihin. Samakin kumppani voi myös tehdä yhteistyötä organisaation eri tasoilla, useammalla kumppanustasolla.

ASIAKKUUKSIEN HOITOMALLIN TARKOITUS

- Asiakkuuksien hoidon kokonaisuus näkyväksi - keitä asiakkaitamme ovat ja mitä heidän kanssaan tehdään?
- Yhtenäiset toimintatavat - perholaisten palvelulupaukset ja periaatteet
- Yhteistyön menetelmä- ja työkalupakki - hyväksi havaittuja ja uusia työkaluja kokeiltavaksi
- Osaamisen jakaminen - koulutusalojen rajat ylittävää tiedon ja osaamisen jakamista
- Asiakkuuksien johtamisen väline - tiimien ja työryhmien toimintasuunnitelmiin ja käytäntöön
- Uusien yhteistyösuhteiden ja -muotojen kokeilu

TOIMENPITEET TIIMIEN VUOSISUUNNITTELUUN

Tiimien ja työryhmien toimintasuunnitelmiin kirjataan konkreettiset toimenpiteet ja vastuuhenkilöt, esim. Avoimet ovet -tapahtumien, yritysvierailujen, rekrytointitapahtumien tai opiskelijaprojektien suunnittelu ja organisointi, uusasiakashankinnan toimenpiteet jne.

Tiimien ja työryhmien toimintasuunnitelmiin kirjataan kehittämistoimenpiteet mm. HOKS-prosessin, työpaikkaohjauksen tai muun työelämäyhteistyön parantamiseksi menetelmiä ja työkaluja käyttäen.

Mitä asiakkuuksilla tarkoitetaan?

Asiakas = Organisaatio tai henkilö, joka vastaanottaa tuotteen. Ammatillisessa koulutuksessa asiakas on aktiivinen toimija eikä vain palvelun vastaanottaja. Ammatillisen koulutuksen keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelija, yritys, yhteiskunta)

Kumppanuus = Pysyvä yhteistyösuhde organisaation ja sen kumppaneiden kesken, joka luo ja tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa. Kumppanuusyhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi muiden koulutusorganisaatioiden, toimittajien tai asiakkaiden kanssa. Strategiset kumppanuudet tukevat organisaation tavoitteita erityisellä tavalla

Sidosryhmä = Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä, joihin sen toiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat sen toimintaan. Tässä sidosryhmiä voisivat olla esim. opetus- ja kulttuuriministeriö, opetushallitus, järjestöt, yhdistykset jne

Palveluverkosto = Eri toimijoista (esim. yksityiset ja julkiset koulutuspalvelujen tuottajat, työelämän toimijat, kansalliset ja globaalit toimijat) koostuva verkosto, joilla on yhteinen ymmärrys siitä, miten ammatillisen koulutuksen laatua parhaiten varmistetaan ja edistetään.

Johdanto-osion jälkeen 1-4. osiot ovat rakenteeltaan yhdenmukaiset:

- Kumppanuustason määrittely ja kuvaus
- Menetelmät ja työkalut
- Lista Perhon kumppanuuksista



STRATEGISET KUMPPANIT

- Palvelukokonaisuudet
- Työvoiman saatavuus, kohtaamis- ja osaamisratkaisut
- Aluekehittäminen ja valtakunnallinen yhteistyö
- Yhteisten arvojen ja päämäärien jakaminen



KUMPPANUUS- JA PALVELU-VERKOSTOT

- Strategiset tavoitteet, jaetut arvot, kehittämiskohteet
- Ennakointityö ja verkostojen verkoston johtaminen
- Laadunhallinta verkostona, jaetut periaatteet ja menettelyt
- Eri kouluasteet, alueen toimijat, palveluverkostot yhdessä




Moralla / Kurssit / Projektit / Perho LTO Asiakkuuksien hoitomalli



Perho LTO Asiakkuuksien hoitomalli

Vaihda kansikuva

SISÄLTÖ

Perholainen työelämäyhteistyö ja asiakkuudet

Eteneminen: 0 / 1

1. Palveleva arjen kumppani
2. Innostava kehittämiskumppani
3. Vastuullinen strateginen kumppani

4. Edelläkävijä kumppanuus- ja palveluverkostoissa

Eteneminen: 0 / 1

5. Muut verkostot ja sidosryhmät
6. Ohjeita ja oppaita

Luo uusi osio Kurssin koontinäyttö

6. Ohjeita ja oppaita



Täältä löydät lisämateriaalia työelämäyhteistyön, kumppanuuksien ja asiakkuuksien hoitoon.



Esimerkki arjen kumppanuuksien hoitoon menetelmät ja työkalut on linkitetty ohjeisiin, työpohjiin, mallinnuksiin:

MENETELMÄT JA TYÖKALUT

PALVELULUPAUS KUMPPANEILLE

TYÖPAIKKAOHJAAJAN PEREHDYTYS - MUISTILISTA OPETTAJALLE

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN KRIITTISET PISTEET -TESTI (lisätietoja: Sini Valle, Heidi Malin)

ARJEN KOHTAAMINEN PALVELUNA - TYÖPAIKKAKÄYNNIT

LAADUNVARMISTUS HOKS-PROSESSIIN

AVOIMET OVET -TAPAHTUMA (kuvaus: mitä, missä, kenelle, kuka vastaa?)

REKRYSIIVUSTO / TUUMASTA DUUNIIN iPERHO (lisätietoja työllistymisen varmistajat -tiimi)

YRITYSVIERAILU

VIERAILEVA LUENNOITSIJAJÄSEN YRITYKSESTÄ

REKRYTOINTITAPAHTUMA

REKRYTORSTAI

OPETTAJAN TYÖELÄMÄJAKSO

Perholaisten kumppaneiden listaaminen kirjataan malliin seuraavasti:

YRITYS/ YHTEISTYÖTAHO (linkki verkkosivulle) +

YHTEISTYÖN KUVAUS

(esim. ”palveluratkaisujen yhteiskehittäminen työllisyyden edistämiseksi” +

PERHON YHTEYSHENKILÖN NIMI