

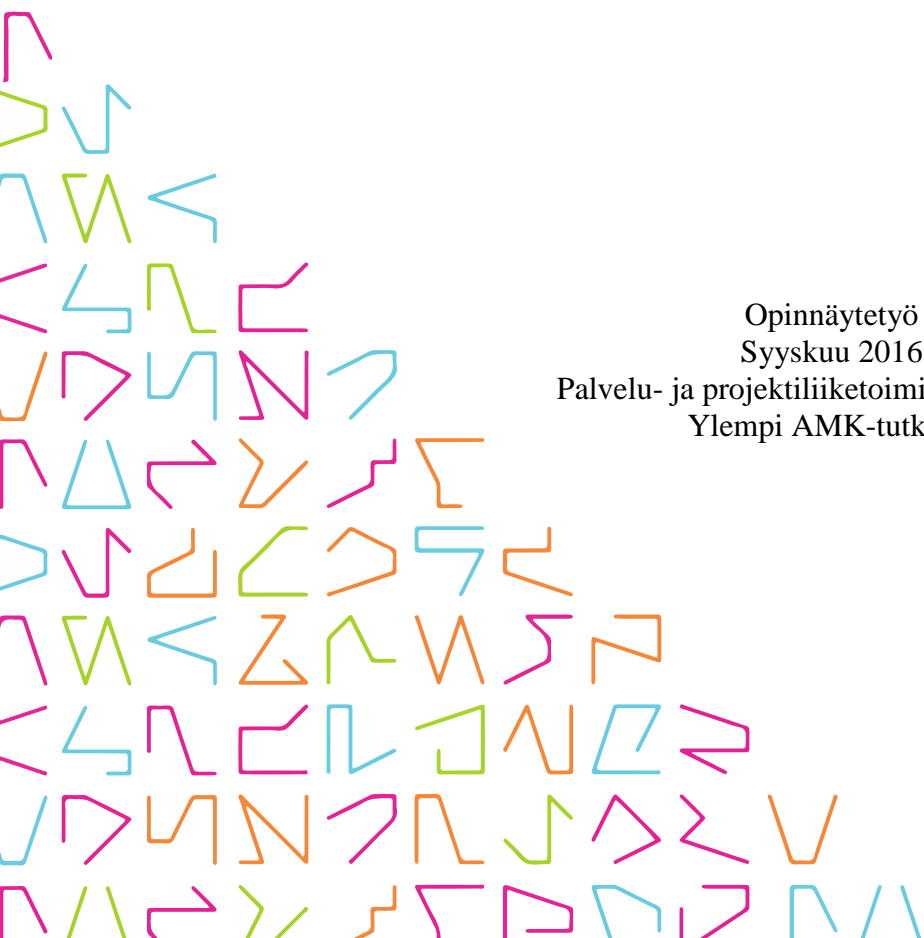


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

IDEOIDEN SPARRAUSPALVELUN MALLINTAMINEN JA KEHITTÄMINEN Y-KAMPUKSELLE

Eva-Maria Hyvärinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

HYVÄRINEN EVA-MARIA:

Ideoiden sparrauspalvelun mallintaminen ja kehittäminen Y-kampukselle

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Syyskuu 2016

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa ja kehittää Tampereen ammattikorkeakoulun Y-kampuksen tarjoamaa ideoiden sparrauspalvelua. Aiemmin lähes kokonaan hiljaisena tietona ollut osaaminen haluttiin konkretisoida, jotta palvelu on helposti monistettavissa ja sen tuottaminen uudessa laajemmassa toimintaympäristössä helpottuu. Palvelun mallintamisen ja kehittämisen avulla haluttiin myös mahdollistaa resurssien tehokas käyttö sekä palvelun käytettävyyden parantaminen.

Lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua, josta sopivimpia keinoja hyödyntämällä saatiin luotua palvelulle kehittämisideoita ja entistä selkeämpi toimintamalli. Työssä on myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta, sillä yhtenä tavoitteena oli luoda konkreettinen mallinnus palvelulle.

Työn alkupuolella luotiin katsaus toimintaympäristöön ja tarkasteltiin palvelun nykytilaa. Työn teoriaosuus pohjautuu pääosin palvelujen kehittämiseen sekä palvelumuotoiluun. Myös valmentavaa johtamista on sivuttu sopivilta osin.

Empiirisessä osassa hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja kehittämisideoiden tuottamiseksi. Ideointiin osallistui eri kohderyhmiä. Saaduista ideoista koostettiin yhteenveto, josta poimittiin sopivimmat ajatukset palvelun kehittämis ehdotuksiksi.

Työn lopputuotoksena muodostui Service blueprinting -tekniikalla mallinnettu palvelumalli, jossa tarkasteltiin palvelun eri osia ja niihin liittyviä toimintoja. Malli on ensimmäinen kyseisestä palvelusta muodostettu tarkennettu kuvaus. Mallinnus kuvaa eri toimijoiden roolia palveluprosessissa, niiden välistä yhteistyötä sekä tarvittavia toimenpiteitä ja taustatöitä palvelun tuottamiseksi. Työn lopussa esitetään myös ehdotuksia palvelun kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: palveluprosessi, palvelumuotoilu, palvelun mallinnus, yrittäjyysvalmennus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

HYVÄRINEN EVA-MARIA:
Modelling and Developing Personal Coaching Service for Y-kampus

Master's thesis 66 pages, appendices 4 pages
September 2016

The purpose of this thesis was to model and develop a personal coaching service for Y-campus. Previously almost all the knowledge of the service was tacit knowledge and there was a need to collect that information to build a concrete model for the purpose of scaling and producing the service in a larger operational environment. Modelling and developing the service will enable effective use of resources and better usability.

The approach in the thesis was a service design method, which, by selecting the most suitable measures, enabled creating new ideas and a clear service model. The model also included features of constructive research, as one of the targets for the thesis was to creating a concrete service model.

In the beginning of the thesis, operational environment and the current state of the service are reviewed. The theory in this thesis is mainly based on service development and service design. Some reference to the theory of coaching is also included, where applicable.

In the empirical part of the thesis, design service methods were utilized in order to produce development ideas. Different target groups were involved in brainstorming. The created ideas were collected and the best ideas were used for creating a new service model.

The outcome of the thesis was a new service model, created by using Service Blueprint technique. The model specifies and details the various elements of the service. The new model is the first concrete description of this service. The blueprint describes the roles of different operators in the service process, the collaboration between the parties and also the various actions during the process. Future development proposals are introduced in the end of the thesis.

Key words: service process, service design, service blueprint, entrepreneur coaching

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
1.4	Työn rakenne	8
2	PALVELUA YRITTÄJYYDEN TUEKSI	10
2.1	Yrittäjyys korkeakouluopinnoissa	10
2.2	Mikä on Y-kampus	10
2.2.1	Yrittäjyyskurssit	11
2.2.2	Ideoiden sparrauspalvelu.....	12
2.3	Tulevaisuuden toimintaympäristö.....	12
2.4	Yrittäjyyden oppiminen	13
3	MITEN VOISIMME OLLA AVUKSI?.....	16
3.1	Palvelujen kehittäminen.....	16
3.2	Valmennusprosessi	18
3.3	Palvelumuotoilu välineenä.....	20
3.3.1	Palvelupolku.....	23
3.3.2	Näkymättömästä näkyvää	24
3.3.3	Palvelumuotoilun prosessi	24
3.3.4	Palveluprosessi ja Service blueprinting	26
3.3.5	Sopivimmat konstit	31
4	UUTTA JA PAREMPAA	34
4.1	Lähtökohdat uudelle mallille	34
4.2	Palvelun nykytilan kuvaaminen.....	34
4.2.1	Kriittiset pisteet	37
4.2.2	Resurssit ja toimijat.....	37
4.3	Ideointi.....	38
4.3.1	Valmentajien ideointi	38
4.3.2	Valmentajien ideat	39
4.3.3	YAMK opiskelijoiden ideointi.....	42
4.3.4	YAMK opiskelijoiden ideat	42
4.3.5	Monialaisen opiskelijaryhmän ideointi	44
4.3.6	Monialaisen opiskelijaryhmän ideat	45
5	UUSI JA PAREMPI IDEOIDEN SPARRAUSPALVELU	48
5.1	Palvelun mallinnus.....	48
5.1.1	Blueprinting	48

5.1.2 Toimintojen kuvaus.....	51
5.2 Sparrauksen palikat.....	53
5.3 Valmentajan rooli prosessissa.....	55
6 POHDINTA.....	58
LÄHTEET.....	60
LIITTEET	62
Liite 1. Service blueprint ideoiden sparrauspalvelusta.....	63
Liite 2. Hahmotelma sparraussopimuksesta.	64
Liite 3. Hahmotelma valmentajan työkalupakin sisällöstä.....	65
Liite 4. Hahmotelma palautekeskustelulomakkeesta	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tampereen ammattikorkeakoulussa (myöhemmin TAMK) toimiva Y-kampus on toimintakeskittymä, joka kokoaa alleen oppilaitoksen yrittäjyystoiminnot. Yrittäjyyden edistäminen on sydämen asia minulle ja koko TAMKille. Y-kampus on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa ja sen toiminnan keskiössä on palvelujen jatkuva kehittäminen. Pyrkimyksenä on kannustaa yhä useampia korkeakouluopiskelijoita yrittäjyyden polulle tai ainakin asennoitumaan omaan tekemiseensä yrittäjämäisesti.

Tampereella käynnissä olevan Tampere 3-hankkeen päämääränä on yhdistää Tampereen alueen korkeakoulut yhdeksi suureksi toimijaksi. Hanke on poikkeuksellinen, sillä vastaavaa ei ole ennen Suomessa tehty ja hankkeen toteutuminen vaatii lakimuutoksen. Useat tahot valtakunnallisesti ovat hankkeen takana ja sen toteutuminen vaikuttaa jo lähes varmalta. Yhden suuren korkeakoulutoimijan tulevaisuuden visiota silmällä pitäen, Y-kampuksen rooli yrittäjyyden äänitorvena tulee korostumaan jatkossa entisestään. Tästä syystä Y-kampuksen palvelujen kehittäminen on erityisen tärkeää, jotta toimintamallia voidaan jatkossa hyödyntää nykyistä laajemmassa toimintaympäristössä.

Y-kampus kannustaa opiskelijoita kehittämään omia ideoitaan ja auttaa konkreettisesti idean eteenpäin viemisessä, valmentamalla opiskelijoita. Valmennusta on tarjolla niin kursseina kuin yksilöllisenä valmennuspalvelunakin. Y-kampuksen kurssien tarjonta ja rakenne ovat tällä hetkellä hyvin selkeitä. Tätä selventämään on laadittu erillinen konseptikäsikirja. Henkilökohtaisen valmennuksen eli ideoiden sparrauspalvelun osalta vastaavanlainen selkeä toimintarunko on puuttunut. Y-kampuksen valmentajat ovat oman ammattitaitonsa avulla mahdollistaneet laadukkaan ja toimivan ideoiden sparrauspalvelun opiskelijoille mutta toiminnan laajentuessa tarvitaan suunnitelmallisempaa ja prosessoidumpaa toimintatapaa, jotta palvelu on helppo monistaa uusille kampuksille. Valtaosa ideoiden sparrauspalvelun toimintatavoista ja periaatteista ovat tähän saakka olleet tallennettuna vain valmentajien mieliin. Tuon tärkeän tiedon säilymisen kannalta on myös tärkeää mallintaa palvelu ja koota siihen liittyviä toiminnan elementtejä yhteen. Palvelua kehittämällä tavoitellaan myös yhä suurempaa määrää opiskelijoita valmennuksen piiriin.

Yksi näkökulma on myös resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Näistä tarpeista syntyi idea tälle kehittämistyölle.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen mallintaa Y-kampuksen ideoiden sparrauspalvelu ja tuottaa palvelulle kehittämisideoita. Suuri määrä kokemuseräistä tietoa, jota ei aiemmin ole kirjattu millään tavalla ylös, on tarkoitus siirtää todennettavaan dokumentoituun muotoon. Huomiota kiinnitetään myös palveluprosessiin, josta rakennetaan jäsenelty kokonaisuus. Palvelun uuteen mallinnukseen liitetään kehittämis ehdotuksia, joiden pohjalta palvelua voidaan jalostaa vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita.

Tarkoituksena on luoda Y-kampuksen tarjoamasta ideoiden sparrauspalvelusta nykyistä jäsennellympi ja selkeämpi kokonaisuus. Palvelun halutaan hyödyntävän resursseja tehokkaammin, olevan helposti monistettava sekä tavoittavan uusia opiskelijoita valmennuksen piiriin. Uuden, laajenevan toimintaympäristön asettamat vaatimukset edellyttävät palveluprosessin tarkentamista ja kuvaamista, jotta palvelun tuottaminen onnistuu tulevaisuudessa mutkattomasti. Tarkoituksena on myös selkiyttää eri toimijoiden roolia prosessissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työn lähestymistapana on palvelumuotoilu ja siinä ilmenee myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Työn ytimessä on olemassa olevan palvelun osallistava kehittäminen käyttäjälähtöisesti, jolloin lähestymistapa on luonnollisesti juuri palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa korostuu myös kehitetyn palvelun testaaminen. Koska tässä työssä tavoitteena on luoda uudistettu palvelumalli jonka testaus tapahtuu työn tekemisen jälkeen, noudattaa työ siltä osin konstruktiiivisen tutkimuksen periaatteita. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa jotakin konkreettista, kuten tässä tapauksessa uudelleen mallinnettu palvelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36–38.)

Tämän työn tutkimusmenetelmänä painottuu laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei painoteta aineiston määrää kappaleina vaan sisällöllistä laajuutta. Tavoitteena on tarkastella ihmisten välisiä sekä sosiaalisia merkityksiä. Merkitykset ilmenevät kokonaisuuksina ja tapahtumina, kuten toimintana ja ajatuksina. Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitetaan ihmisten kokemuksia ja kuvauksia omasta todellisuudestaan. (Vilka 2015, 118, 129.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin, joskin tavallisoin tapa on hyödyntää haastatteluja. Tätä tutkimusta varten on kerätty aineistoa haastattelujen sekä erilaisten yhteisöllisten ideointimenetelmien avulla. Tutkimushaastattelun muotona on teemahaastattelu, jossa valituista teemoista esitettyjen kysymysten avulla vastaajilta saadaan kuvauksia tutkittavista ilmiöistä (Vilka 2015, 124).

Työn alkuperäisen suunnitelman mukaan työn alussa oli tarkoitus teettää opiskelijoille kysely, jonka avulla voidaan kartoittaa Y-kampuksen toimintojen nykytilaa ja tunnettuutta sekä kerätä mahdollisia kehittämisasihioita. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille TAMKin opiskelijoille. Jo pian kyselyn lähettämisen jälkeen havaitsin, että vastausmäärä jää huomattavasti tavoiteltua pienemmäksi. Työn tekemisen aikataulu sekä resurssit huomioon ottaen, päätin luopua kyselystä kokonaan. Resurssien ja käytettävissä olevan ajan optimoimiseksi, päätin sen sijaan keskittyä yhteisölliseen ideointiin sekä haastatteluihin tutkimusmenetelminä. Ideointimenetelmien avulla voidaan kehittää uusia toimintamalleja ja parantaa nykyisiä. Ideointiin osallistuvat sekä palvelua tuottavat valmentajat että palvelun potentiaaliset käyttäjät, eli opiskelijat.

1.4 Työn rakenne

Työn alussa kuvataan kehittämistyön lähtökohdat, palvelun nykytilanne sekä luodaan katsaus toimintaympäristöön. Alkuvaiheessa kehitettävästä palvelusta on esitetty prosessikuvaus, jonka avulla voidaan tunnistaa palveluun liittyvät kriittiset pisteet sekä palvelun tärkeimmät kehittämiskohteet. Seuraavaksi työssä on pureuduttu teoriaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään palvelujen kehittämistä mutta erityisesti on painotettu palvelumuotoilua sekä sen eri toteuttamiskeinoja. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös yrittäjyyden oppimista sekä valmentamisen prosessia.

Teoriaosuuden jälkeen työssä seuraa empiirinen vaihe, jossa haastattelujen ja ideointimenetelmien avulla etsitään ratkaisuehdotuksia ja ideoita palvelun kehittämiseksi. Saatujen ideoiden ja ratkaisuehdotusten pohjalta rakennetaan palvelusta uusi mallinnus, jossa muu-
tosta vaativille kohdille on esitetty uusi ratkaisu ja koko palveluprosessia on selkeytetty. Mallinnus esitellään Service blueprinting -menetelmää hyödyntävällä prosessikuvauksella. Tämän jälkeen työssä esitetään kehittämissuhteita palvelulle. Viimeisenä osiona työssä on pohdinta, jossa käydään läpi tuotokset ja työn onnistuminen.

2 PALVELUA YRITTÄJYYDEN TUEKSI

2.1 Yrittäjyys korkeakouluopinnoissa

TAMK tarjoaa Y-kampuksen kautta yhteisiä yrittäjyysopintoja kaikille opiskelijoilleen. TAMKissa on myös mahdollisuus valita liiketalouden opinnoissa suuntautumisvaihtoehtoksi yrittäjyys eli Proakatemia, jolloin opinnot suoritetaan tiimiyrityksessä oppimalla. TAMKissa on valittavana myös erillinen Start-up yrittäjyyden opintokokonaisuus. Yrittäjyys on yksi TAMKin painoaloista, joka on kirjattu ammattikorkeakoulun strategiaan. TAMKin arvoihin kuuluu myös yrittäjyyden ja osaamisen arvostaminen. (TAMKin strategia 2014.)

Monille korkeakouluille on yhteistä juuri jaottelu, jossa yrittäjyyttä voi opiskella joko kokonaan omana opintokokonaisuutenaan tai erillisinä, vapaasti valittavina kursseina. Arenen yrittäjyys-suositukseen (2015) on kirjattu, että ammattikorkeakouluilla tulisi olla toimintamallit ja valmiudet siihen, että opiskelija voi jo opintojensa aikana, opintojensa tukemana ja niihin yhdistettynä viedä eteenpäin omaa liikeideaansa. Arene suosittaa, että kaikilla ammattikorkeakouluilla tulisi olla opinto- ja palvelutarjonta liikeidean synnyttämiseen, kehittämiseen ja yrityksen perustamiseen. Suosituksen mukaan yrittäjyyden tulisi olla osana opintoja.

Y-kampus on omalla alallaan edelläkävijä, sillä vastaavaa yrittäjyystoiminnot kokoavaa palvelukonseptia ei ole muissa kotimaisissa korkeakouluissa. Tästä syystä Y-kampuksen toiminnan jatkuva kehittäminen ja palvelutarjonnan hiominen yhä paremmaksi korostuu, sillä Y-kampus haluaa olla malliesimerkinä muille korkeakouluille.

2.2 Mikä on Y-kampus

Y-kampus tuottaa yrittäjyyteen liittyviä toimintoja TAMKissa. Y-kampuksen tarjontaan kuuluvat yrittäjyyskurssit, yrittäjyysaiheiset ja motivoivat tapahtumat, opiskelijoiden ideoiden ja yrittäjyysosaamisen henkilökohtainen valmennus, TAMKin henkilöstön mene-

telmällinen valmentaminen sekä koko TAMKIn sisäisen yrittäjyystoiminnan kehittäminen. Y-kampus on myös vahvana toimijana mukana alueellisen yrittäjyyskulttuurin vahvistamisessa. (Juntunen & Peltonen 2014, 3–4.)

Vuoden 2016 aikana Y-kampuksen toiminta laajeni kattamaan kaikki Tampereen korkeakoulut, kun omat toimipisteet avattiin sekä Tampereen Yliopiston että Tampereen Teknillisen yliopiston kampuksille. Y-kampus on tulevaisuudessa koko alueen kattava yrittäjyyspalvelujen tarjoaja, jonka toiminta on alati laajenevaa.

Y-kampuksen tehtävä on edistää yrittäjyyttä ja madaltaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko (2013) painottaa rohkean yrityskulttuurin luomista Suomeen. Valtioneuvosto näkee tulevaisuuden monimuotoisen yrittäjyyden tukemisen olennaisena osana kotimaisen talouskasvun turvaamisessa.

Ajatus Y-kampuksesta syntyi aikanaan Yrittäjyyden valmennuskeskus Voimalassa ja TAMKIn Proakatemiassa toimineiden valmentajien yhteisestä visiosta. TAMKIn sisälle haluttiin luoda kattava, kaikkia aloja palveleva yhteinen yrittäjyystoimintojen keskittymä, jossa voitaisiin hyödyntää aiemmista hankkeista, kuten Yrittäjyyden valmennuskeskus Voimalasta saatuja oppeja ja kokemuksia. Y-kampuksen konseptia kehitettiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamana hankkeena jonka jälkeen se siirtyi osaksi TAMKIn perustoimintoja. Y-kampuksen toimintaperiaatteiden taustalla vaikuttavat opit Proakatemiasta, jossa korkeakouluopinnot suoritetaan tiimiyrityksessä yhdessä yrittämällä. (Peltonen 2016.)

2.2.1 Yrittäjyyskurssit

Y-kampus tarjoaa useita erilaisia yrittäjyyden kursseja, joissa on erilaisia sisältöjä ja laajuuksia. Kurssit ovat alun alkaen olleet kaikkien TAMKIn opiskelijoiden valittavissa mutta jo nyt osa kursseista on valittavissa kaikille Tampereen korkeakouluopiskelijoille. Tulevaisuudessa koko Y-kampuksen kurssitarjonta palvelee kaikkia alueen korkeakouluopiskelijoita. Kursseja on tarjolla aivan yrittäjyyden perusteista alkaen ja tarjontaa on myös jo oman liikeidean omaaville yritystoiminnan kehittämiseksi.

Yrittäjyyttä harkitseva saattaa aluksi hakeutua yrittäjyyden perusteita käsittelevälle kursseille ja jatkaa myöhemmin syventämään osaamistaan muilla kursseilla. Tarjolla olevista kursseista esimerkiksi Business Camp on puolestaan suunnattu oman yritysideoita omaaville idean kehittämistä ja jatkojalostamista varten. Kurssit tukevat opiskelijan yrittäjäosaamisen kehittymistä ja voivat joillekin opiskelijoille tarjota tarvittavan lisätuen oman yrityksen eteenpäin viemiseksi. Osa opiskelijoista kuitenkin tarvitsee henkilökohtaisempaa ohjausta, olivatpa he osallistuneet kursseille tai eivät. Kurssit voivat toimia ponnahduslautana henkilökohtaiseen valmennukseen hakeutumiseksi tai päinvastoin. Voidaankin ajatella, että Y-kampuksen tarjonnassa kurssit ja ideoiden sparrauspalvelu ovat toisiinsa tukevia palveluelementtejä.

2.2.2 Ideoiden sparrauspalvelu

Y-kampuksen tarjoama ideoiden sparrauspalvelu antaa mahdollisuuden kenelle tahansa TAMK:n opiskelijalle kehittää omaa liiketoimintaansa tai ideoita ja samalla hyödyntää kehittämistyötä osana opintojaan. Jo toimivalle yrittäjälle tai yrittäjyydestä haaveilevalle räätälöidään valmennuskokonaisuus, jossa käydään henkilökohtaisia valmennuskeskusteluja yhdessä Y-kampuksen valmentajan kanssa. Tapaamisten välillä opiskelija kehittää omaa ideoita tai osaamistaan yhdessä sovittujen toimenpiteiden ja tehtävien avulla. Valmentaja toimii sparraajana ja antaa tarvittaessa neuvoja ja näkökulmaa kehittymisen tueksi. (Korko 2014, 6.)

Ideoiden sparrauspalvelu on Y-kampuksen toiminnan laajentuessa yhä suuremman opiskelijajoukon hyödynnettävissä. Opiskelijan on mahdollista hakeutua palvelun pariin milloin tahansa, riippumatta opintojensa vaiheesta tai idean kehitystasosta. Sparraukseen voi hakeutua yksin tai yhdessä, jos esimerkiksi opiskelijaryhmällä on yhdessä syntynyt liikeidea jota he haluavat yhdessä viedä eteenpäin.

2.3 Tulevaisuuden toimintaympäristö

Y-kampuksen tulevaisuuteen merkittävimmin vaikuttava seikka on Tampereella käynnissä oleva Tampere3-hanke, joka tähtää alueen kolmen korkeakoulun yhdistämiseen. Hankkeen tavoitteena on luoda monialainen, eri tieteenalojen yhteistyötä hyödyntävä ja

vetovoimainen uusi oppimisympäristö, jollaista Suomessa ei ole aiemmin nähty. Yhdistyminen vaatii lakimuutoksen ja sen lisäksi monta askelta ennen arvioitua toteutumistaan 2020-luvulla mutta toteutuessaan se tarkoittaa toimintatapojen uudistamista kaikissa Tampereen korkeakouluissa. (Tampere3 yleisesittely 2016.)

Y-kampus on ollut mukana toteuttamassa Tampereen korkeakoulujen välistä yhteistyötä jo ennen Tampere3-hankkeen käynnistymistä. Yhteistyön tuloksena korkeakoulujen välille on syntynyt yhteinen yrittäjyysopintotarjotin, jolta löytyy myös Y-kampuksen kurseja. Tampere3-hankkeen yhteisiin opetuspilotteihin, jotka käynnistyvät syksyllä 2016, on valittu yhtenä koulutusalan yrittäjyyskoulutus. Y-kampuksen aktiivinen toiminta korkeakoulujen välisessä yhteistyössä on osaltaan edesauttanut yrittäjyyden esiinnousua myös Tampere3-hankkeen näkökulmasta.

Korkeakoulujen välisessä yhteistyössä on jo aloitettu Y-kampuksen palvelutarjonnan laajentaminen Tampereen yliopistokampuksille. Vuoden 2016 aikana Y-kampus sai omat toimitilat Tampereen yliopistolta sekä Tampereen teknilliseltä yliopistolta. Y-kampuksen toiminta laajenee kattamaan kaikki Tampereen korkeakouluopiskelijat ja tästä syystä onkin olennaista, että koko Y-kampuksen palvelutarjonta on yhtenäistä ja monistettavaa.

2.4 Yrittäjyyden oppiminen

Työelämä on kokonaisuutena murroksessa ja edessä siintävät uudet, varsin erilaiset ajat työn tekemisen näkökulmasta. Työn sisällöt kokevat muutosta automatisoinnin ja teknologian kehittymisen myötä. Myös työyhteiskunnan muutos näkyy etenkin elinikäisten työpaikkojen katoamisena. Työ sinällään ei ole katoamassa, mutta sitä tehdään uudella tavalla. Päätoimisen palkkatyön rinnalle syntyy yhä uusia ja useampia työmahdollisuuksia yksinyrittämisen, freelance-työn ja verkon kautta tapahtuvan työskentelyn myötä. Työtä organisoidaan uudelleen ja uudet sukupolvet kasvavat sellaiseen työelämään, jossa työnteon ja yrittämisen kautta on mahdollista toteuttaa omia kiinnostuksen kohteitaan. Yhteiskunnan näkökulmasta tulisi mahdollistaa entistä paremmat keinot työntekijöiden ja tehtävissä olevan työn kohtaamiseen. Yhä useammilla aloilla vastaus tähän saattaa olla juuri yrittäjyydessä. (Pentikäinen 2014, 11–12.)

Suomen Yrittäjien vuonna 2015 teettämässä, Leo Aarnion tekemässä tutkimuksessa todettiin, että 21 % korkeakouluopiskelijoista pitää yrittäjänä toimimista todennäköisenä vaihtoehtona opiskelujen päätyttyä. Yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä asennetta katsottiin tutkimuksen mukaan edistävän etenkin yrittäjyisyhteisöihin kuuluminen. Haasteena nähtiin muun muassa se, etteivät kaikki korkeakouluopiskelijat olleet tietoisia yrittäjyyttä tukevien yhteisöjen olemassaolosta.

Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen sekä Turun seudun kehittämiskeskus TAD Centren yhdessä toteuttamassa Yrittäjyyden uusi kuva 2020 -hankkeessa jo vuonna 2004 kerättiin ajatuksia tulevaisuuden yrittäjyyttä ja sen edellyttämää toimintaympäristöä varten. Hankkeen myötä havaittiin, että yrittäjyyttä ei tuoda tarpeeksi esille kouluissa. Hankkeessa vaikuttaneet sadat nuoret toivoivat myös erilaisilta yrittäjyyttä tukevilta toimijoilta aktiivisempaa ja valmentavampaa otetta sekä yhteisöllistä toimintaa. Hankkeen konkreettisia kehittämissuhteita olivat muun muassa mentoritoiminnan kehittäminen, yrittäjien omien tarinoiden tuominen kouluihin sekä yrittäjyyskursien lisääminen. (Nurmi 2004, 67–68.)

Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella voidaan huomata, että korkeakoulut painivat samankaltaisten ongelmien parissa. Yrittäjyyden edistäminen on tärkeää ja siihen halutaan panostaa mutta suunnatut toimet eivät aina tavoita koko kohderyhmää.

Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toimintakulttuurin luomista tapahtuu laajalti oppilaitoksissa. Yrittäjämäistä toimintakulttuuria luomalla pyritään kasvattamaan oppijoiden vastuunottoa sekä kannustamaan heitä ottamaan hyppy uudelle polulle, vaikka se tarkoittaisikin jonkinlaista riskinottoa tai epäonnistumista. Oikeanlainen oppimisympäristö tukee yrittäjyyden oppimista. Tällaisessa oppimisympäristössä oppija on itse aktiivinen, reaali maailman tapaukset ja tilanteet ovat läsnä, yrittäjyyteen on aito kontaktipinta, opetuksessa korostuu vuorovaikutus ja ongelmanratkaisu, oppijaa tukee verkosto ja opettajan rooli on vahvemmin fasilitoiva. (Opetusministeriö 2009, 16–17.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaisussaan (2015) määritellyt ominaisuudet, joiden perusteella ammattikorkeakoulu voidaan luokitella yrittäjämäiseksi ammattikorkeakouluksi. Yrittäjämäisessä ammattikorkeakoulussa muun muassa yrittäjyys on keskeisenä osana korkeakoulun strategiaa, yrittäjyys on osa toimintatapaa ja yrittäjyydestä kiinnostuneet tunnustetaan ja heille tarjotaan tukea. Hieman vaatimattomammat kriteerit täyttävä

ammattikorkeakoulu määritellään yrittäjyyttä tukevaksi ammattikorkeakouluksi ja tähän kategoriaan myös TAMK on sijoittunut vuonna 2015 ammattikorkeakoulujen itsearviointina tehdyn kartoituksen mukaan.

3 MITEN VOISIMME OLLA AVUKSI?

3.1 Palvelujen kehittäminen

Yritysten liiketoiminnan keskittyessä nykyisellään yhä useammin palveluihin, kasvaa vaatimus palvelujen laadulle jatkuvasti. Ihmiset kuluttajina osaavat vaatia palveluilta yhä enemmän ja haluavat myös vaikuttaa palvelujen toimintoihin. Palvelujen tuottajien onkin otettava huomioon asiakkaiden näkökulma myös palvelujen kehittämisessä. Palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa auttaa palvelujen muokkaamisessa asiakkaille sopivammiksi ja palvelumuotoilu onkin yksi keino toteuttaa tätä. (Miettinen & Koivisto 2009, 11.)

Palvelu luo arvoa asiakkaalle ainoastaan silloin, kun asiakas käyttää sitä (Polaine ym. 2013, 23). Palvelun aikaansaamiseksi tarvittavien uhrausten ja palvelun tuottaman hyödyn erotuksen voidaan ajatella olevan palvelun arvo. Tavoitteena on tuottaa hyötyä niin asiakkaalle kuin palvelun tuottajallekin. Hyöty synnyttää arvoa. Myös asiakkaan kokemus sinänsä voi tuottaa arvoa. Asiakas voi kokea arvona vaikkapa palvelun käyttämisen helppouden tai asiakassuhteensa hyvän hoitamisen. (Kinnunen 2004, 21.)

Organisaatiolla on avaimet menestykseen, kun se pystyy tuottamaan arvoa omistajilleen, sidosryhmilleen ja jopa koko yhteiskunnalle, mutta ennen kaikkea asiakkailleen. Muotoiluprosessi on keino valjastaa organisaation resurssit arvonluontiin. Käyttäjälähtöinen ajattelutapa mahdollistaa taloudellisten ja sosiaalisten arvojen nivoutumisen yhteen synnyttäen ketterän toimintamallin, joka on suunniteltu juuri asiakkaan tarpeisiin. Muotoiluajattelua hyödyntäen päästään arvonluontiin prosessissa, jossa brändäys, käyttäjälähtöisyys ja uusien ratkaisujen tuottaminen ovat ydintoimintoja. (Eljala & Luoto 2014, 77–83.)

Löytänen ja Korhonen (2014, 14–15) mukaan arvonluonti asiakkaille tulee olla aina prioriteettina ja vasta sen kautta voidaan tuottaa arvoa myös omistajille. He painottavat myös vahvasti, että asiakkaiden odotusten ylittämisen tulisi olla jokaisen organisaation toiminnan päätehtävä.

Y-kampuksen toiminnan avulla tarjotaan opiskelijoille perinteisen kurssitarjonnan oheen lisäpalveluita, joilla on erityistä arvoa yrittäjyydestä kiinnostuneille.

Palvelu voidaan jaotella asiakkaan näkökulmasta kosketuspisteisiin, joita mahtuu palveluprosessin varrelle lukuisia. Jokaisessa kosketuspisteessä palvelun tuottajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Palvelun kehittämistä ajatellen ei kannata pyrkiä viilamaan joka ikistä kosketuspistettä huippuunsa vaan valitsemaan pisteistä ne kaikkein merkityksellisimmät ja keskittyä niiden parantamiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56, 58.)

Asiakkaan tuominen palvelujen kehittämisen keskiöön on täysin välttämätöntä, jos aiotaan pärjätä nykyisessä markkinakentässä. 2010-luvusta puhutaan asiakkaan aikakautena, jolloin vallalle ovat astuneet suositteluksen tärkeys ja pyrkimys ylittää asiakkaan odotukset. Menestymisen avaimet eivät piile enää mahdollisimman tehokkaan informaatio-tekniikan hyödyntämisessä tai toimitusketjujen tehokkuudessa. Asiakkaan aikakaudella onnistuneen palvelukokemuksen elementtejä ovat nopea reagointi ja arvonaluonti asiakkaalle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 11–13.)

Tehokkuusajatteluun ja kulukuriin tuijottaneet yrityksetkin ovat joutuneet kääntämään kelkkansa ja uudistamaan strategista ajatteluaan. Myös suuresti arvostamani Finnairin toimitusjohtaja Pekka Vauramo on myöntänyt, että Finnairilla ajattelutapa on ollut aiemmin pielessä. Vauramo toteaa Heikki Haapavaaran (2016) haastateltavana: ”Varmasti asiakkaan näkökulma on jäänyt välillä taka-alalle. Nyt asiakas on keskiössä.”

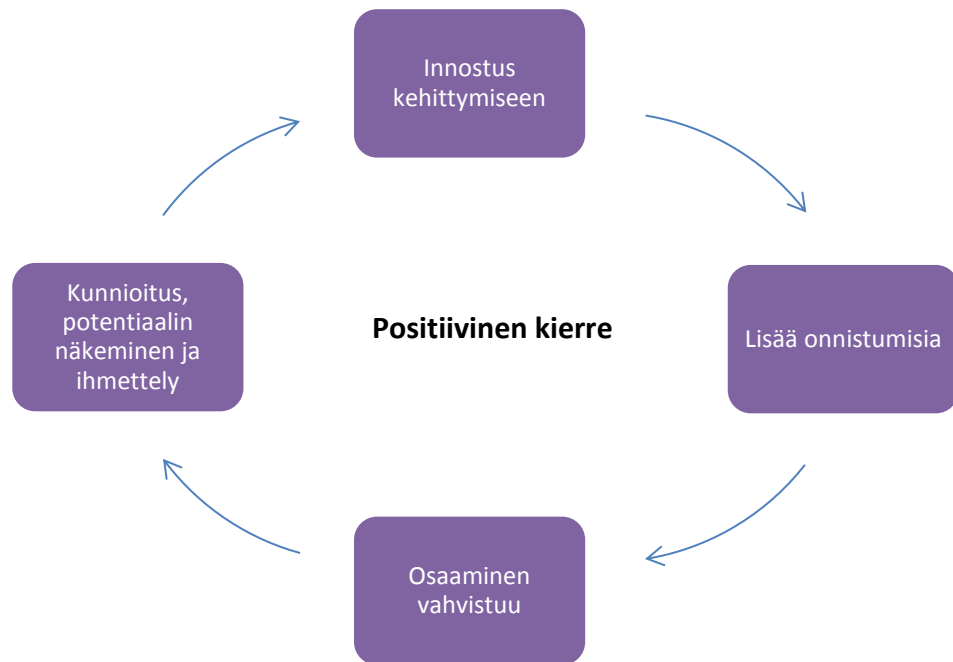
Fyysisten tuotteiden tuotantoprosessissa itse prosessin sujuvuudella on lopputuloksen kannalta suuri merkitys, joskin pääasia on saattaa markkinoille toimiva ja hyvä tuote. Aineettomien palvelujen kohdalla prosessin merkitys on keskeinen sillä palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Kinnunen 2004, 29.) Palveluprosessin kehittäminen onkin yksi tämän työn olennaisista näkökulmista.

3.2 Valmennusprosessi

Sparrausprosessi rakentuu valmentajan ammattitaidon varaan ja teoreettisesti pohjalla vaikuttaa ideologia valmentavasta johtamisesta. Valmentajan tärkein toimintaperiaate opiskelijan kanssa käytävissä sparraustapaamisissa on dialogi. Dialogi tarkoittaa tiivistetysti taitoa kohdata toinen henkilö vuorovaikutteisessa tilanteessa, jossa osapuolten välille syntyy syvenevä ja laajeneva käsitys käsiteltävästä asiasta. Dialogin avulla kehitetään ja kehitytään sekä ollaan valmiita muuttamaan omia käsityksiä. Dialogin perusta on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86.)

Valmennusprosessin onnistumiselle kriittistä on se, miten valmentaja kohtaa valmennettavan. Valmentajan tulee kohdata opiskelijat yksilöinä ja arvostaa heitä sellaisina kuin he ovat. Valmentaja näkee opiskelijat yksilöinä ja osaa kiinnittää huomiota heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Onnistuneen dialogin elementtejä ovat aito kohtaaminen ja vuorovaikutteisuus, yhteyden löytäminen ja toisen arvostaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86.)

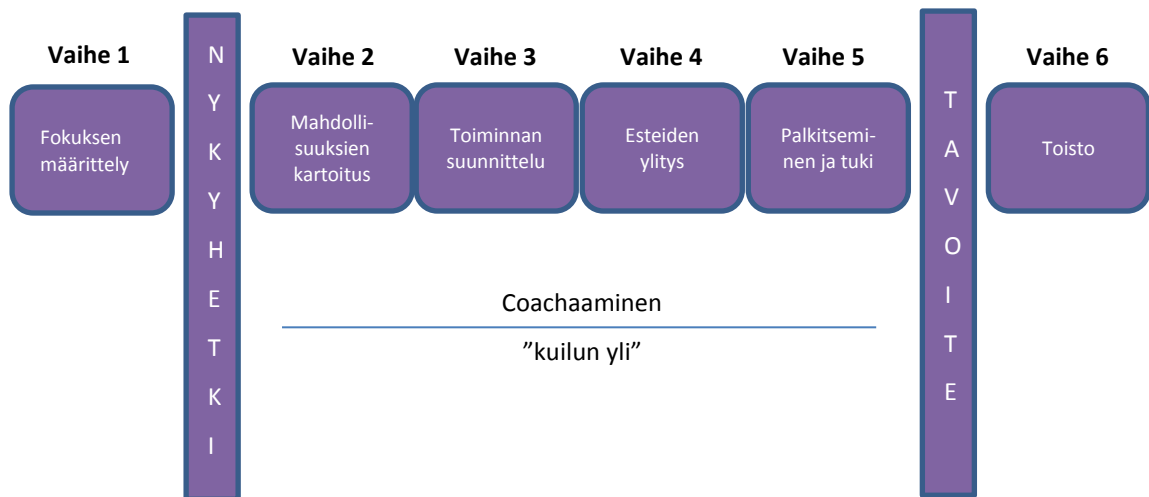
Sparrausprosessi vaatii onnistuakseen motivaation ylläpitämistä ja positiivisen vireen säilymistä. Kun valmentaja näkee opiskelijassa potentiaalin ja onnistuu nostamaan esiin sen yhdessä kunnioituksen ja innostamisen kanssa, voi syntyä positiivinen kierre, joka ruokkii oppimista, kehittymistä ja onnistumisten syntymistä. Positiivinen kierre kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Positiivinen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2013)

Valmennettavan huomioiminen, kannustaminen ja kiitoksen antaminen ylläpitävät innostumista, joka taas johtaa onnistumisten kautta osaamisen kehittymiseen. Valmentajan tuleekin sparrausprosessin aikana huomioida opiskelijaa siten, että innostusta saadaan ylläpidettyä ja sitä kautta mahdollistetaan monenlaisten onnistumisten syntyminen prosessin aikana. Prosessiin kuuluu myös ihmettely, jolla tarkoitetaan asioiden tarkastelua eri näkökulmista erilaisten kysymysten avulla. Kyseenalaistamalla, pohtimalla ja tutkimalla voidaan havaita uusia asioita ja siten saada oppia hankaliltakin tuntuvista tilanteista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 100.)

Valmentavaan johtamiseen liittyy teorioita, joiden pohjalta on luotu konkreettisia toimintamalleja. Yksi niistä on Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2013, 113–114) esittämä, kuviossa 2 nähtävä Pilari-malli, jossa kuvataan ratkaisukeskeiseen oppimiskäsitykseen pohjautuva, etenkin kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen soveltuva toimintamalli. Sparrauspalvelun osalta malli kuvastaa valmentajan ja opiskelijan välistä valmennustapaamista.



KUVIO 2. Valmentavan johtajan Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2013)

Pilari-mallissa nykyhetken ja tavoitetilan välillä nähdään kuilu, jonka yli valmennettava on tarkoitus saada kulkemaan löytämällä yhdessä sopivat keinot sen toteuttamiseksi. Mallin alussa fokusoidaan ero nykyhetken ja tavoitetilan välillä. Tavoite selvennetään ja sen jälkeen kartoitetaan mahdollisuudet sen saavuttamiseksi. Tässä yhteydessä pohditaan erilaisia lähestymistapoja ja toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Kun suunnitelma alkaa olla selvillä, pohditaan mahdollisia esteitä matkan varrella ja mietitään jo valmiiksi sopivia ratkaisumalleja niiden ylittämiseksi. Läpi prosessin kulkee dialogi, yhdessä analysoiminen ja pohtiminen. Malliin kuuluu olennaisena osana tuki ja palkitseminen. Valmentaja toimii oppijan kanssakulkijana ja kannustajana mutta voi auttaa myös löytämään sopivat palkitsemisen keinot, vaikka ne toteuttaisikin valmennettava itse. Mallin viimeisenä vaiheena on kertaus ja toisto, jotta varmistetaan oppimisen siirtyminen käytäntöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 115–120.)

3.3 Palvelumuotoilu välineenä

Palvelumuotoilu ei ole enää pelkkä muodikas termi uuden ajan yrittäjien keskuudessa vaan tutkittu ja yleisesti tunnustettu teoria ja toimintamalli palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa on kyse palvelun kehittämisestä yhteistyön ja luovuuden avulla. Lähtökohtana on ymmärtää kehittämisen kontekstia ja haasteita, havainnoida, luoda, testata

ja arvioida hyödyntäen jatkuvasti asiakkaiden läsnäoloa prosessissa. (Miettinen & Koivisto 2009, 14.)

Erilaisten menetelmien ja työkalujen yhdistäminen ja uudenlainen ajattelu leimaavat palvelumuotoilua toimintatapana. Palvelumuotoilu on jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa, ei niinkään tieteellisen tiukkaa ja järjestelmällistä toimintaa. Palvelumuotoilun prosessi on tapauskohtaisesti yksilöllinen, oma harkittu kokonaisuutensa monien mahdollisuuksien joukosta. Sen avulla luodaan palveluista entistä parempia ja entistä haluttavampia. (Stickdorn & Schneider 2011, 29–31.)

Palveluita on syytä kehittää palvelumuotoilun avulla, sillä siten voidaan saavuttaa monia konkreettisia hyötyjä. Muotoilun keinoja hyödyntämällä voidaan luoda palveluja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin, sopeutuvat nopeammin erilaisiin muutoksiin ja optimoivat erilaisten resurssien käytön (Polaine ym. 2013, 19). Organisaatiot voivat palvelumuotoilun avulla kehittää nykyisiä palveluita tai luoda kokonaan uusia. Palvelumuotoilun avulla tähdätään jatkuvan kehittymisen tilaan, jossa syntyy uusia ratkaisuja kehittämällä vanhoja asioita ja innovoimalla uutta. Lopputulemana tavoitellaan parempia palveluita, joilla saavutetaan kilpailuetua markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 14–15.)

Palvelumuotoilun periaatteet Stickdornin ja Schneiderin (2011, 34) mukaan ovat

1. Käyttäjäkeskeisyys
2. Yhdessä luominen (co-creation)
3. Ketjuttaminen
4. Todistaminen
5. Kokonaisvaltaisuus – koko palveluympäristö pitää ottaa huomioon

Käyttäjäkeskeisyydellä tarkoitetaan käyttäjien mieliin tunkeutumista tai vähintäänkin palvelun tarkastelua heidän silmillään. Palvelun tuottajan on syytä analysoida tarkkaan millaisia palvelun käyttäjät ovat: millaiset heidän taustansa ovat, mistä he pitävät, miten he ovat tottuneet toimimaan ja niin edelleen.

Yhdessä luominen tai yhteiskehittely käsittää palvelumuotoilun näkökulmasta kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuvien tahojen mukaan ottamisen kehitysprosessiin. Palvelumuotoilu tarjoaa keinoja osallistaa organisaation eri toimijat yhteiseen ideointiin ja

luoda kulttuuria, jossa paremman asiakastyytyväisyyden ohella voidaan saavuttaa parempi tyytyväisyys myös työntekijöiden keskuudessa.

Ketjuttamisella viitataan tässä yhteydessä palvelun oikeaan rytmittämiseen. Käyttäjän näkökulmasta palvelu ei saa sujua liian hitaasti mutta ei toisaalta myöskään liian nopeasti. Palvelua voidaan ajatella näytelmänä, jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa. Palvelumuotoilun avulla luodaan ikään kuin käsikirjoitus tätä varten.

Koska palvelu on aineetonta, pitää se pystyä jollain tavalla visualisoimaan ja saattamaan havaittavaan muotoon. Aistittavat asiat painuvat mieliimme kokemuksina, joilla taas on palvelujen kannalta merkitystä asiakastyytyväisyyden luomisessa. Palvelun aistittavista elementeistä voidaan puhua kontaktipisteinä.

Kokonaisvaltaisuus palveluiden tuottamisessa tarkoittaa sitä, että koko organisaation on läpikotaisin heijastettava sitä kulttuuria, joka myös näkyy asiakkaille. Palvelun tuottamista tukevien prosessien ja koko organisaation rakenteen tulee tukea sitä, miten saadaan tuotettua asiakkaille parasta mahdollista tyytyväisyyttä tarjoavaa palvelua.

(Stickdorn & Schneider 2011, 36–45.)

Palvelumuotoilun lähtökohdat

1. Suhtaudu palveluun kuin tuotteeseen ja kytke se kiinteästi yrityksen strategiaan.
2. Fokusoidu asiakkaan saamaan hyötyyn, vaikka se tarkoittaisi toimintatapojen raajuakin muutosta.
3. Sukella asiakkaan maailmaan. Tutki tuntemuksia äläkä tuijota pelkkiä taulukoita.
4. Katso kokonaiskuvaa. Pohdi, mikä kaikki vaikuttaa asiakkaan kokemukseen.
5. Suunnittele kokemus. Laadi koreografia, joka saa sen aikaan.
6. Luo havaittavia todisteita. Palvelu on näkymätöntä mutta sitä tulee ilmentää jollakin konkreettisella.
7. Hanki suosionosoituksia huolehtimalla oikeanlaiset ihmiset oikeille paikoille.
8. Luo joustavat standardit. Etsi kultainen keskitie vakioidun ja räätälöidyn väliltä.
9. Tuote elää. Palvelun tulee kehittyä jatkuvasti.
10. Ole innostunut! Yrityskulttuurilla on suuri merkitys.

(Miettinen & Koivisto 2009, 35–37.)

Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaa tuntemus ihmisten toiminnasta. Palvelumuotoilussa ihmiset ja heidän tarpeensa ovat keskiössä. Asiakkaisiin ei suhtauduta enää passiivisina kuluttajina vaan ikään kuin luovina partnereina. Luovuus näyttäytyy myös vahvana palvelun tuottajan näkökulmasta. Palvelumuotoilun avulla syntyvät ratkaisut voivat olla radikaalejakin ja niiden syntyä ei tule estää. Palvelujen kehittämisessä luovuutta tuetaan hyödyntämällä muun muassa vahvasti visuaalisuutta. (Miettinen & Koivisto 2009, 38.)

Suunnitellaan ihmisten kanssa, ei vain suunnitella ihmisille. Tämä kuvastaa hyvin palvelumuotoilun ideologiaa. Ihmisillä tässä yhteydessä tarkoitetaan sekä asiakkaita että yrityksen henkilökuntaa. (Polaine ym. 2013, 41.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uusia näkökulmia ja uudenlaisia keinoja palvelun toteuttamiseen. Organisaatio voi saavuttaa uusia tasoja asiakkaidensa ja heidän käyttäytymisensä ymmärtämiseen, tehostaa prosessejaan, löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia tai jopa uusia liiketoiminta-alueita. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203–204.)

Muotoilu ei yksinomaan ratkaise kaikkia palveluihin liittyviä haasteita, mutta yhdessä hyvin toteutetun ja suunnitellun markkinoinnin sekä toimivien teknologisten ratkaisujen kanssa sen avulla voidaan luoda merkittävää arvoa asiakkaille. Muotoilun avulla voidaan lisätä palvelujen haluttavuutta ja tehdä niistä käyttäjilleen helpompia ja parempia käyttää. (Lehtonen & Lehto 2014, 21–22.)

3.3.1 Palvelupolku

Palvelupolku on tapa kuvata asiakkaan kokemusta aika-akselilla. Polulla on useampia palvelutuokioita, jotka taas sisältävät kukin erilaisia kontaktipisteitä. Palvelupolku on jaoteltu osiin siitä syystä, että palveluprosessin eri vaiheita on helpompi analysoida ja käsitellä (Tuulaniemi 2011, 38–39.)

Jokaiseen palveluun sisältyy lukuisia kontaktipisteitä, joissa palvelun käyttäjä aistii palvelua jollakin tavalla. Aistimukset tuottavat kokemuksia, joiden perusteella asiakas muodostaa käsityksensä palvelusta ja sen laadusta. Näin ollen palveluntuottajan tulee tunnis-

taa kaikki kontaktipisteet ja varmistaa yhteneväinen laatu ja toimintatapa. Vaikka palveluprosessissa onnistuttaisiin muutoin erinomaisesti, saattaa yhden kontaktipisteen aiheuttama aistimus muuttaa kokemuksen koko palvelusta. (Polaine ym. 2001, 45.)

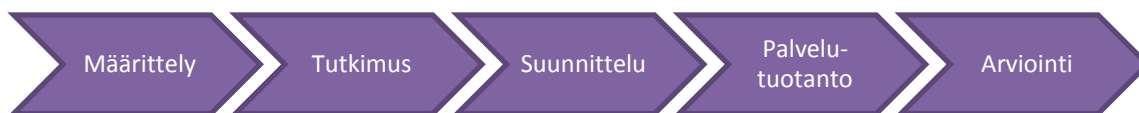
Kontaktipisteissä on ennen kaikkea mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen tämän aistien kautta. Puhutaan *ambient designista*, jossa luodaan haluttua tunnelmaa hyödyntämällä esimerkiksi värejä, valoja, tuoksua, ääniä ja materiaaleja. Olennainen merkitys on myös kontaktipisteissä olevilla ihmisillä. Kohtaamiset asiakkaan ja asiakasta palvelevien henkilöiden välillä merkitsevät erityisen paljon palveluprosessissa. Aistimuksiin vaikuttavat lisäksi myös fyysinen ympäristö sekä toimintatavat yleensä. (Tuulaniemi 2011, 38–39.)

3.3.2 Näkymättömästä näkyvää

Palvelut ovat abstrakteja eikä niitä sellaisenaan voi nähdä. Palveluista voidaan kuitenkin tehdä näkyviä erilaisten aistittavien elementtien, palvelutodisteiden avulla. Näitä hyödyntämällä voidaan parantaa palvelun houkuttelevuutta ja luoda oikeanlaisia mielikuvia. Palvelutodisteina toimivat fyysinen ympäristö kuten toimitilat ja parkkipaikat sekä palveluun liittyvät tavarat kuten kansiot, työvaatteet tai internet-sivut. Näiden palvelutodisteiden hyödyntämistä voidaan kutsua myös kaupallistamiseksi tai tuotteistamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 44.)

3.3.3 Palvelumuotoilun prosessi

Koska palvelun kehittäminen on aina erilainen ja oma yksilöllinen prosessinsa, ei ole mahdollista määrittää yhtä kaavaa, joka toimisi minkä tahansa palvelun kehittämisessä. Palvelumuotoiluprosessissa pätevät kuitenkin muutamat yleiset lainalaisuudet, joista on muodostettu prosessikuvaus. Kyseessä on eräänlainen toimintarunko, josta jokaiseen palvelumuotoiluprosessiin voidaan soveltaen hyödyntää sopivimmat osat. Palvelumuotoiluprosessi koostuu seuraavista osista: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi, kuten kuviossa 3 on havainnollistettu. (Tuulaniemi 2011, 55–56.)



KUVIO 3. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011)

Määrittely

Ratkaistavan ongelman ja tavoitteiden määrittely sekä ymmärryksen ja kokonaiskuvan muodostaminen palvelun tuottavasta organisaatiosta

Tutkimus

Yhteisen ymmärryksen muodostaminen kehitettävästä palvelusta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista (haastattelut, kyselyt, keskustelut)

Suunnittelu

Ideointia, konseptointia ja testausta sekä mittareiden määrittelyä

Palvelutuotanto

Palvelukonseptin tuottaminen suunnitellaan ja testataan palvelu asiakkailla ja kehitetään sitä edelleen

Arviointi

Arvioidaan onnistumista mittareiden sekä kokemusten avulla sekä hyödynnetään arvioita palvelun hienosäätämässä

(Tuulaniemi 2011, 56.)

Palvelumuotoilun prosessia voidaan ajatella yksinkertaistetummin myös neljän näkökulman kautta, jotka ovat tutkiminen (exploration), luominen (creation), pohdinta (reflection) ja käytäntöön vienti (implementation). Prosessin toistettavuus ja osiin pilkkominen huomioon ottaen näiden näkökulmien avulla voidaan luoda jokaiselle palvelulle tapaus-

kohtaisesti sopiva, resurssit ja muut realiteetit huomioon ottava yksilöity palvelumuotoiluprosessi. Prosessin aikana voi olla tarpeen palata välillä taaksepäin ja toistaa tarvittaessa prosessin osia yhä uudelleen. Tärkeää on huolehtia, että kehitetään kokonaisuutta ja tarkastellaan yksityiskohtia vain siinä määrin, miten se on koko prosessin kannalta järkevää. (Stickdorn & Schneider 2011, 124–127.)

3.3.4 Palveluprosessi ja Service blueprinting

Palvelun tuottaminen on prosessi, joka tapahtuu samanaikaisesti kuin palvelun käyttäminen. Palvelun tuottamiseksi tarvitaan resursseja sekä palvelun tarjoajalta että asiakkaalta. Palvelun tuotantoprosessissa vaikuttavat myös eri osapuolten välisen toiminnan koordinaatio sekä mahdollinen toiminnan sopeuttaminen. Palvelun tuottajan ja asiakkaan lisäksi prosessiin voivat osallistua erilaiset oheistuottajat ja sidosryhmät. (Kinnunen 2004, 13.)

Kun palveluprosessia kuvataan, erotetaan usein asiakkaalle näkyvä osa asiakkaalle näkymättömästä osasta. Palveluprosessin kuvauksessa ei pyritä täydellisen aukottoman systeemin kuvaamiseen, sillä ihmisten välisessä toiminnassa piilee aina muutoksen mahdollisuus. Olennaista on keskittyä prosessin kuvaamisessa päälinjojen hahmottamiseen sekä kaikkein olennaisimpien vaiheiden kuvaamiseen. Lisäksi kriittisten pisteiden huomioiminen prosessissa on tärkeää. (Kinnunen 2004, 14–15.)

Service blueprinting on tapa kuvata palveluprosessia. Se muodostetaan yleensä yhteistyössä palvelun tuottamiseen osallistuvien osapuolten kesken. Service blueprinting -menetelmän avulla laaditaan kaaviokuva, joka pitää sisällään palvelun eri vaiheet eri toimijoiden näkökulmasta. Prosessin eri vaiheet jaotellaan sisäisen vuorovaikutuksen, näkyvyyden ja vuorovaikutuksen rajapintoihin. Eri rajapintojen välillä kuvataan asiakkaan toimet, palvelun tuottajan näkyvät ja näkymättömät toimet, taustaprosessit sekä palvelun fyysiset todisteet eli konkreettiset ilmenemismuodot. Yleensä Service blueprintingin avulla laaditaan luonnosversio palvelun kehittämisprojektin alussa ja lopullinen versio sitten, kun uudet ideat ovat saaneet muotonsa. (Stickdorn & Schneider 2013, 204–207.)

Service blueprinting -menetelmä nykyisten palvelujen kehittämisessä antaa mahdollisuuden havaita palveluihin liittyvät kehittämiskohteet. Jo olemassa olevan palvelun kehittämisprosessi Service blueprintingin avulla koostuu neljästä vaiheesta:

- 1) Palvelun pilkkominen komponentteihin
- 2) Palveluprosessin kuvaaminen
- 3) Resurssien ja käytettävän ajan määrittäminen
- 4) Analysointi ja palvelun kehittämistoimenpiteet

Ensimmäisessä vaiheessa palvelua tulee tarkkailla ja tutkia esimerkiksi haastattelujen avulla, jotta saadaan kattava kuva kaikista niistä palasista, joista palvelu todella koostuu. Toisessa vaiheessa saadut havainnot puretaan ja mallinnetaan kaavioksi, joka noudattaa Service blueprinting -mallia. Kolmannessa vaiheessa Service blueprintingiin lisätään prosessin toimijat eli käytettävissä olevat resurssit. Näin voidaan todentaa, ketkä osallistuvat mihinkin palveluprosessin vaiheeseen ja miten. Lopuksi arvioidaan, mitkä osa-alueet palvelussa vaativat kehittämistä ja laaditaan suunnitelma sekä kehittämisehdotukset. (Seyring, Dornberger, Suvelza & Byrnes 2009, 10–11.)

Service blueprinting -menetelmän avulla voidaan laatia kaavioita, joissa huomioidaan palveluprosessiin liittyvät toiminnot hyvinkin kattavasti. Polaine ym. (2013) esittävät yhden esimerkin Service blueprintingin avulla tuotetusta mallikaaviosta, joka on nähtävissä kuviossa 4. Kuvio kuvaa junamatkaa palveluna ja kuvioista voidaankin hyvin nähdä Service blueprintingin idea, joka on kuvata eri toimijoiden välistä yhteistyötä prosessin aikana sekä prosessiin vaikuttavia toimintoja

Rail Europe Experience Map

Guiding Principles

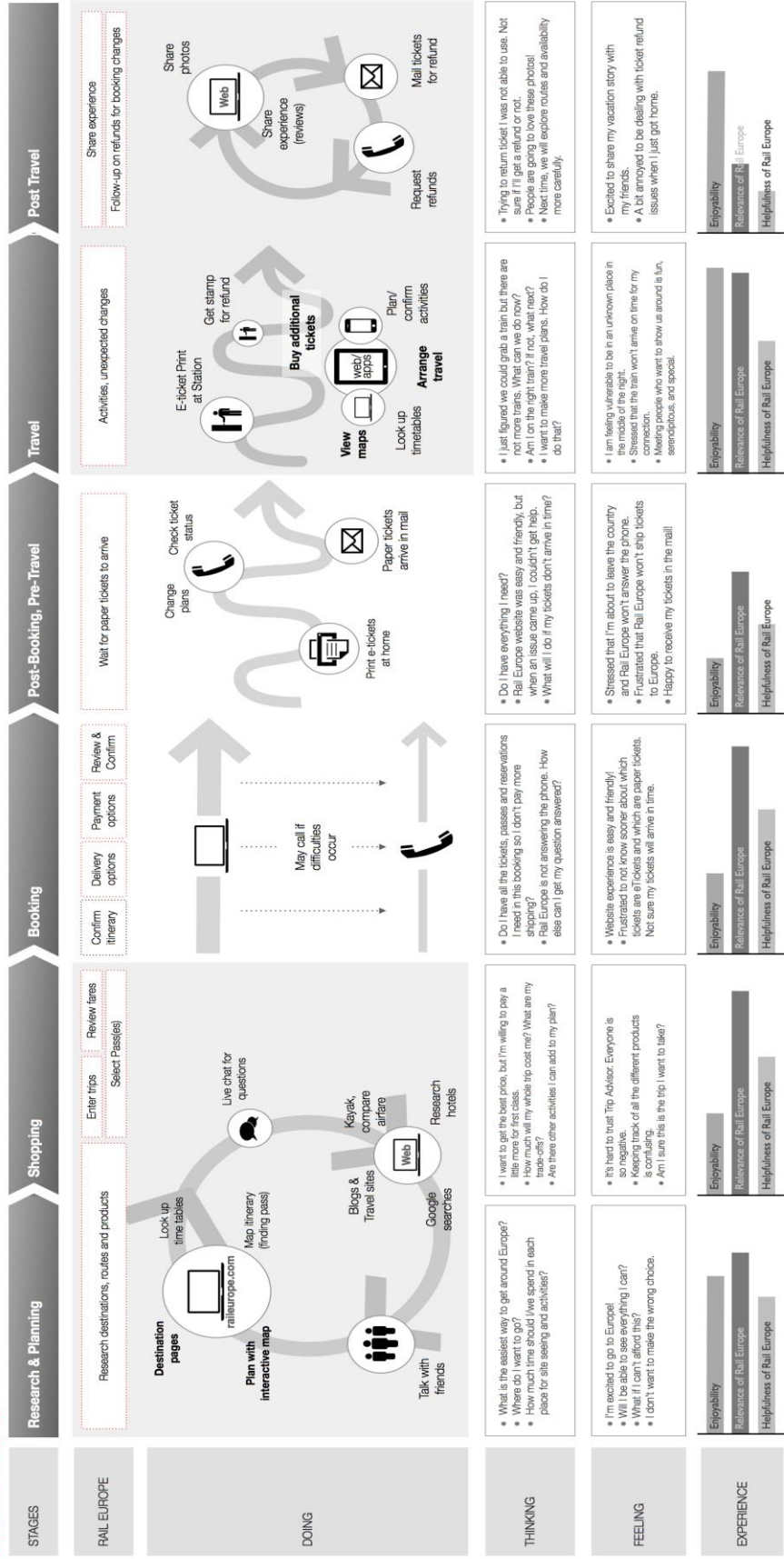
People choose rail travel because it is convenient, easy, and flexible.

Rail booking is only one part of people's larger travel process.

People build their travel plans over time.

People value service that is respectful, effective and personable.

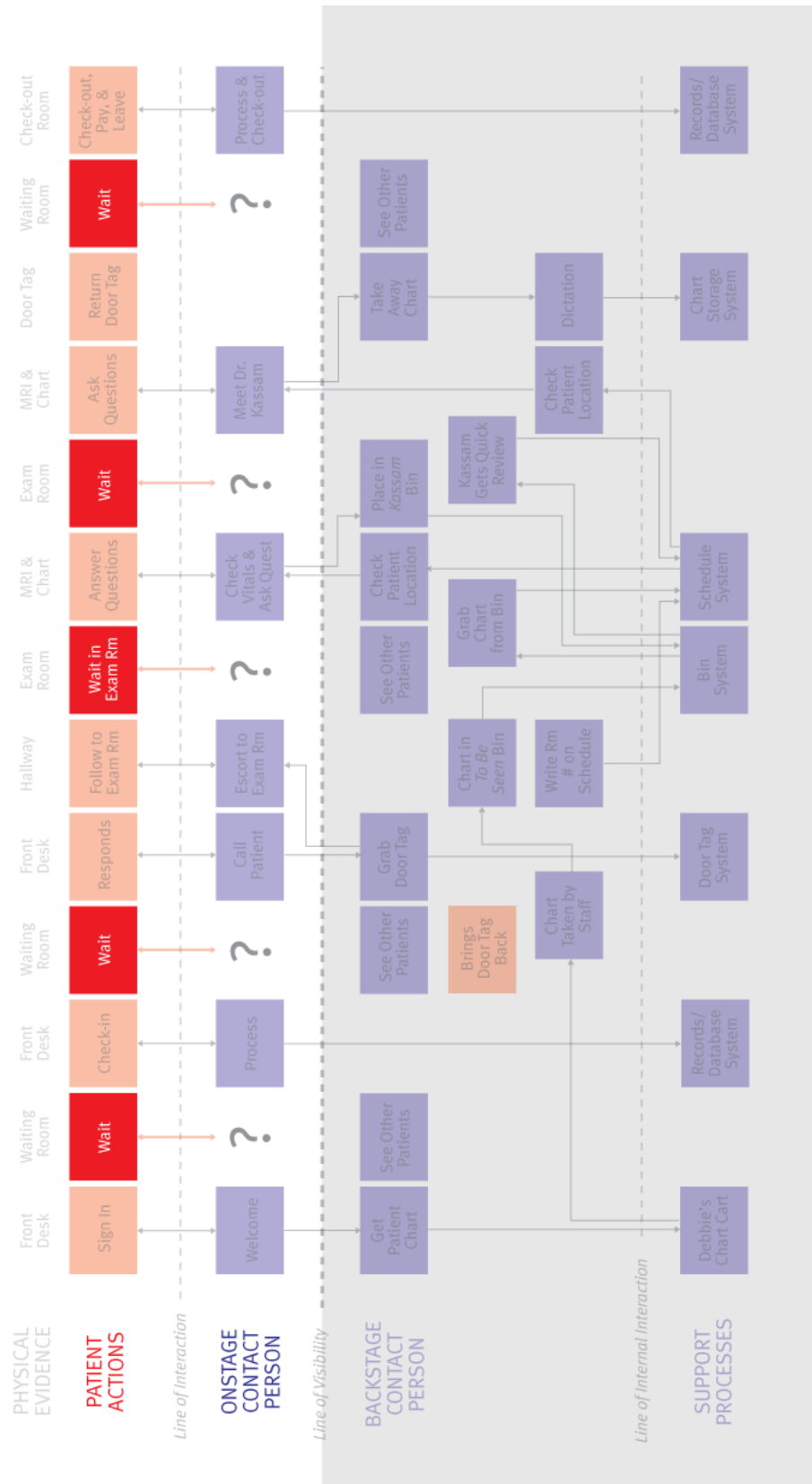
Customer Journey



KUVIO 4. Service blueprint matkustajan junamatkapalvelusta (Polaine ym. 2013)

Kaavio on mahdollista rakentaa myös yksinkertaisemmaksi käyttäen vain olennaisia elementtejä kuvaamaan palveluprosessin eri vaiheita ja niihin liittyviä toimintoja. Yhden esimerkin yksinkertaistetummasta versiosta ovat laatineet Carnegie Mellon yliopiston Melissa Cliver, Jamin Hegeman, Kipum Lee, Leanne Libert ja Kara Tennant (2007) luodessaan uutta palvelukonseptia UPMC:n neurologisen kirurgian klinikalle. Heidän laatimansa yksinkertaistetumpi malli on nähtävissä kuviossa 5. Mallissa nähdään, miten palveluprosessi on jaettu yksinkertaisiin ja kuvaaviin palasiin, joiden väliset riippuvuussuhteet on havainnollistettu erikseen.

Service Blueprint of Presby Neuro Clinic



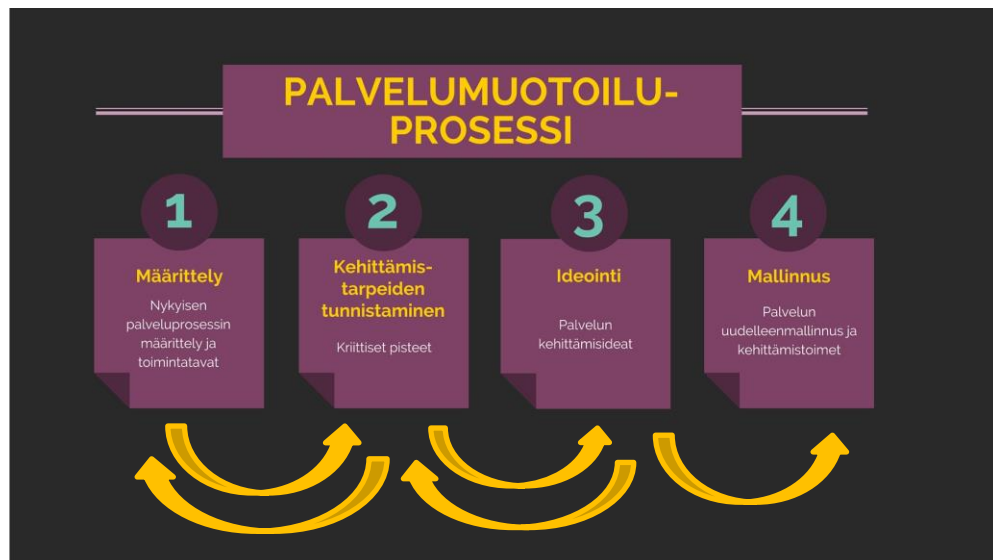
KUVIO 5. Service blueprint asiakkaan klinikkakäynnistä (Cliver ym. 2007)

Kaavion peruseriaatteena Service blueprint -menetelmässä on jakaa palveluprosessi eri toimijoiden näkökulmasta kolmella rajalla. Vuorovaikutuksen raja (line of interaction) on palvelun käyttäjän ja palvelujen tuottajan välinen toimintojen rajapinta, jossa yhdistyvät palvelun kontaktipisteet. Näkyvyyden raja (line of visibility) edustaa eroa asiakkaille näkyvillä olevien niin sanottujen etulinjan toimintojen tai työntekijöiden ja asiakkaalle näkymättömissä olevien taustatoimintojen tai toimijoiden välillä. (Stickdorn & Schneider 2011, 206–207.)

3.3.5 Sopivimmat konstit

Y-kampuksen ideoiden sparrauspalvelun tuottamiseen osallistuvat kaikkienensa käytännössä vain valmentajat. Valmentajien tehtävänä on huolehtia itse toteutuksen lisäksi taustaprosesseista, kuten markkinoinnista, materiaaleista ja suunnittelusta. Tästä syystä palvelumuotoilussa korostuva yhdessä luominen ei tässä tapauksessa osallista suurta joukkoa organisaatiosta. Kehittämisen avaimet ovat Y-kampuksella valmentajien omissa käsissä.

Aiemmissä luvuissa esiteltyjen palvelumuotoilun periaatteiden sekä palvelumuotoilun prosessiin liittyvien lainalaisuuksien perusteella tälle työlle on muodostettu oma, mukailtu palvelumuotoiluprosessinsa, joka on havainnollistettu kuviossa 6. Kuviossa 6 esitetään yksinkertaistetusti tämän työn palvelumuotoiluprosessi. Aluksi on määritelty palveluprosessi ennen kehittämistä ja perehdytty toimintatapoihin. Tämän jälkeen on etsitty olennaisimmat kehittämisalueet palveluprosessissa tunnistamalla palveluun liittyviä kriittisiä pisteitä. Määrittelyä ja kehittämistarpeiden määrittelyä on tehty osittain samanaikaisesti, jonka vuoksi kuviossa johtaa nuoli sekä vaiheesta 1 vaiheeseen 2 ja päinvastoin. Seuraavana vaiheena on itse ideointi, jossa haetaan monipuolisesti uusia ideoita palvelun kehittämiseksi. Ideoinnin aikana on myös osittain tunnistettu lisää kehittämistarpeita ja toisaalta kehittämistarpeiden määrittelyvaiheessa on jo syntynyt uusia ideoita. Tästä syystä vaiheista 2 ja 3 on edetty molempiin suuntiin. Lopuksi vaiheessa 4 kerätty tieto ja uudet ideat on koottu yhteen ja mallinnettu niiden avulla uusi palvelukonsepti.

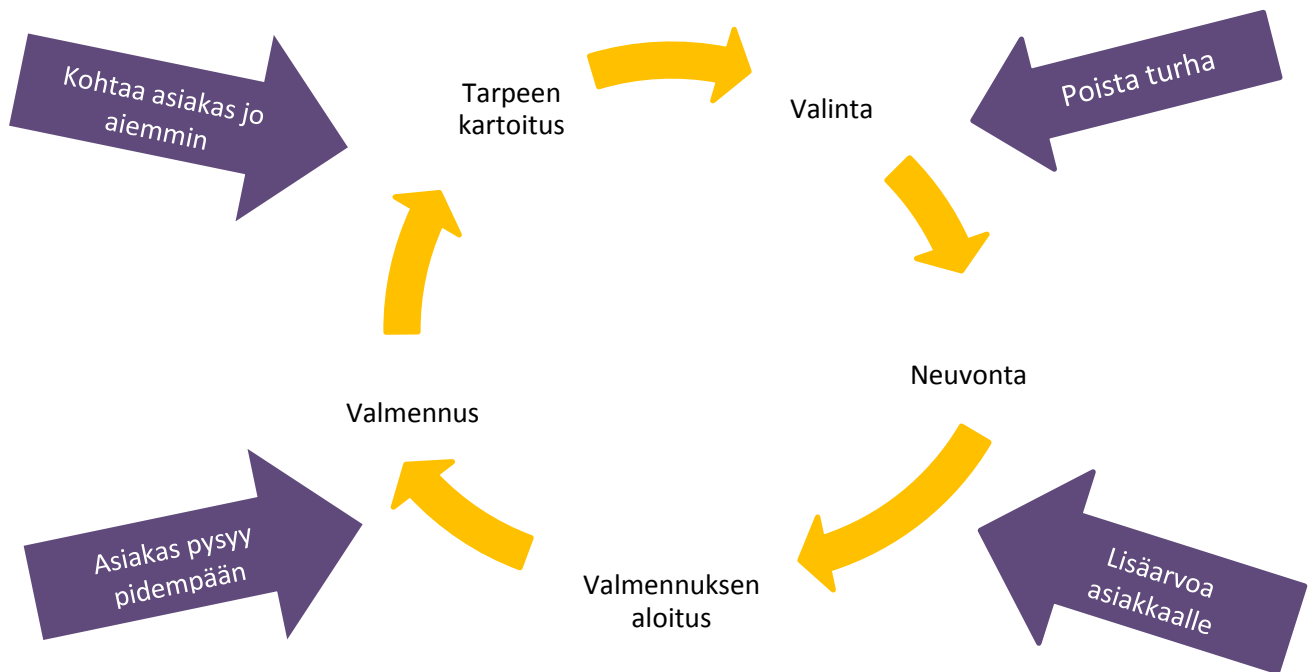


KUVIO 6. Palvelumuotoiluprosessi tässä työssä

Valmentajien ollessa olennaisena osana kehitysprosessia, on tässä prosessissa hyödynnetty aktiivisesti myös opiskelijoita. Palvelumuotoilu perustuu asiakaslähtöiseen ajatteluun ja juuri siksi ideoiden sparrauspalvelun asiakas, eli opiskelija, on tuotu keskiöön myös tässä prosessissa. Uusien ideoiden kehittämistä on lähestytty sekä opiskelijoiden että valmentajien näkökulmasta. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 20) korostavat, että asiakaskeskeinen innovointi ei ole ainoastaan ideointia asiakkaiden kanssa, vaan myös sitä, että organisaatio innovoi toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi.

Kuviossa 7 esitetään Löytänen ja Korkiakosken (2014, 20) mallista mukautettu versio asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuuksista ideoiden sparrauspalvelulle. Asiakaskeskeinen prosessi alkaa tarpeen kartoituksella, jossa korostuvat tiedonsaanti ja palvelun markkinointi. Tässä vaiheessa on mahdollista pohtia asiakkaan kohtaamista aiemmin – hakea sellaisia konsteja, joilla asiakas voi helposti ajautua palvelun vaikutuspiiriin jo ennen varsinaisen valmennusprosessin alkamista. Valintavaiheessa opiskelija hakeutuu sparrauspalvelun pariin ja ottaa yhteyttä Y-kampukseen. Tästä vaiheesta tulee tehdä mahdollisimman helppo ja yksinkertainen poistamalla kaikki turhat toiminnot ja yhteydenoton esteet. Neuvontavaiheessa valmentaja on kontaktissa opiskelijan kanssa ja esittelee palvelua. Jotta asiakas eli opiskelija saadaan kiinnostumaan, tulee palvelun esittelyn onnistua hyvin ja opiskelijan kokea saavansa jotakin lisäarvoa. Seuraava vaihe on valmennuksen käynnistyminen eli perinteisessä palveluprosessissa ostotapahtuma, josta siirrytään palvelun käyttämiseen eli valmennukseen. Näiden vaiheiden välillä olennaista on

saada opiskelija viihtymään palvelun parissa niin pitkään, että prosessi saadaan vietyä tavoitteen mukaisesti loppuun saakka.



KUVIO 7. Asiakaskeskeisen innovoinnin mahdollisuudet (Löytänä & Korkiakoski 2014, mukaellen)

Palvelumuotoiluprosessi pitää sisällään erilaisten työkalujen käyttöä, joita on olemassa lukuisia erilaisia. Jokaiseen palvelumuotoiluprosessiin voidaan hyödyntää yksilöllisesti kokoelmaa erilaisista työkaluista. Tavallisimmin käytetään kuitenkin useaa eri menetelmää. Olennaisinta on löytää työkaluista juuri sellainen kombinaatio, jolla saavutetaan tavoitellut lopputulokset. (Stickdorn & Schneider 2011, 148.)

4 UUTTA JA PAREMPAA

4.1 Lähtökohdat uudelle mallille

Opetusministeriö linjaa vuonna 2009 valmistuneessa julkaisussaan Yrittäjäyyskasvatuksen suuntaviivat, että oppimisympäristön tulisi olla osaltaan tukemassa yrittäjyyden oppimista. Julkaisussa kuvaillaan optimaalista oppimisympäristöä ja määritelmä vastaa varsin tarkasti Y-kampuksen toimintaperiaatteita. Opetusministeriön mukaan yrittäjyyden oppimisessa tulisi olla aitoa kontaktipintaa yrittäjyyteen sekä käytössä verkosto, jossa on erilaista asiantuntemusta. Y-kampuksen kursseilla nämä asiat toteutuvat työelämäprojektien sekä yritys- ja yrittäjävierailujen avulla. Ideoiden sparrauspalvelussa käsiteltävä idea on aina opiskelijan oma ja todellinen. Myös verkostoja käytetään hyväksi henkilökohtaisessa valmennuksessa tarpeen mukaan. Y-kampuksella on käytössään laaja verkosto, johon kuuluu yrittäjyyteen liittyviä asiantuntijaorganisaatioita sekä yrittäjinä toimivia mentoreita.

Palvelumuotoilun keskeisin elementti on käyttäjän, eli tässä tapauksessa opiskelijan tuominen palvelun kehittämisen keskiöön. Osallistaminen on toimintamalli, jota palvelumuotoilussa toteutetaan ja käytännössä se tuo käyttäjien lisäksi myös muut palveluun liittyvät osapuolet mukaan kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Tässä työssä kehitystarpeita ja ideoita on haettu palvelua tuottavilta valmentajilta sekä opiskelijoilta. Ideoinnissa on hyödynnetty opiskelijoiden osalta sekä alempaa että ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavia opiskelijoilta eri koulutusaloilta.

4.2 Palvelun nykytilan kuvaaminen

Laadin melko alkuvaiheessa kehittämistyön prosessia ideoiden sparrauspalvelua kuvaavan mallin, josta käyvät ilmi prosessin vaiheet eri toimijoiden näkökulmasta. Laadin mallin perustuen niihin havaintoihin, joita minulle oli kertynyt seurattessani valmentajia työssään. Valmentajana pääsin myös itse olemaan mukana sparraustilanteissa. Valmentajana ja projektipäällikkönä työskennellessäni sain siis muodostettua käsityksen siitä, miten ideoiden sparrauspalvelu rakentuu. Kun olin muodostanut kuvauksen palvelusta, esittelin

sitä haastattelujen ja keskustelujen yhteydessä muille valmentajille, jotta sain vahvistuksen käsitykseni oikeellisuudesta. Muilla valmentajilla ei ollut lisättävää tai muutettavaa laatimaani mallinnukseen.

Kuviossa 8 esitellään prosessin kuvaus lähtötilanteessa, ennen uusien ideoiden ja kehittämisajatusten mukaan tuomista. Kuviosta käy ilmi, miten palvelua on käytännössä toteutettu ja millainen on ollut asiakkaan eli opiskelijan rooli prosessissa. Kuvio selventää myös, miten palvelun tuottajana toimiva valmentaja on vienyt prosessia läpi. Palveluprosessissa hyödynnetyt kanavat ja eri vaiheiden tavoitteet näkyvät myös kuviossa 8.

Käytännössä prosessi ei aina ole noudattanut yhtä suoraviivaista linjaa. Jokainen valmentaja on toteuttanut valmennusta omalla tavallaan ja eri vaiheet ovat voineet toisinaan poiketa toisistaan eri palvelukertojen välillä. Koska mitään selkeää toimintatapaa palvelun tuottamiseksi ei ole aiemmin ollut sovittuna, voidaankin ymmärtää, miten tärkeää on laatia tarkennettu mallinnus palveluprosessin tueksi tulevaisuuden laajaan toimintaympäristöön.



KUVIO 8. Ideoiden sparrauspalvelun prosessi ennen kehittämistä

4.2.1 Kriittiset pisteet

Ideoiden sparrauspalvelusta on pystytty lähinnä valmentajien kokemuksiin perustuen tunnistamaan kriittiset pisteet. Näillä kriittisillä pisteillä on suuri merkitys koko sparrausprosessin onnistumisen kannalta. Kriittisissä pisteissä on merkittävin vaara sille, että prosessi keskeytyy ennen aikojaan tai sen loppuun viemiselle syntyy haasteita. Tästä syystä juuri näihin vaiheisiin tulee prosessin kannalta kiinnittää huomiota ja laatia entistä tarkemmat toimintasuunnitelmat.

Prosessin ensimmäinen kriittinen piste esiintyy palveluprosessin alussa tiedonsaantivaiheessa. Vuoden 2013 lopussa Y-kampus teetti TAMKin liiketalouden opiskelijaryhmällä tutkimuksen, jossa selvitettiin Y-kampuksen tunnettuutta ja vaikuttavuutta TAMKin opiskelijoiden ja henkilöstön keskuudessa. Lähes kolmasosa tutkimukseen vastanneista ei tiennyt mitä Y-kampus tekee. Tutkimustulosten perusteella todettiin tarve kehittää markkinoinnin kohdennettavuutta. (Isoaho, Huhtanen, Luoto & Haasto 2013.) Markkinointiin ja tunnettuuden parantamiseen muun muassa tapahtumien kautta on panostettu viime vuosina, mutta kävijä- ja osallistujamäärien kehityksestä voidaan päätellä, etteivät kaikki potentiaaliset asiakkaat edelleenkään tunne Y-kampuksen palveluita riittävän hyvin.

4.2.2 Resurssit ja toimijat

Prosessin keskiössä on palvelun asiakas eli opiskelija. Prosessin eri vaiheet rakentuvat nimenomaan opiskelijan näkökulmasta. Palvelun tuottajina ovat Y-kampuksen valmentajat, joiden työajasta osa on suoraan resursoitu tämän palvelun tuottamiseen. Palvelun toteuttamisesta vastaavat valmentajat mutta he voivat käyttää sopivilta osin muiden asiantuntijoiden apua valmennusprosessin aikana. Päävastuu palvelun tuottamisesta on kuitenkin aina valmentajalla.

Palvelun taustalla vaikuttavia tukiprosesseja on vähän. TAMK tarjoaa palvelun tuottamiseen tarvittavat fyysiset tilat ja vastaa niiden kunnosta ja toimivuudesta. Lisäksi TAMK mahdollistaa erilaisten sähköisten järjestelmien käytön sekä tarvittavan tietotekniikan saatavuuden ja käytettävyyden. Tilojen, työvälineiden, opintosuoritusten kirjaamiseen

vaadittavien järjestelmien sekä työnohjauksen lisäksi muita tukitoimintoja tai taustaprosesseja ei vaadita palveluprosessin tuottamiseksi. Ideoiden sparrauspalvelu ei varsinaisesti ole ajasta, paikasta tai välineistä riippuvaista toimintaa vaan ennemminkin ihmisten välistä kohtaamista.

4.3 Ideointi

”Luovuus on uuden kehittämisen keskipisteessä, sillä ilman kykyä innovoida kehittäminen taantuu.” (Ojasalo ym. 2014, 158.) Innovointia voidaan harjoittaa erilaisten luovuusmenetelmien avulla. Parhaimmillaan uusia ideoita syntyy avoimessa ja positiivisessa ilmapiirissä, jossa asioita voidaan tarkastella uusista näkökulmista. Luovuusmenetelmät ja -työkalut soveltuvat erityisen hyvin palvelumuotoiluun, sillä niiden avulla voidaan tuottaa uusia ratkaisumalleja ja ideoita lyhyessäkin ajassa, hyödyntämällä eri sidosryhmien edustajia. (Ojasalo ym. 2014, 158).

Tässä työssä uusia ajatuksia ja ideoita on haettu sekä palvelun parissa työskenteleviltä valmentajilta että potentiaalisilta asiakkailta eli opiskelijoilta. Näkökulman laaja-alaisuuden säilyttämiseksi ideoinnissa hyödynnettiin sekä alemman että ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijoita eri aloilta. Ideointi toteutettiin eri kohderyhmien taustat huomioiden ja ympäristöön sekä tilanteeseen ja resursseihin parhaaksi sopivimmalla tavalla. Valmentajien keskuudessa ideointia oli helppo toteuttaa avoimen keskustelun kautta ilman, että hyödynnettiin tarkemmin mitään tarkkaa tekniikkaa. Opiskelijoiden ideoinnissa taas käytettiin ohjatumpaa mallia.

4.3.1 Valmentajien ideointi

Y-kampuksen valmentajat ovat tottuneet hyödyntämään erilaisia ideointitekniikoita sekä kehittämään toimintaa tuottamalla aktiivisesti kehitysehdotuksia. Ideointimenetelmiä käytetään kaikilla Y-kampuksen kursseilla. Toimintakulttuuriin kuuluvan avoimen ilmapiirin ja ideoinnin jatkuvuuden vuoksi ei ollut tarpeen erikseen opastaa valmentajia ideoinnin saloihin. Valmentajien kesken järjestettiin avoin keskusteluhetki, jossa nostettiin esiin ideoiden sparrauspalveluun liittyviä toiveita ja ajatuksia. Toimintatapana tämä oli luontevin, sillä myös valmentajien omat palaverit rakentuvat usein tähän tapaan.

Aluksi käytiin läpi ideoiden sparrauspalvelusta muodostettu prosessikuvaus, joka on esitelty luvussa 4.1. Valmentajat saivat kommentoida prosessia ja siihen liittyviä vaiheita omasta näkökulmastaan. Tämän jälkeen syvennyttiin prosessin eri vaiheisiin ja niissä esiintyviin toimintoihin. Keskustelussa nostettiin aktiivisesti esille palvelun haasteita, prosessin eri vaiheisiin liittyviä konkreettisia tehtäviä ja parannustarpeita. Samanaikaisesti ilmoille nousi jo ideoita prosessin parantamiseksi ja tehostamiseksi.

Kaikki ideat ja havainnot kirjattiin ylös paperille keskustelun kuluessa. Itse osallistuin aktiivisesti keskusteluun ja kirjasin samalla ylös keskustelun tuotoksia. Koska valmentajia on tällä hetkellä vain muutama, otin itse myös aktiivisen keskustelijan roolin, jotta keskustelun tempo pysyi yllä. Osallistuin keskusteluun aktiivisesti myös siksi että olen itse toiminut valmentajan roolissa ja täten tarkastellut valmennusprosessia läheltä.

4.3.2 Valmentajien ideat

Aluksi käsiteltiin prosessin ensimmäistä vaihetta johon liittyy tiedon saatavuus. Yhteisesti todettiin, että tieto saatavilla olevasta ideoiden sparrauspalvelusta ei tavoita kaikkia opiskelijoita. Haasteeksi koettiin etenkin markkinoinnin kohdentaminen. Valmentajien kokemuksen mukaan tehokkainta markkinointia on suosittelu. Iso osa valmennukseen hakeutuneista opiskelijoista kertoo, että on kuullut ideoiden sparrauspalvelusta joko kaverilta tai opettajaltaan. Myös Y-kampuksen tarjoamat kurssit koettiin hyvänä ponnahduslautana ideoiden sparrauspalveluun hakeutumiseen. Näistä etenkin oman idean jalostamiseen suunniteltu Business Camp -kurssi on tuonut monta opiskelijaa sparrauspalveluun.

Prosessin toisessa vaiheessa, jossa opiskelija ottaa yhteyttä Y-kampukseen, nähtiin etenkin tarvetta toiminnan järjestelmällisyyden parantamiseen. Opiskelija voi ottaa yhteyttä puhelimitse, sähköpostilla tai käymällä paikan päällä. Kaikkiin eri yhteydenottotapoihin koettiin liittyvän omat haasteensa, joista suurimpana pidettiin reagointiajan venymistä. Yhteydenotto saattaa hukkua suuren sähköpostimäärän keskelle eikä puhelimeen ole aina mahdollisuutta vastata heti. Y-kampuksella ei myöskään aina olla paikalla jolloin henkilökohtaisesti juttelemaan saapuva opiskelija voi jäädä ilman reagointia. Tässä yhteydessä pohdittiin sähköisen yhteydenottolomakkeen käyttöä.

Sähköisen niin sanotun esitietolomakkeen käyttöä mietittiin myös prosessin kolmanteen vaiheeseen, jossa ensitapaamisella kartoitetaan opiskelijan tilannetta. Tämän vaiheen hoitamiseen on jokaisella valmentajalla oma tapansa ja käytäntöjen yhtenäistäminen koettiin tarpeelliseksi. Ideoina esiin nousivat standardoitu kartoituslomake, valmentajalle laadittu kysymyspatteristo ja yhteinen sähköinen järjestelmä, jonne valmennuksessa tarvittavat tiedot tallentuisivat ja josta ne olisivat kaikkien valmentajien saatavilla helposti.

Valmennuksen käynnistämisen vaiheessa että itse valmennuksen kulussa valmentajia mietityttivät motivaation säilyttäminen, valmentajan ja opiskelijan näkemuserot, valmennuksessa kertyvän datan säilyttäminen sekä valmennussuunnitelmien keskinäiset eroavaisuudet eri opiskelijoiden välillä. Haasteena koettiin esimerkiksi sellainen tilanne, jossa opiskelija kokee oman ideansa olevan valmis ja kaupallistettava mutta jossa valmentaja näkee olevan edelleen huomattavan paljon kehitettävää. Valmentajilla jo käytössään olevan laajan asiantuntijaverkoston hyödyntämisen ei koeta olevan vielä niin tehokasta kun sen olisi syytä olla. Ideana pohdittiin esimerkiksi TAMK:n opettajaverkoston laajempialaista hyödyntämistä etenkin alakohtaista erityisosaamista vaativien ideoiden sparrauksessa.

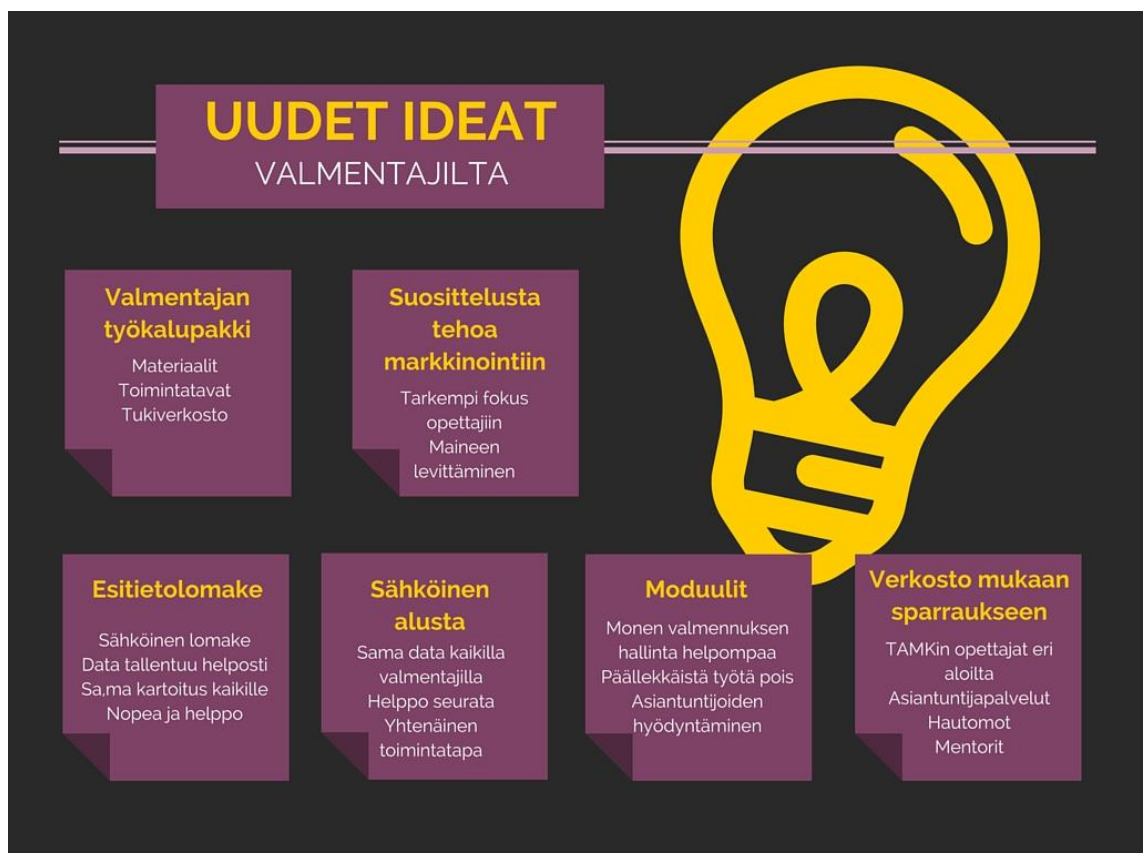
Valmennukseen liittyviä ideoita syntyi runsaasti. Keskustelussa pohdittiin valmentajan oman työkalupakin rakentamista, joka voisi sisältää vinkkejä, ideoita, materiaaleja ja toimintamalleja. Valmentajat toivoivat myös jonkinlaista sähköistä alustaa, jonka avulla valmentajan olisi helppo kommunikoida opiskelijan kanssa ja jonne erilaista dataa olisi helppo tallentaa. TAMK:ssa jo käytössä olevan Tabula-järjestelmän ei koettu sopivan juuri tähän tarpeeseen. Ideana pohdittiin myös ideoiden sparrauspalvelun tapaamismäärien standardoimista sekä valmennukseen liittyvien tapaamisten rakentumista osittain valmiiden moduulien varaan. Täten samojen haasteiden kanssa painivia opiskelijoita voitaisiin valmentaa yhdessä, jolloin resursseja höydyntettäisiin nykyistä tehokkaammin.

Valmennuksen päättämisen vaiheessa askarrutti etenkin se, miten onnistutaan opiskelijan jatko-ohjauksessa. Käytännössä kun opiskelija valmistuu tai valmennus jostain muusta syystä päättyy, on tärkeä huolehtia että opiskelija saa tarvitsemansa tuen ja avun polullaan kohti yrittäjyyttä. Ohjaus voi tapahtua joko julkisten yrittäjyyspalveluiden pariin tai esimerkiksi johonkin yrityshautomoon. Palautteen merkitystä mietittiin juuri valmennuksen loppuvaiheessa, sillä siten saadaan arvokasta tietoa valmennuksen sujuvuudesta mutta myös käsitys oikeanlaisesta jatko-ohjauksesta.

Valmentajilta saatujen ajatusten avulla löytyi useita sellaisia osia ideoiden sparrauspalvelun prosessissa, jotka vaativat selkeää parantamista. Valmentajana toimiminen sinänsä on prosessissa erittäin vastuullista eikä siihen ole tähän saakka ollut saatavilla kovin paljoa tukimateriaalia. Käytännöt ovat myös valmentaja- ja tapauskohtaisesti hyvin erilaisia. Palvelun laajentuessa suuremmalle käyttäjäkunnalle, laajempaan toimintaympäristöön ja uusien toimijoiden tuotettavaksi, tulee toimintatapojenkin olla yhteneväisempiä.

Toiminnan laajentuessa resurssien tehostaminen on myös keskiössä. Päällekkäisiä toimintoja on karsittava eikä tuottamattomaan työhön ole järkevää hukata aikaa. Verkoston tehokkaampi hyödyntäminen ja sähköisten palvelujen kehittäminen auttavat parantamaan palveluprosessia.

Kuviossa 9 on yhteenvetona kerätty valmentajilta tulleiden ideoiden ydinkohdat. Näitä ideoita hyödynnetään uuden palvelun mallintamisessa ja kehittämisideoiden esittämisessä.



KUVIO 9. Yhteenveto valmentajilta saaduista ideoista

4.3.3 YAMK opiskelijoiden ideointi

Työn tekemisen aikana sain mahdollisuuden viedä kehitettävän palvelun ja siihen liittyvät haasteet käsiteltäväksi ideointihetkeen, jossa oman opiskelijaryhmäni projektijohtamisen ja palveluliiketoiminnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat tuottivat ratkaisuehdotuksia toistensa palveluille. Tilanne oli erityisen hedelmällinen myös siksi, että Y-kampuksen ideoiden sparrauspalvelun piirissä ei vielä toistaiseksi ole ollut yhtään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijaa. Ylemmän tutkinnon opiskelijoiden mielipiteet ja ajatukset ovat siis erityisen arvokkaita.

Ideointi toteutettiin noudattaen aivoriihi-menetelmää, jossa aluksi heitellään ilmoille ideoita ja ajatuksia ja sen jälkeen jalostetaan syntyneistä ideoista toteuttamiskelpoisia ratkaisuehdotuksia. Mukana oli 5 toisilleen entuudestaan tuttua opiskelijaa. Aluksi keskusteltiin hyvin yleisellä tasolla ideoinnista ja kehittämisestä sekä asetettiin tavoitteet session toteuttamiseen. Tilanteeseen saatiin helposti luotua avoin ilmapiiri, joka mahdollisti sujuvan keskustelun ja kaikkien ideoiden esiintuomisen. Aivoriihen alussa tärkeää onkin juuri luopua ennakkoluuloista ja mielen rajoitteista ja vasta sen jälkeen siirtyä ideointivaiheeseen, jossa ideoita synnytetään tyhjästä ja jalostamalla toisten ajatuksia. Session vetäjä kirjaa samalla syntyneitä ideoita ylös. Lopuksi ideoita tarkastellaan kriittisemmin ja arvioidaan niiden toteutettavuutta. Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun käytetyimmistä menetelmistä. (Ojasalo ym. 2014, 160–161.)

Oma roolini oli aluksi esitellä Y-kampuksen sparrauspalvelu palveluprosessina sekä havainnollistaa palveluun liittyvät kriittiset pisteet. Aivoriihen aikana kirjasin ylös syntyneitä ideoita enkä ottanut kovin aktiivista roolia keskusteluun muuten kuin vastaamalla syntyneisiin kysymyksiin.

4.3.4 YAMK opiskelijoiden ideat

Aivoriihen tuloksena syntyi useita uusia näkökulmia, joista saatiin monia käyttökelpoisia ideoita. Tiedon saatavuus koettiin haasteeksi, sillä kukaan ideointiin osallistuneista opiskelijoista ei ollut kuullut aiemmin Y-kampuksen tarjoamasta ideoiden sparrauspalvelusta.

Tiedon saatavuuden parantamiseksi ehdotettiin, että joku voisi tulla paikan päälle kertomaan Y-kampuksen palveluista kun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat aloittavat opintonsa. Myös verkkosivujen rakenteeseen ehdotettiin muutoksia. Verkkosivuille kaivattiin selkeämpää tietoa ideoiden sparrauspalvelusta, sillä tuon tiedon koettiin olevan turhan vaikeasti löydettävissä.

Ideoita markkinoinnin kohdentamisesta eri opiskelijaryhmille eri tavoin syntyi myös. Etenkin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden arveltiin kaipaavan eri asioihin painottuvaa markkinointia kuin alemmaa tutkintoa suorittavien. Eri tyyliin suunniteltua markkinointia pohdittiin myös eri-ikäisten opiskelijoiden näkökulmasta sekä koulutusohjelmittain. Ideana ilmoille heitettiin muun muassa ajatus siitä, miten jo työelämässä vuosia toimineeseen opiskelijaan voisi tehotta sparrauspalvelun laatuun ja maksuttomuuteen vetoaminen, toisin kuin esimerkiksi suoraan lukiosta ammattikorkeakouluun tulleeseen nuoreen.

Ideoinnissa pohdittiin myös raja-aitojen madaltamista ja keinoja siihen, miten opiskelijoita voitaisiin rohkaista hakeutumaan nykyistä aktiivisemmin ideoiden sparrauspalvelun pariin. Luottamuksellisuuden ja helppouden lisäksi ehdotettiin, että opiskelijoille on syytä korostaa sitä, ettei valmennukseen saapuvalla tarvitse olla vielä mitään valmista liikeideaa. Opiskelijoiden pelkojen murtamista pidettiin tärkeänä ja valmennuksen helppouden, lämminhenkisyyden ja henkilökohtaisuuden korostamista ehdotettiin. Opiskelijan on myös tärkeää tietää, mitä valmennuksessa todellisuudessa tapahtuu ja mitä se opiskelijan näkökulmasta käytännössä tarkoittaa. Tähän tarkoitukseen voisi laatia vaikkapa erillistä esittelymateriaalia selkeyttämään palvelusta muodostuvaa käsitystä.

Myös valmennuksen keskeytyminen ennen aikojaan aiheutti laajaa pohdintaa session aikana. Valmentajille ehdotettiin soittorutiinia, jolla valmennukseen saapumatta jättäneeseen opiskelijaan jatkettaisiin aktiivista yhteydenpitoa. Sitoutumisen parantamiseksi ehdotettiin myös valmentajan ja valmennettavan välisen sparraussopimuksen laatimista. Myös yrittäjämentorien aktiivisemmän roolin valmennuksessa arveltiin parantavan sitoutumista. Ideana syntyi myös palkitsemisjärjestelmän luominen opiskelijoiden motivaation ylläpitämiseksi.

TAMKin sisäisen ilmapiirin muuttaminen yrittäjämönteisemmäksi nähtiin myös tarpeellisena. Y-kampuksen valmentajat koettiin mielipidevaikuttajina, joilla arveltiin olevan mahdollisuus muuttaa omalla esimerkillään ja kertomuksillaan talon opettajien keskuudessa vallitsevaa mielipideilmastoa.

Kuviossa 10 esitellään koostetusti YAMK-opiskelijoilta saaduista ideoista ne, joita etenkin halutaan hyödyntää palvelun kehittämisessä.



KUVIO 10. Yhteenvedo YAMK opiskelijoiden ideoista

4.3.5 Monialaisen opiskelijaryhmän ideointi

Koska Y-kampuksen toiminnan piiriin kuuluvat tulevaisuudessa kaikkien Tampereen korkeakoulujen opiskelijat, haluttiin palvelun kehittämiseksi hakea ideoita yli oppilaitosrajojen. Koko Y-kampuksen toiminnan kehittäminen korkeakoulujen yhteenliittymän näkökulmasta nousi tärkeäksi toimintalinjaksi keväällä 2016 ja sen edistämiseksi järjestettiin huhtikuussa 2016 korkeakouluopiskelijoille avoin

Student jam -ideointitapahtuma. Päivän mittaisessa ideointitapahtumassa Tampereen yliopistolla, Tampereen teknillisellä yliopistolla sekä Tampereen ammattikorkeakoulussa opiskelevia opiskelijoita kokoontui yhdessä ideoimaan Y-kampuksen tulevaisuuden suuntaa ja palvelumallia. Tapahtumaan osallistuneet opiskelijat tulivat mukaan vapaaehtoisesti ja näin saatiin varmistettua innostunut, avoin ja positiivinen ilmapiiri, mikä myös Ojasalon ym. (2014, 158) mukaan on edellytys luovaan ongelmanratkaisuun. Tapahtumaan osallistui yhteensä 18 opiskelijaa.

Tapahtuma rakennettiin siten, että muodostettiin neljä monialaista opiskelijatiimiä, jotka tuottivat päivän ajan uusia ideoita. Päivän päätteeksi kunkin tiimin tuottama ratkaisuehdotus arvioitiin ja monipuolisimman tuotoksen aikaansaanut tiimi palkittiin. Tiimeille annettiin tarvittava työtila, välineet ja aikataulu mutta muuten työskentelytapa oli vapaa. Päivän aikana tiimeillä oli mahdollista hyödyntää sparrausapua valmentajilta. Itse toimin päivän aikana tiimien sparraajana ja annoin tarpeen mukaan käyttöön valmiita ideointimenetelmiä.

Menetelminä hyödynnettiin aivoriihen lisäksi muun muassa Stickdornin ja Schneiderin (2011, 174) esittelemää päivä elämästä -tekniikkaa. Kyseissä ideointimenetelmässä lavastetaan kuvitteellisen asiakkaan päivä ja siihen liittyviä arkisia tilanteita. Ideoijat eläytyvät näihin tilanteisiin ja miettivät sen avulla tunteita, ajatuksia ja käyttäytymismalleja joiden avulla voidaan löytää konkreettisia kosketuspisteitä ja ideoita palvelun tuomiseksi lähemmäs käyttäjää.

Myös toista Stickdornin ja Schneiderin (2011, 178) profilointiin liittyvää menetelmää hyödynnettiin. Käytetyssä tekniikassa keksitään kuvitteellisia hahmoja, joiden persoonallisuutta, ominaisuuksia ja mielenkiinnonkohteita profiloimalla voidaan luoda erilaisia näkökulmia palvelun käyttöön.

4.3.6 Monialaisen opiskelijaryhmän ideat

Opiskelijoiden tuottamissa ideoissa korostuivat verkostoituminen, virtuaalisuus sekä monialaisen yhteistyön kehittäminen. Opiskelijat olivat havainneet samoja haasteita kuin jo valmentajien kesken käydyistä keskusteluista nousi ilmi: vaikuttavuutta ja saavutetta-

vuutta tulee parantaa sekä tiedonkulkua ja markkinointia kehittää. Verkkosivujen parantaminen ja ajantasaisuuden parantaminen nousivat erityisesti esiin tässä yhteydessä. Markkinoinnin edistämiseksi ehdotettiin eri aloilla ja eri korkeakouluissa toimivia edustajia, jotka hoitaisivat Y-kampukseen liittyvää markkinointia alakohtaisesti.

Monialaisen yhteistyön välineeksi ehdotettiin mobiiliapplikaatiota ja osaajapankkia. Applikaation avulla opiskelijat voisivat muodostaa kontakteja toisiinsa ja sitä kautta löytää osaajia eri aloilta vaikkapa kehittämään yhdessä jotakin ideaa tai projektia. Y-kampus toimisi tässä yhteydessä luonnollisena kumppanina tukemassa opiskelijoiden oppimista ja kehittymistä. Myös vertaisoppiminen nostettiin esiin yhtenä mahdollisuutena kehittää opiskelijoiden välistä yhteistyötä. Vertaisoppiminen voisi istua osaksi ideoiden sparrauspalvelua, jolloin opiskelijoilla olisi mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan ja samalla verkostoitua. Myös yhteistyötä työelämän kanssa toivottiin, samoin valmennusta työelämätaidoissa ylipäätään, ei ainoastaan yrittäjyyden näkökulmasta.

Verkkopalveluilta toivottiin monipuolisuutta ja yhtenä konkreettisena ideana esiin nousi luentopankki, jossa voisi olla tarjolla sekä paikallisesti että kansainvälisesti tuotettua yrittäjyysaiheista koulutusta. Virtuaalisten toteutustapojen koettiin muutoinkin olevan hyvä tapa madaltaa kampusten välisiä raja-aitoja.

Kuvioon 11 on koostettu ydinkohdat monialaisen opiskelijatiimin ideoista. Näistä ideoista useita otetaan huomioon palvelun kehittämissuunnitelmissa sekä itse palveluprosessin mallintamisessa.



KUVIO 11. Yhteenvedo monialaisen opiskelijaryhmän ideoista

5 UUSI JA PAREMPI IDEOIDEN SPARRAUSPALVELU

5.1 Palvelun mallinnus

Sparrauspalvelun mallintaminen pohjautuu palvelusta jo aiemmin laadittuun prosessikuvaukseen. Uudessa mallissa palveluprosessia on selkeytetty, sen lomaan on tuotu uusia elementtejä kehittämisideoiden pohjalta ja sen sisältämiä toimintoja on tarkasteltu syvemmin. Koko valmennusprosessi pohjautuu valmentavan johtamisen ideologialle, jonka ytimessä ovat valmentajan ja opiskelijan kohtaamiset.

Työn teoriaosuudessa esitelty valmentavan johtamisen Pilari-malli tukee Y-kampuksen näkemystä siitä, miten valmennustapaamiset on käytännössä hyvä toteuttaa. Ideoiden sparrauspalvelussa tähän saakka käytännössä toteutettu toimintamalli noudattelee suurilta osin Pilari-mallin tapaa toimia. Nyt mallinnettava uusi palveluprosessi tukeutuu myös tähän, hyväksi havaittuun toimintatapaan.

5.1.1 Blueprinting

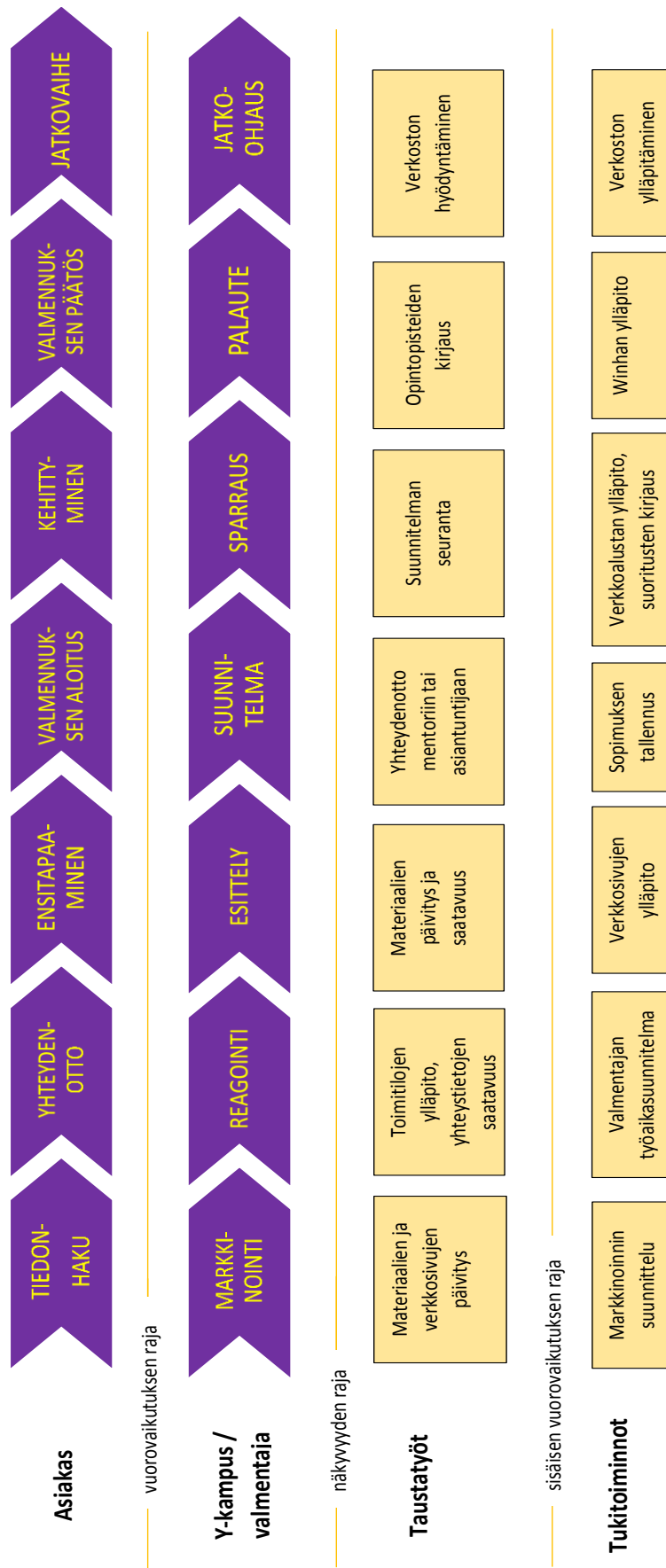
Y-kampuksen ideoiden sparrauspalvelu on aiemmin ollut täysin aineeton, mallintamaton, hiljaisena tietona valmentajalta toiselle kulkenut konsepti. Kukin valmentaja on tuottanut palvelua persoonalleen sopivimmalla ja ammattitaitoonsa pohjatutuvalla tavalla. Palvelun laajentuessa yhä suuremman toimintaympäristön tarpeisiin, oli tarve luoda jotakin konkreettista palvelun kuvaamiseksi ja koko palveluprosessin selkiyttämiseksi.

Kappaleessa 4.2 esitelty palvelun kuvaus pohjautui valmentajilta kerättyyn tietoon ideoiden sparrauspalvelun toimintatavasta. Palvelun perusidea ja toteuttamistavan runko pohjautuu tähän kuvaukseen, mutta uusi kehitetty, Service blueprinting -tekniikan avulla tuotettu palvelun mallinnus huomioi monipuolisemmin palvelun eri vaiheisiin liittyvät toiminnot.

Kuviossa 12 on esitetty tiivistetty versio ideoiden sparrauspalvelun mallinnuksesta. Laajennettu, kaikki elementit huomioiva blueprint on esitetty liitteessä 1. Mallinnus jakaa

palvelun eri vaiheet asiakkaan eli opiskelijan ja palvelun tuottajan eli valmentajan näkökulmiin. Opiskelijan ja valmentajan prosessien välillä kulkee vuorovaikutuksen rajapinta sillä sekä palvelun tuottaja että käyttäjä ovat läpi prosessin vuorovaikutuksessa keskenään. Mallinnuksessa on kuvattu myös taustaprosessit, jotka näkyvyyden rajapinta erottaa valmentajan prosessista. Valmentaja on käytännössä myös se henkilö, joka huolehtii taustatöistä mutta tämä ei ole suoraan asiakkaalle näkyvää toimintaa. Taustatöiden alla nähdään myös prosessi tukitoimintojen näkökulmasta. Se erottuu taustatöistä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnalla sillä tukitoimintoja ylläpitävät suurelta osin muut tahot tai henkilöt. Laajennettu, liitteessä 1 esitetty mallinnus ottaa edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi mukaan palveluprosessin fyysiset todisteet eli konkreettiset, asiakkaalle näkyvät kosketuspisteet. Laajennettu mallinnus huomioi myös valmentajan rooliin liittyvän henkisen ulottuvuuden, joka kuvaa valmentajan rooliin liittyviä valmennustaitoja luvussa 3.2 kuvattujen teorioiden pohjalta. Laajennettu malli kuvaa myös monipuolisesti eri vaiheisiin liittyviä tausta- ja tukitoimintoja tehtävätasolla.

Kuvion 12 tiivistetty mallinnus esittää olennaiset elementit palvelun eri vaiheista. Palveluprosessin vaiheisiin liittyy paljon yksityiskohtaisempia toimintoja, joiden esittäminen yhdessä kuviossa ei ole esitettävyyden kannalta järkevää. Näitä tarkempia toimia on esitetty hieman yksityiskohtaisemmin liitteessä 1. Liitteen 1 mallinnus ei myöskään kata kaikkia pieniä yksityiskohtia, mutta antaa selkeämmän käsityksen juuri niistä olennaisista elementeistä, joista palveluprosessin toteuttamisessa tulee huolehtia.



KUVIO 12. Tiivistetty blueprint ideoiden sparrauspalvelusta

5.1.2 Toimintojen kuvaus

Ideoiden sparrauspalvelun palveluprosessi alkaa informaatiovaiheella. Siinä valmennusta kaipaava opiskelija hakee tietoa saatavilla olevasta palvelusta ja hyödyntää tiedonhakuun monia eri kanavia kuten verkkosivuja, oppilaitoksensa tarjoamia materiaaleja, opettajia, opiskelijakavereita ja sosiaalista mediaa. Tässä vaiheessa palvelun tuottajan näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että saatavilla oleva tieto on ajantasaista ja oikeaa. Tietoa tulee olla myös saatavilla helposti ja monipuolisesti eri lähteistä. Tiedon välittymisen tukena hyödynnetään markkinoinnin toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että mahdollisimman moni opiskelija tulee tietoiseksi ideoiden sparrauspalvelun olemassaolosta. Markkinoinnin keinoina ovat laaja näkyvyys sosiaalisessa mediassa, verkkosisältöjen aktiivinen päivittäminen, tapahtumien hyödyntäminen sekä näkyvyys eri kampusten toimipisteillä sekä kampuksilla toimivien markkinointiagenttien toimesta.

Palveluprosessin seuraavana vaiheena on yhteydenottovaihe. Silloin valmennuksesta kiinnostunut opiskelija ottaa yhteyttä Y-kampukseen aloittaakseen valmennuksen tai ilmaistakseen kiinnostuksensa. Yhteydenotto tapahtuu joko suoraan valmentajaan puhelimitse tai sähköpostilla, käynnillä Y-kampuksen toimipisteellä tai verkkosivujen tai sosiaalisen median kautta toimivalla yhteydenottopyynnöllä. Yhteydenottovaiheen onnistumiseksi valmentajien yhteystietojen tulee olla saatavilla helposti ja ajantasaisena, valmentajien tulee vastata yhteydenottoihin nopeasti sekä valmentajien tulee sopia nopeasta reagoinnista yhteydenottopyyntöihin. Taustaprosessina on huolehdittava resurssien määrittelystä eli käytännössä huomioitava valmentajan työaikasuunnitelma ja valmennusprosessin mahdollistaminen.

Yhteydenottovaihetta seuraa kohtaamisvaihe, jossa opiskelija tapaa valmentajan ensimmäistä kertaa. Tässä vaiheessa valmentaja käy opiskelijan kanssa läpi esitietolomakkeen ja kartoittaa sen avulla opiskelijan tarpeet. Näin saadaan tarvittava tieto opiskelijan tilanteesta valmennussuunnitelmaa varten. Tässä vaiheessa valmentaja esittelee sparrauspalvelun idean ja rakenteen opiskelijalle sekä käy läpi Y-kampuksen yleisiä toimintaperiaatteita. Apunaan valmentaja voi käyttää Y-kampuksen esittelymateriaalia. Materiaalien päivitys ja hankkiminen kuuluvat tämän vaiheen tausta- ja tukitoimintoihin.

Palveluprosessissa seuraavana on valmennuksen käynnistämisvaihe. Siinä valmentaja laatii yhdessä opiskelijan kanssa sparraussopimuksen, joka on käytännössä suunnitelma siitä, miten valmennus toteutetaan ja mitä vaiheita siihen sisältyy. Hahmotelma sparraussopimuksesta löytyy liitteestä 2. Valmentaja ja opiskelija yhdessä hyväksyvät sopimuksen ja laativat sen pohjalta aikataulun. Sopimuksessa määritellään myös yhdessä tavoitteet valmennukselle. Taustatöinä palveluprosessin tässä vaiheessa huolehditaan sopimuksen tallentamisesta ja mahdollisista yhteydenotoista mentoreihin tai muihin valmennuksessa hyödynnettäviin asiantuntijoihin.

Käynnistämisvaihetta seuraa itse sparrausvaihe, jossa toteutetaan valmennus laaditun suunnitelman mukaisesti. Sparrauspalvelu perustuu säännöllisille tapaamisille sekä niiden välissä opiskelijan itse suorittamille osatehtäville. Sparraussopimuksessa on määriteltynä, mitä kaikkia osa-alueita valmennusprosessin aikana käydään läpi ja miten ne toteutetaan. Sparraussopimusta muokataan ja päivitetään prosessin kuluessa tarvittaessa. Valmennusprosessin aikana opiskelija kehittää sekä omaa osaamistaan että jalostaa ideansa tai liiketoimintasuunnitelmaansa. Prosessiin voi itsenäisen tiedonhaun, toteutettavien tehtävien ja säännöllisten valmennustapaamisten lisäksi sisältyä erilaisiin tapahtumiin ja koulutuksiin osallistumista, pienryhmätyöskentelyä, vertaisoppimista, mentori- ja asiantuntijatapaamisia, kursseja tai erillisiä valmennusmoduuleja. Valmentajan tehtävä valmennuksen aikana on tukea, haastaa ja ohjata opiskelijaa kehittymään toivottuun suuntaan. Prosessin taustalla huolehditaan seurannasta, suoritusten valvomisesta ja kirjaamisesta sekä mahdollisesti käyttöön otettavan verkkoalustan ylläpitämisestä.

Prosessin seuraavana vaiheena on valmennuksen päättämisvaihe. Tähän vaiheeseen päästään kun yhdessä määritellyt tavoitteet on saavutettu. Tähän vaiheeseen voidaan tulla myös silloin, jos sparraus päätetään lopettaa sovittua aiemmin tai jokin pakottava syy keskeyttää prosessin. Olennaista tässä vaiheessa on, että opiskelija ja valmentaja käyvät yhdessä palautekeskustelun, jossa käydään läpi valmennuksen kulku, onnistumiset ja saavutukset. Samassa yhteydessä laaditaan jatkosuunnitelma opiskelijalle, jonka avulla hän voi itsenäisesti jatkaa ideansa tai liiketoimintansa kehittämistä ja käytäntöön viemistä. Taustatehtävinä valmentaja huolehtii opintosuoritusten kirjaamisesta opintorekisteriin.

Prosessin viimeisenä vaiheena on jatko-ohjauksen vaihe, jossa opiskelija tarpeen mukaan hakeutuu yrityspalveluita tarjoavien muiden toimijoiden pariin. Valmentaja ohjeistaa yhteisessä palautekeskustelussa opiskelijaa saatavilla olevista palveluista, jotta opiskelija

saa tarvitsemansa jatkoneuvonnan sopivalta taholta. Tällaisia palveluntarjoajia ovat esimerkiksi yrityshautomot, uusyrityskeskukset, valtakunnalliset ja paikalliset yrittäjäjärjestöt sekä monet muut yrityspalvelut. Valmentaja hyödyntää omaa verkostoaan tarjoamalla opiskelijalle sopivia kontakteja. Palvelun taustaprosessina voidaankin tässä vaiheessa nähdä valmentajan oman verkoston ylläpitämisen sekä yrittäjyyden eri palveluntarjoajien tuntemisen.

5.2 Sparrauksen palikat

Ideoinnin pohjalta syntyi monta uutta näkökulmaa ideoiden sparrauspalvelun kehittämiseksi ja toteuttamisen helpottamiseksi. Syntyneistä ideoista sopivimpia on koottu tähän ja niitä kutsutaan sparrauksen palikoiksi. Nimitys kuvaa sitä, että valmentajien ja valmentavien käyttöön tuodaan elementtejä, joita tarpeen mukaan ja tapauskohtaisesti hyödyntämällä voidaan helpottaa palveluprosessin toteuttamista sekä hyödyntää palveluun sidottuja resursseja tehokkaasti. Sparrauksen palikoista esitellään tässä yhteydessä muutamien ideat, joista voidaan tulevaisuudessa muokata valmiit ja käyttöönotettavat versiot.

Tässä esiteltävät sparrauksen palikat ovat:

- valmentajien työkalupakki
- valmennusmoduulit
- sparrauslomakkeet
- verkkoalusta

Valmentajien työkalupakki on valmentajien itsensä toivoma, valmennusprosessia tukeva materiaalipankki. Tähän saakka valmentajat ovat työskennelleet yhdellä ja samalla kampuksella. Jatkossa toimintaympäristön laajentuessa tiedonjakamisen haaste on uudenlainen. Valmentajien työkalupakin idea on koota valmentajalle hyödyllinen materiaali, kokemusperäinen tieto ja vinkit yhteen, helposti saatavilla olevaan paikkaan.

Toimintaympäristön kattaessa useita kampusalueita, on järkevää luoda valmentajien työkalupakista sähköinen. Olennaista on, että kaikilla palvelun tuottamiseen osallistuvilla valmentajilla on pääsy työkalupakkiin ja mahdollisuus päivittää sinne uutta materiaalia. Jotta työkalupakista ei tule pelkkää sekalaisten tiedostojen säilytyspaikkaa, on sille hyvä luoda alusta alkaen selkeä rakenne ja periaatteet sen käyttämiseen ja päivittämiseen.

Valmentajan työkalupakin sisällön tulisi tukea valmentajia valmentamisprosessissa muun muassa tarjoamalla konkreettista materiaalia valmennustapaamisissa hyödynnettäväksi, valmentajan oman kehittymisen tukemiseksi sekä sparrauksen haasteiden selättämiseksi.

Valmentajan työkalupakista voisi löytyä esimerkiksi seuraavat osiot:

- Dialogitaitojen kehittämisen materiaalia
- Kysymyspatteri opiskelijan haastattelemiseksi
- Kehittämistehtävä-esimerkkejä, joista voisi muokata kullekin opiskelijalle sopivia osatehtäviä sparrauksen aikana tehtäväksi
- Malli oppimispäiväkirjasta ja vinkkejä sen hyödyntämiseen
- Vinkkejä esteiden ylittämiseen esimerkiksi kun motivaatio on kadoksissa
- Mallit sparraussopimuksesta ja palautelomakkeesta sekä ohjeet niiden hyödyntämiseksi
- Kirjasuosituksia

Valmentajan työkalupakin sisältöhahmotelma on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Valmennusmoduulit ovat kokonaan uusia, sparrauspalvelun osaksi muodostettavia opiskelukokonaisuuksia. Ideoiden sparrauspalveluun hakeutuu erilaisissa tilanteissa olevia opiskelijoita, joilla kullakin on valmennuksen suhteen yksilölliset tarpeet. Monesti voidaan kumminkin havaita, että useammilla sparrauksessa olevilla opiskelijoilla on samoja aihealueita, joissa he tarvitsevat kehittymistä. Valmennettavien määrän lisääntyessä myös tarpeet joidenkin osa-alueiden sparraamiseen tehostetummin on tarvetta ja siitä syystä moduulit tuovat uuden ratkaisumallin myös resurssien tehostamisen näkökulmasta.

Jos vaikkapa useammalla valmennettavalla opiskelijalla on samanaikaisesti tarve kehittää markkinointiosaamistaan ja laatia jonkinlainen markkinointisuunnitelma omalle liikeidealleen, on järkevää koota tällaiset opiskelijat yhteen ja sparrata heitä yhdessä kehittämään markkinoinnillista osaamistaan. Valmennusmoduulien idea on sovittuina ajan-kohtina järjestää kohdennettua valmennusta sovitusta aihealueesta pienryhmissä. Valmennusmoduulit voidaan toteuttaa valmentajan tai jonkin ulkopuolisen asiantuntijan, kuten mentorin johdolla. Myös vertaisoppimista ja tuettua pienryhmätyöskentelyä voidaan hyödyntää.

Ideoiden sparrauspalvelun tukena ei aiemmin ole ollut valmiita täydennettäviä lomakkeita, joilla saataisiin kerättyä valmennuksen alkuvaiheessa tarvittavia tietoja tai joilla voitaisiin tukea esimerkiksi valmentajan ja opiskelijan välistä keskustelua. Ideoinnin pohjalta nousi idea sparraussopimuksesta, joka voisi olla hyvä työväline valmentajan avuksi valmennusprosessin käynnistämiseksi sekä myös toimia sitouttavana elementtinä opiskelijan nähdessä. Kirjallisesti laadittu sopimus voi auttaa opiskelijaa hahmottamaan paremmin sparrauspalvelun prosessin sekä sitoutumaan vahvemmin siihen kirjattuihin tavoitteisiin. Hahmotelma sparraussopimuksesta on kuvattu liitteessä 2. Sparraussopimuksen lisäksi uutena valmiina lomakkeena voitaisiin tuottaa palautekeskustelulomake, joka sisältäisi koko prosessin läpikäymisen onnistumisineen ja suunnitelman tulevaisuuden varalle. Hahmotelma palautekeskustelulomakkeesta löytyy liitteestä 4.

Opiskelijoiden keskuudesta työn ideointivaiheessa nousi vahvasti esille myös toive monipuolisesta verkkoalustasta sparrauspalvelun käyttöön. Verkkopohjaisia sovelluksia toivottiin yleisesti kaikenlaisten yrittäjyystoimintojen tukemiseksi. Tulevaisuuden toimintaympäristö huomioiden, onkin varmasti järkevintä kehittää yksi laajempi sähköinen alusta, jonka päälle voidaan rakentaa kaikki Y-kampuksen vaatimat toiminnot. Ideoiden sparrauspalvelun näkökulmasta alustalta voisi löytyä mahdollisuus kehittää liiketoimintaosaamistaan verkkokurssien ja -luentojen avulla, mahdollisuus muodostaa verkoston kautta pienryhmiä omien kehittymistarpeiden mukaan sekä tallentaa materiaalia oman valmennusprosessin aikana siten, että myös valmentajalla on mahdollisuus seurata kehittymistä ja sovittujen osatehtävien suorittamista.

5.3 Valmentajan rooli prosessissa

Valmentaja on Y-kampuksella käytännössä yksin vastuussa ideoiden sparrauspalvelun tuottamisesta. Jokainen palvelun toimituskerta asiakkaalle eli opiskelijalle tuotetaan erikseen ja on siten aina yksilöllinen. Prosessi noudattaa kuitenkin peruskaavaa, jonka mukaiset palveluprosessin eri vaiheet valmentajan näkökulmasta on määritelty seuraavassa.

Kuviossa 13 kuvataan yksinkertaistetusti, mitkä eri vaiheet kuuluvat valmentajan rooliin palveluprosessissa.



KUVIO 13. Valmentajan rooli palveluprosessissa

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa, jossa opiskelija hakee tietoa valmennuksesta, valmentajan tehtäviin kuuluu mahdollistaa omalta osaltaan tiedon saatavuus. Valmentajan on oltava valmis vastaamaan opiskelijoiden kysymyksiin ja huolehtia myös siitä, että valmennuksesta on oikea tieto saatavilla eri kanavissa. Prosessin tässä vaiheessa valmentaja voi myös rohkaista opiskelijaa osallistumaan valmennukseen vaikkapa tilanteessa, jossa opiskelija tulee juttelemaan valmentajan kanssa. Tällainen kohtaaminen voi tapahtua esimerkiksi jossakin Y-kampuksen järjestämässä tapahtumassa.

Prosessin seuraavassa vaiheessa opiskelija ottaa yhteyttä ja antaa signaalin, että on kiinnostunut ideoiden sparrauspalvelusta. Tässä vaiheessa olennaista on valmentajan oikea-aikainen reagointi. Signaaliin tartutaan vastaamalla yhteydenottoon tai yhteydenotto-
pyyntöön mahdollisimman pian. Valmentajan taitoihin kuuluu kertoa valmennuksesta in-
nostavasti ja rohkaista opiskelijaa osallistumaan.

Esittelyvaiheessa valmentajan tehtäviin kuuluu havainnollistaa opiskelijalle mahdollisimman seikkaperäisesti valmennuksen periaatteet ja eteneminen. Tässä vaiheessa valmentajan on tärkeä luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja saada opiskelijalta riittävästi tietoja, jotta voidaan edetä valmennussuunnitelman laatimiseen. Tässä vaiheessa valmentaja tarvitsee dialogitaitoja ja kykyä kuunnella, aivan kuten luvussa 3.2 on kuvailtu valmentajuuden edellytyksiä.

Seuraavassa vaiheessa valmentaja laatii suunnitelman valmennuksesta yhdessä opiskelijan kanssa. Luvussa 3.2 esitellyn Pilari-mallin mukaan fokuksen löytäminen on tässä vaiheessa olennaista. Valmentajan tehtävä onkin suunnitelman laatimisvaiheessa opiskelijan kanssa yhdessä muodostaa ymmärrys nykytilanteesta sekä luoda näkemys tavoitteista, joihin valmennuksella halutaan päästä. Valmentajan tehtävänä on tässä vaiheessa kysyä oikeat kysymykset ja auttaa opiskelijaa hahmottamaan oman ideansa kehitysvaiheet. Valmentaja hyödyntää tässä vaiheessa omaa osaamistaan valitsemalla opiskelijan kanssa

tälle sopivimmat toimenpiteet ja ratkaisut valmennuksen toteuttamiseksi. Valmentaja hyödyntää omaa verkostoaan hankkimalla tarvittaessa alakohtaista asiantuntija-apua opiskelijalle kuten vaikkapa järjestämällä tapaamisen sopivan mentorin kanssa.

Valmentajan roolin merkitys on suurimmillaan sparrausvaiheessa eli valmennuksen kuussa. Kuten luvussa 3.2 todettiin, ylläpitämällä positiivista kierrettä, voidaan mahdollistaa parhaat tulokset valmennettavan kehittämisessä. Valmentajan näkökulmasta tämä tarkoittaa motivaation ylläpitämistä kannustamalla, rohkaisemalla, olemalla läsnä, aidosti kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä, joiden avulla voidaan esimerkiksi löytää asioihin uusia ja avartavia näkökulmia. Pilari-mallin mukaan valmennuksen aikana analysoidaan ja pohditaan saavutettuja edistysaskeleita sekä mietitään sopivimmat keinot esteiden ylittämiseksi. Valmentaja toimii opiskelijan tukena ja auttaa haasteiden voittamisessa. Sparrausvaiheessa käytännön tasolla valmentaja huolehtii, että sovitut valmennustapaamiset toteutuvat ja että opiskelija suorittaa valmennuksen aikana yhdessä sovittuja tehtäviä. Valmentaja voi antaa opiskelijalle selkeitä tehtäväkokonaisuuksia tai valvoa vaikkapa oppimispäiväkirjaa hyödyntämällä opiskelijan itsenäistä tiedonhakua.

Palautevaiheessa valmennus päättyy ja valmentajan tehtävänä on antaa palaute opiskelijalle tämän kehittämisestä. Valmentaja analysoi yhdessä opiskelijan kanssa tavoitteiden saavuttamista ja valmennuksen aikana opittua. Palautekeskustelussa on tärkeää varmistaa, että opiskelijalle jää varmuutta jatkaa ideansa viemistä eteenpäin sekä myös ajatus siitä, mitkä ovat seuraavat askeleet valmennuksen jälkeen. Valmentaja laatii palautekeskustelun yhteydessä opiskelijan kanssa jatkosuunnitelman, johon kirjataan ylös seuraavat toimenpiteet. Valmentaja tukee oman verkostonsa ja ammattitaitonsa avulla opiskelijaa hakeutumaan tarpeen mukaan yrittäjyyttä tukevien palveluntarjoajien pariin.

Koko palveluprosessin viimeinen vaihe on jatko-ohjausvaihe. Tässä vaiheessa valmentajan rooliin kuuluu tukea ja opastaa opiskelijaa oikeiden palvelujen pariin. Valmentaja voi hyödyntää omaa kontaktiverkostoaan tarjoamalla opiskelijalle mahdollisuuden olla yhteydessä suoraan asiantuntijaan tarvittavalta osa-alueelta tai vaihtoehtoisesti valmentaja voi antaa tarvittavat yhteystiedot ja tiedot tarjolla olevista mahdollisuuksista, jotta opiskelija osaa valita sopivat palvelut joita hyödyntää valmennuksen jälkeen. Valmentaja voi myös ohjata opiskelijan vaikkapa jollekin Y-kampuksen yrittäjyyskurssille kehittämään ideansa vielä eteenpäin.

6 POHDINTA

Aineettomasta kohti konkretiaa: tämän työn ydinajatuksena oli luoda lähinnä henkisenä pääomana sijainneen tiedon pohjalta looginen, konkreettinen palvelun mallinnus, jonka avulla Y-kampuksen ideoiden sparrauspalvelua on helpompi monistaa uudistuvassa ja laajentuvassa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi palvelun suhteen oli tarkoitus esittää kehittämisideoita tulevaisuutta varten.

Työn lähtökohtana oli alun perin kehittää laaja-alaisemmin Y-kampuksen palveluita mutta jo varhain havaitsin, että aikataulun, resurssien ja työn hyödynnettävyyden puitteissa fokus oli rajattava paljon suppeammaksi. Lopulta juuri ideoiden sparrauspalvelun mallintaminen ja kehittäminen nähtiin sopivana ja tärkeänä tehtävänä koko Y-kampuksen kehittymistä ajatellen.

Työn tuloksena syntyi Service blueprinting -menetelmää hyödyntäen muodostettu palveluprosessin mallinnus, joka tarkastelee ideoiden sparrauspalvelua sekä käyttäjän että palvelun tuottajan näkökulmasta huomioiden palvelun eri vaiheisiin liittyvät elementit. Työssä hyödynnettiin ideointia, jonka avulla pystyttiin luomaan monipuolinen ja kattava palveluprosessi mutta myös tuottamaan kehitysideoita tulevaisuutta varten. Ideoiden sparrauspalvelun kehittäminen nähtiin tärkeänä osa-alueena koko Y-kampuksen kehittämistä ajatellen, sillä tulevaisuuden laajeneva toimintaympäristö luo uusia tarpeita ja haasteita. Palvelun mallintaminen varmistaa että palvelua on jatkossa helpompi monistaa ja tuottaa laajemmassa mittakaavassa, myös uusien toimijoiden myötä.

Koko Y-kampuksen toiminnan kehittäminen on jatkuvaa ja systemaattista. Ideoiden sparrauspalvelu on vain osa laajempaa kokonaisuutta, mutta edustaa yhtä osaa palvelukokonaisuudessa, jonka tarjonta on sellaisenaan saatavilla tuhansille opiskelijoille tulevina vuosina. Y-kampuksen palvelutarjoaman kehittäminen kokonaisuutena jatkuu edelleen ja ideoiden sparrauspalvelu kulkee mukana myös jatkossakin kehitettävänä yksittäisenä palveluna. Tämän työn myötä tuotettu malli ja ideat auttavat valmentajia omalta osaltaan laajentamaan palvelun tarjottavuutta ja helpottavat sen levittämistä uusille kampuksille laajemman opiskelijajoukon käyttöön. Mallinnus tukee myös uusien valmentajien liittymistä palvelun tuottajiksi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi luontaisena osana oman työni kehittämistä toimiessani itse Y-kampuksella projektipäällikkönä ja valmentajana. Monien eri vaiheiden jälkeen päädyin kuitenkin perhevapaiden kautta uuden työnantajan palvelukseen eri alalle ja tämä tilanne aiheutti luonnollisesti haasteita työn jatkumiselle. Yhteys Y-kampukselle kuitenkin säilyi siinä määrin, että työ pystyttiin viemään loppuun uusista aikatauluhaasteista huolimatta. Lopputuloksen toivon olevan työkaluna valmentajille ja apuna toiminnan laaja-alaiselle kehittämiselle myös jatkossa.

TAMKin kasvattina ja yrittäjyyden vankkana kannattajana toivon myös, että Y-kampuksen tulevaisuus on vahva ja asiantunteva uudessa toimintaympäristössä. Olen ylpeä että olen saanut olla mukana kehittämässä alansa edelläkävijää, yrittäjyystoimintojen pioneeria, jossa aito innostus ja vahva yrittäjyysasenne auttavat yhä uusia opiskelijoita viemään eteenpäin omia unelmiaan.

LÄHTEET

- Aarnio, L. 2015. Opiskelijasta yrittäjäksi. Opiskelijayrittäjyys suomalaisissa korkeakouluissa lukuvuonna 2014-2015. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Arene & Suomen Yrittäjät. 2015. Arenen yrittäjyysuositukset. Helsinki. Luettu 14.7.2016. <http://www.arena.fi/sites/default/files/PDF/2015/Arenen%20YS%2012032015.pdf>
- Cliver, M., Hegeman, J., Lee, K., Libert, L. & Tennant, K. 2007. Design for The Clinic Experience. Carnegie Mellon School of Design Service Design. Pittsburgh USA. Luettu 2.8.2016. http://placesofdesign.com/files/upmc_holisticbook.pdf
- Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Haapavaara, H. 2016. Aika lentää. Kauppalehti Optio. 3/2016, 24-29.
- Isoaho, I., Luoto, E., Huhtanen, E. & Haasto, L. 2013. Tutkimus Y-kampuksen tunnettuudesta ja vaikutuksesta TAMKissa. Tutkimusraportti. Tampereen Ammattikorkeakoulu.
- Juntunen, M., Peltonen, L. 2014. Y-kampuksen konseptikäsikirja. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja B, raportteja 69. Tampere. <http://www.tamk.fi/web/tamk/-/y-kampuksen-konseptikasikirja>
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Korko, K. 2014. Täsmäapu löytyi valmennuksesta. TAMK Nyt. 1/2014, 6-7.
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for services. Surrey, Great Britain: Gower Publishing Ltd.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otava.
- Nurmi, Timo. 2004. Yrittäjyyden edistäminen: Yrittäjyyden uusi kuva 2020 -loppuraportti. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen tukeminen suomalaisissa korkeakouluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:17.

- Opetusministeriö. 2009. Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat. Helsinki.
- Peltonen, L. projektipäällikkö, valmentaja. 2016. Haastattelu 18.2.2016. Litteroitu. Haastattelija Hyvärinen, E. Tampere.
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From insight to implementation. New York: Rosenfeld Media LLC.
- Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 30/2014. Helsinki.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.
- Seyring, M., Dornberger, U., Suvelza, A. & Byrnes, T. 2009. Service Blueprinting handbook. International SEPT program. Universität Leiptzig.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.
- Tampere3 yleisesittely. 2016. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto. [pdf]
- Tampereen ammattikorkeakoulu. 2014. TAMKIn strategia – kohti vuotta 2020.
- Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Valtioneuvosto 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LITTEET

Liite 1. Service blueprint ideoiden sparrauspalvelusta.

	www-sivut, TAMK intra, sähköpostitiedote, opinto-opas, puskaradio, esite, tapahtumat, mainokset	Y-kampuksen tilat, sähköposti, puhelin, yhteydenottolomake	Y-kampuksen tilat, värit, esitelmämateriaali, esitietolomake	Sparraussopimus	Verkkoalusta, applikaatio, luontopankki, moduulit, tapaamiset	Palauteskustelu, jatkosuunnitelma	Tapaamiset muiden toimijoiden kanssa, esitteet, yhteystiedot
Fyysiset todisteet (Physical evidence)							
Asiakkaan toiminta (User action)	Tiedon haku	Yhteydenotto	Kohtaaminen: valmistajan kanssa	Valmennuksen aloittaminen, suunnitelman hyväksyminen	Sparrausvaihe: suunnitelman toteuttaminen	Valmennuksen päätyminen	Hakeutuminen muiden palvelujen pariin
Vuorovaikutuksen rajapinta (Line of interaction)							
Näyttämö (Frontstage)	Markkinointi	Reagointi	Valmennuksen esittely	Aloistustapaaminen, suunnitelman laadinta	Valmennus, valvonta, kannustus	Palautte, arviointi	Jatko-ohjaus
Näkyvyyden rajapinta (Line of visibility)							
Takahuone (Backstage)	Verkkosivujen päivitys, tiedotteiden laadinta, sähköpostien kirjoittaminen	Tilojen visuaalisuus ja ylläpitäminen, yhteystietojen ajantasaisuus	Materiaalien päivitys ja saatavuus	Yhteydenotto mentorintai muuhun asiantuntijaan	Suunnitelman seuranta	Opintopisteiden kirjaus	Sopivimman jatkovaihtoehdon valinta, yhteydenotot verkostoon
Henkinen ulottuvuus		Imrostaminen, houkuttelevuus	Potentiaalin löytäminen, dialogi	Motivaation ylläpito, kannustus			
Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta (Internal interaction)							
Tukitoiminnot (Support processes)	Markkinoinnin suunnittelu, markkinointiagentit	Valmentajan työajakaasuunnitelma	Verkkosivujen ylläpito, materiaalien hankinta	Sopimuksen tallentaminen	Suoritusten kirjaus, verkkoalustan ylläpito	Winhan ylläpito	Verkoston ylläpitäminen

Liite 2. Hahmotelma sparraussopimuksesta.

Sparraussopimus



Laatimispäivä:

Päivitetty:

Opiskelija (nimi ja opiskelijanumero):

Valmentaja:

Kehitettävän idean tai liiketoiminnan kuvaus:

Omien valmiuksien arviointi:

Tavoitteet valmennukselle

Henkilökohtaiset valmiudet:

Liiketoimintaosaaminen:

Aikataulusuunnitelma:

PVM							
Osatehtävät/tavoitteet							
Työkalut /toteutus-tapa							

Yhteydenottotavat:

Mentori / asiantuntija:

Allekirjoitukset:

Liite 3. Hahmotelma valmentajan työkalupakin sisällöstä.

Dialogitaidot

Miten kohtaan opiskelijan

Miten suhtaudun, miten käyttäydyn, miten voin tukea, kannustaa

Kirjasuosituksia (Esimies ja coaching, Valmentava johtajuus jne)

Kysymyspatteri

Kehittämistehtävä-esimerkkejä

Opiskelijalle osatehtäväksi

esim. Business Model Canvas, oma haavekartta, liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, kansainvälistymissuunnitelma, markkinointisuunnitelma, verkostoitumissuunnitelma

Oppimispäiväkirjan malli

Esteiden ylittäminen: miten saada homma rullaamaan jos välillä meinaa usko loppua ja hommat hiipua

Lomakemallit: sparraussopimus ja palautelomake

Miten saada paras hyöty sparraussopimuksesta

Miten käydään onnistunut palautekeskustelu

Palautekeskustelun vinkit ja jatkosuunnitelman laadinta

Materiaalipankki

Liite 4. Hahmotelma palautekeskustelulomakkeesta



Palautekeskustelu

Laatimispäivä:

Opiskelija (nimi ja opiskelijanumero):

Valmentaja:

Kehitettävän idean tai liiketoiminnan kuvaus:

Valmennusaika:

Arvio tavoitteiden saavuttamisesta:

Edelleen kehitettävää:

Seuraavat askeleet:

Jatkotoimintasuunnitelma:

PVM				
Toimenpide				

Mentori / asiantuntija:

Valmennuksen plussat ja miinukset:

Muuta:

Allekirjoitukset: