



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN SISÄINEN PALVELUKUVA

Case: Koulutuskeskus Salpaus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjäys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Tammikuu 2014
Koivisto Pia

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

KOIVISTO, PIA:

Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva

Case: Koulutuskeskus Salpaus

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 86 sivua, 13 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Palvelut ovat osa jokapäiväistä elämäämme. Kasvavan palveluistumisen myötä yhä useampi organisaatio panostaa aktiivisesti palvelutoiminnan kehittämiseen. Organisaation tuottamat palvelut heijastuvat kaikessa sen toiminnassa ja ovat olennainen osa organisaation palvelukuvan muodostumista. Palvelukuvaa kehittämällä tuotetaan laadukkaampaa ja parempaa palvelua sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille. Palvelukuvaa organisaatio ei voi ostaa, vaan se pitää ansaita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen, Koulutuskeskus Salpauksen, opetuksen tukipalveluja tuottavan yksikön, Opiskelijapalvelukeskuksen, tämänhetkinen sisäinen palvelukuva. Palvelukuvan tilaa tarkasteltiin tutkimuksessa yksikön oman henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja palvelukuvan parantamiseksi sekä toimivia käytännön ratkaisuja sisäisen viestinnän ja yhteistyön tehostamiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka yhtenä tiedonkeruumenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Lisäksi kyselytutkimuksessa erityisesti esiin nousseita seikkoja pyrittiin analysoimaan ja vahvistamaan haastattelujen avulla. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunta ja sisäisen asiakkuuden edustajina tulosityksiköiden koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat. Tutkimuksesta rajattiin pois aikuiskoulutus.

Tutkimuksen tulosten mukaan Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva oli verrattain hyvä, mutta palvelukuvaa kartoitettaessa esiin nousi erityisesti yksikön toimintojen ja toimijoiden hajanaisuus; yksikköä ei koettu selkeästi yhtenä toimijana. Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan parantamisen kannalta olennaisena nähtiin Opiskelijapalvelukeskuksen, sen toimijoiden ja tuotettujen palvelujen selkeämpi määrittely ja niiden aktiivinen esiintuominen. Näillä toimenpiteillä tuetaan myös viestinnän ja yhteistyön kehittämistä ja toiminnan selkeyttämistä sisäisesti ja ulkoisesti.

Avainsanat: asiakaslähtöisyys, palvelu, palvelukuva

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KOIVISTO, PIA: The Internal Service Image of Student Service
Centre
Case: Salpaus Further Education

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 86 pages, 13 appendices

Spring 2014

ABSTRACT

Services are part of our daily lives. Due to the growth of services in society, more and more organizations are investing in the development of service activities. The services produced by the organization are reflected in all of the organization's activities and play an essential role in constructing the service image of the organization. By improving the service image the organization is able to produce higher quality service for both external and internal customers. The service image of the organization can not be bought, it must be earned.

This study focuses on examining the current status of the service image of the Student Service Centre which operates as a part of Salpaus Further Education. The service image was reviewed from the perspective of the personnel of the Student Service Centre and by an internal customer group. The aim of this study was also to examine ways to improve the service image of the Student Service Centre and find out workable solutions that could be taken into account in order to improve internal communication and cooperation.

The study was conducted as a qualitative case-study which included quantitative survey as a method of collecting data. The special issues raised from the survey were analyzed and strengthened by using the interview method. The target group of the study was comprised by the personnel of the Student Service Centre and by a group of internal customers i.e. the training chiefs and training managers of all business units at Salpaus Further Education excluding adult training.

The findings of this study show that the internal service image of the Student Service Centre was comparatively good. However, while executing the survey it was clearly shown that there existed incoherence of the activities and operators within the Student Service Centre and the Centre was not seen as a uniform operator. In order to improve the service image it is essential to define and point out more clearly and actively the operators and their roles and also the services produced by the Centre. With these measures the development of communication and cooperation are promoted and operations clarified both internally and externally.

Key words: customer orientation, service, service image

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Raportin rakenne	4
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	5
2.1	Palvelu	5
2.1.1	Palvelun ominaispiirteet	8
2.1.2	Palvelutapahtuma	10
2.1.3	Palvelun laatu	13
2.1.4	Palvelujen ja yhteistyön kehittäminen	19
2.2	Palvelukuva	26
2.3	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KONTEKSTI	33
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	33
3.2	Case-organisaatio	34
3.3	Tutkimus- ja analysointimenetelmät	37
3.4	Tutkimuksen vaiheet	43
4	TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1	Palvelu ja palvelun laatu	46
4.2	Yhteistyö ja kehittäminen	57
4.3	Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan nykytila	68
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	72
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	72
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	81
5.3	Jatkotutkimuskohteet	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	92

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	32
Kuvio 2. Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimintamalli (PHKK 2013).....	34
Kuvio 3. Opiskelijapalvelukeskuksen tuloyksikkö (tilanne ennen 1.8.2013 voimaan astunutta organisaatiomuutosta).....	36
Kuvio 4. Tutkimuksen vaiheet.....	43
Kuvio 5. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen luotettavuus (n=10)	47
Kuvio 6. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen saavutettavuus (n=10)	48
Kuvio 7. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen sujuvuus (n=10)	50
Kuvio 8. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen nopeus (n=10)	52
Kuvio 9. Opiskelijapalvelukeskuksen palvelualltius ja ilmapiiri (n=10)	53
Kuvio 10. Henkilökohtainen kehittyminen Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=38)	58
Kuvio 11. Tiimityön toimivuus Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=38).....	60
Kuvio 12. Tiedotuksen ja tiedonkulun toteutuminen Opiskelijapalvelukeskuksen (n=38) ja tuloyksiköiden (n=10) välillä	62
Kuvio 13. Yhteistyö ja kehittäminen Opiskelijapalvelukeskuksen ja tuloyksiköiden välillä (n=10).....	64
Kuvio 14. Esimiestyö Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=10).....	66
Kuvio 15. Palvelun timantti; Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamat palvelut.....	69
Kuvio 16. Koulutuskeskus Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva.....	76

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.....	40
Taulukko 2. Opiskelijapalvelukeskuksen näkemys palvelun sujuvuudesta tuloyksiköissä	50
Taulukko 3. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön onnistuminen palvelutilanteissa.....	54
Taulukko 4. Opiskelijapalvelukeskuksen onnistuminen palvelujen tuottajana.....	55
Taulukko 5. Opiskelijapalvelukeskuksen onnistuminen viestijänä.....	67
Taulukko 6. Opiskelijapalvelukeskuksen SWOT-analyysi	70

1 JOHDANTO

Johdannossa esittelen tutkimukseni taustan. Lopuksi esittelen tämän raportin rakenteen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kun puhutaan palvelusta, mitä se kenellekin tarkoittaa? Käynnissä on yhteiskunnan yhä jatkuva ja kiihtyvä palveluistuminen eli palveluiden merkityksen kasvu, joka on tuonut mukanaan muutoksia kulutustottumuksiimme; yhä kasvava osa kuluttamistamme tuotteista onkin nykyisin palveluja. Tällä hetkellä palvelusektori kattaa lähes 70 % Suomen bruttokansantuotteesta (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013). Palvelu on subjektiivinen kokemus ja sen arvottamiseen vaikuttavat esimerkiksi palvelun sujuvuus, luotettavuus, nopeus, arvostuksen antaminen ja sen kokeminen tai hyvän mielen kasvattaminen. Selkeästi palvelut ovat kuitenkin osa jokapäiväistä elämäämme ja jotain, jota jokainen meistä odottaa saavansa.

Aktiivisen palveluistumisen myötä palveluja myös tutkitaan ja kehitetään aktiivisesti. Useimmiten tutkimuksissa painotetaan kuitenkin ulkoisen asiakkuuden näkökulmaa, sisäisen asiakkuuden ja palveluita tuottavan organisaation mielipiteiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Palvelutuottajan imago eli palvelukuva saatetaan usein mieltää vain ulkoisia asiakkaita ja verkostokumppaneita koskevaksi kokonaisuudeksi. Loogista kuitenkin olisi, että palvelukuvan parantaminen käynnistettäisiin kartoittamalla ensin sisäisten asiakkaiden ja organisaation oman henkilökunnan mielipiteet ja vasta tämän jälkeen palvelukuvan parantaminen laajennettaisiin ulkoisten asiakkaiden ja verkostokumppaneiden näkemysten kartoittamiseen. Palvelukuvan muodostuminen alkaa organisaation sisältä, sillä sisäinen palvelun sujuvuus mahdollistaa hyvän, laadukkaan ja asiakaskeskeisen palvelun myös ulkoisille asiakkaille. Tuotettu palvelu heijastuu kaikessa toiminnassa ja on olennainen osa organisaation palvelukuvan muodostumista.

Sisäisiin ja ulkoisiin palveluihin keskittyvissä tutkimuksissa tutkimuksen näkökulma on selkeästi erilainen. Ulkoisille asiakkaille kohdennetut tutkimukset tuot-

tavat lähinnä tietoa siitä, *mitä* tapahtuu kun taas sisäisille asiakkaille ja henkilökunnalle kohdennetut tutkimukset tuottavat siitä, tietoa *miksi* tapahtuu. Kumpikin tutkimustapa edustaa yksilöllistä ja yhtä tärkeää roolia palveluja kehitettäessä. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1990, 42.)

Useat yritykset ja organisaatiot ovat oivaltaneet, että palvelujen kehittäminen on yksi kilpailukyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen perusedellytyksistä. Palvelun ollessa olennainen osa yksikön toimintoja, tulee palvelujen kehittämiseen panostaa aktiivisesti. Ideaalitalanne olisi, että palvelua ja sen laatua kehitettäisiin organisaatiossa kokonaisvaltaisesti; yhteistyössä ja läpi koko organisaation vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Jatkuvan kehittämisen -kulttuurin sisäistämällä organisaatio uudistuu ja kehittää omaa toimintaansa.

Grönroosin (2010, 447) mukaan palvelujen merkityksen kasvu lähes alalla kuin alalla on saanut yhä useamman yrityksen huomaamaan myös sen, että niukimpia ja tärkeimpiä resursseja eivät suinkaan ole raaka-aineet, tuotantotekniikka tai itse tuotteet, vaan hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Panostus henkilöstöön ja sen palveluvalmiuksien kehittämiseen on näin ollen selkeästi panostus tulevaisuuteen. Luomalla asiakkaille heitä ilahduttavia palveluita saataisiin usein pienellä sijoituksella kohennettua paitsi organisaation brändiä, myös palvelukuvaa asiakkaiden silmissä (Tuulaniemi 2011, 53). Tämä kuitenkin edellyttää palveluntarjoajalta asiakastuntemusta ja aitoa kiinnostusta tuottaa asiakkaille arvon kasvua palveluja kehittämällä. Tuulaniemi (2011, 50) esittää mielenkiintoisen ajatuksen, että yritysten tulisi käyttää osa markkinointibudjetistaan nimenomaan palvelujen kehittämiseen ja toteuttamiseen, sillä hänen mielestään ”*Palvelu on parasta markkinointia!*”.

Tutkimukseni aihe, Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva, syntyi suoraan omasta työstäni suunnittelijana tutkimuksen kohdeorganisaatiossa eli toisen asteen oppilaitoksessa, Koulutuskeskus Salpauksessa (jatkossa pelkkä Salpaus). Opiskelijapalvelukeskus, jonka palvelukuvaa tutkimuksessani kartoitan, on moniammatillinen opetuksen tukipalveluja tuottava asiantuntijaorganisaatio. Työhöni Opiskelijapalvelukeskuksessa sisältyy opiskelijoiden opintoihin vaikuttavaa taustatyötä ja yhteistyötä sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden ja verkostokumppa-

neiden kanssa, joten palvelun ja yhteistyön sujuvuus on erityisen tärkeää. Opiskelijapalvelukeskuksessa korostuu moniammatillisen henkilöstön tuottama palvelu ja henkilöstöltä odotetaan kykyä nähdä asiakkaat yksilöinä ja tarjota heille asiakasystävällisiä palveluja. Yhteistyö ja palvelu vaativat luottamusta, joustavuutta, sujuvuutta ja toisen huomioon ottamista.

Opiskelijapalvelukeskusten palvelua on tutkittu aiemminkin, mutta löytämäni tutkimukset kohdistuivat ulkomaisiin korkeakouluopintoja suorittavien opiskelijoiden kokemuksiin. Opiskelijapalvelujen ja tulosityksiköiden yhteistyöhön liittyvää aiempaa tutkimustietoa en löytänyt. Yleisesti yhteistyöhön ja työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämiseen liittyvää teoria- ja tutkimustietoa sen sijaan on laajasti hyödynnettävissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palvelua ja sen laatua ja kehittämistä sekä organisaation sisäistä viestintää ja yhteistyötä käsittelevistä aiemmista tutkimuksista, alan kirjallisuudesta, erilaisista artikkeleista, julkaisuista ja organisaation omista tietolähteistä.

Tutkimukseni on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen, koska palvelun merkitys korostuu kasvavasti myös opetuslalla, jolla kohdeorganisaatio toimii. Aikaisemmin Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamia palveluja ja niiden laatua on tarkasteltu ja kehitetty lähinnä ulkoisen asiakkuuden näkökulmaa painottaen. Opiskelijapalvelukeskuksen oman henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta ei kohdeorganisaatiossa ole tutkimusta aiemmin tehty. Oman painoarvonsa tutkimukseen tuo se, että kohdeorganisaationa oleva palveluntuottajaorganisaatio edustaa julkista sektoria. Julkisen sektorin asiakaspalvelun kehittäminen on ajankoh- taista, koska sekä valtionhallinnossa että kuntasektorilla on voimakas tarve tehos- taa toimintaa. Julkisten palveluntarjoajien palvelun kehittyminen ja kehittäminen sekä ylipäänsä palvelujen kokonaisvaltainen suunnittelu ovat selkeästi kasvava trendi. Julkisellakin puolella on havahduttu huomaamaan palvelujen merkitys ja suunta on yhä selkeämmin kohti asiakassuuntautunutta markkinointi- ja palvelu- ajattelua. Julkisen sektorin tuottamien, rahoittamien ja erityissäädöksin ohjaamien palvelujen muutos on pitkäaikainen ja hyvin moniulotteinen ilmiö (Anttonen, Ha- veri, Lehto & Palukka 2012, 12).

1.2 Raportin rakenne

Raportissa on viisi päälukua. Kirjallisuuskatsauksessa kuvaan palvelua, palvelun ominaispiirteitä ja palvelun osapuolia sekä palvelukokemusta. Palvelua käsittelem sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta, painottuen kuitenkin sisäiseen asiakkuuteen ja sisäiseen palveluun. Kirjallisuuskatsaus päättyy opinnäytetyöni viitekehykseen.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseni tavoitteet, rajaukset ja tutkimusky-symykset, tutkimuskontekstin sekä tutkimus- ja analysointimenetelmät. Lisäksi kuvaan tutkimukseni vaiheet.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Viidennessä luvussa esitän yhteenvedon ja pohdinnan sekä kehittämisehdotukseni. Esitän myös tutkimukseni luotettavuuden arvioinnin sekä ehdotukseni mahdollisiksi jatkotutkimuskohteiksi.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksen aloitan tarkastelemalla palvelua ja palvelun ominaispiirteitä. Seuraavaksi kuvaan palvelutapahtumaa ja sen osapuolia sekä palvelun laatua ja kehittämiskeinoja. Näiden jälkeen kuvaan palvelukuvan muodostumista. Lopuksi teen yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta.

2.1 Palvelu

Palvelu on monimutkainen asia ja sen määrittely tiivistettynä ja yksiselitteisesti on jokseenkin hankalaa. Palvelutapahtuman ja ylipäänsä palvelujen onnistumiseen vaikuttavat selkeästi asiakkaan kokemus ja osallistuminen. Palvelu on subjektiivinen kokemus; asiakas muodostaa mielipiteensä palvelusta jokaisen kokemansa palvelutapahtuman jälkeen aina uudestaan.

Palvelu-käsitteen määrittely on muuttunut ajan kuluessa. Määritelmässä on nähtävissä myös selkeä ajattelutavan muutos; asiakaspalvelusta edettiin palvelun laadun kehittämiseen ja markkinointiin, jota seurasi ajatus arvon tuottamisesta asiakkaalle. Asiakas on palvelujen keskiössä; osa palvelujen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistyötä. Palvelut tuotetaan usein monimutkaisissa palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat useista fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden tuottamiseen vaikuttavat olennaisesti niin asiakkaat, asiakaspalvelijat kuin erilaiset palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. (Tuulaniemi 2011, 66.)

Palvelua ja sen laatua ovat tutkineet, käsitelleet ja kuvanneet hyvinkin laaja-alaisesti monet asiantuntijat: Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985 ja 1988); Grönroos (1990 ja 2010); Parasuraman ym. (1990); Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1996) sekä Parasuraman (2002 ja 2004). Palveluja aktiivisesti tutkinut ja kuvannut Grönroos (2010, 79) kuvaa palvelun olevan ainakin jossain määrin aiheettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyönteki-

jöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Grönroos määrittelee palveluilla olevan kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat *toiminnoista* ja joukosta toimintoja.
2. Palvelut *tuotetaan ja kulutetaan* ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. *Asiakas osallistuu* ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.

Zeithaml, Bitner ja Gremler (2009, 4) näkevät palvelujen olevan tekoja, prosesseja tai esityksiä, jotka ovat yhden tai useamman henkilön tai yrityksen tuottamia ja ne on suunnattu yhdelle tai useammalle henkilölle tai yritykselle. Palvelun selkeänä etuna tuotteisiin nähden on se, että se ei ole niin helposti kopioitavissa kuin tuote. Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelun määrittelyissä nousee esille neljä asiaa: palvelu ratkaisee jonkin asiakkaan ongelmista, palvelu on prosessi, koemme palvelun mutta emme omista sitä, merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. Lovelockin ja Wirtzin (2011, 37) mukaan palvelut ovat taloudellista toimintaa, jotka yksi osapuoli tarjoaa toiselle. Ne ovat usein aikapohjaisia ja tuottavat asiakkaalle tämän toivomaa arvoa. Monet organisaatiot markkinoivatkin tarjoamiaan palveluita nimenomaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin.

Palveluja käsittelevä kirjallisuus painottaa selkeästi *asiakaslähtöisyyttä* ja asiakkaan kokemusta palvelusta. Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999, 23-25) listaavat asiakaslähtöisyyden avaintekijöinä saavutettavuuden, vuorovaikutteisyyden ja arvontuotannon. Heidän mukaansa *saavutettavuus* merkitsee sitä, että olemme aina tavoitettavissa ja että kanssamme on helppo tehdä yhteistyötä ja että olemme valmiita ottamaan vastaan virikkeitä asiakkailta ja ulkomaailmasta. *Vuorovaikutus* kuvataan puolestaan aktiivisena yhteydenpitona nykyisiin ja potentiaalisiiin asiakkaisiin. *Arvontuotanto* tarkoittaa sitä, että yhteistyössä asiakkaan kanssa optimoimme prosessin, jolloin asiakkuudesta syntyy välitön ja välillinen arvo.

Palvelun tarkoitus on paitsi tuottaa asiakkaalle arvoa, myös tukea ja parantaa palveluntuottajaorganisaation kannattavuutta. Tämän päivän palveluajattelussa korostuu kummankin osapuolen saama hyöty (Win-Win-tilanne), painottaen kuitenkin asiakaslähtöisen palvelutuotannon näkökulmaa. Palveluja suunnitellessaan ja tuottaessaan organisaation tulee selkeästi määrittellä ja tuoda esiin, millaista arvoa

se tuottaa asiakkailleen ja minkä asiakastarpeen se pyrkii tuottamallaan palveluilla täyttämään. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- ja käyttöprosesseissa silloin, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen (Grönroos 2010, 93). Asiakkaalle arvonmuodostus näyttää aineettomana.

Palvelukokonaisuuksien luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat erityistä osaamista. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää ja palvelu on kyettävä näkemään asiakkaan kannalta. Normann (2002, 168) puhuu jopa palvelujen elämyksellistämisestä tarkoittaen, että tarjoajat suunnitellaan yhä useammin myös asiakkaiden henkisiin ja vertauskuvallisiin prosesseihin sopiviksi. Myös Tuulaniemi (2011, 66) korostaa sitä, että kehittämisen keskiössä on ehdottomasti ihmisen oltava tarpeineen. Tutkijat (Vargo & Lusch 2004; Vargo, Maglio & Akaka 2008) toteavat, että palvelujen suunnittelun, ylläpidon ja kehittämisen tulee olla asiakaslähtöistä ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee ottaa huomioon. Keskeistä on, että palvelut tuottavat asiakkaalle todellista hyötyä, vastaavat laadultaan asiakkaan odotuksia ja organisaation omaa tavoitetasoa sekä sopivat palveluntuottajan yrityskuvaan. Asiakaslähtöisyydestä puhuminen ja sen toteuttaminen käytännössä edellyttää pohtimista; mikä on kenellekin, missä tilanteessa ja ajassa parasta (Anttonen ym. 2012, 75).

Tänä päivänä asiakas nähdään aktiivisena palvelun laadun kehittäjänä. Palveluja kehitetään asiakkaiden kanssa yhdessä. (Brax 2007; Grönroos 2010). Normann (2002, 128) korostaa asiakkaan resursseja, joita voidaan hyödyntää tuottavissa tehtävissä. Resurssit voivat hänen mukaansa olla abstrakteja, kuten aika, osallistuminen, tunteet, kyvyt ja tiedot, tai konkreettisia, kuten asiakkaan koti, joka voi toimia vaikkapa kotihoidon paikkana. Myös Normann (2002) esittää ajatusmallin, joka tukee edellä esitettyä asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Hänen mukaansa aikaisemmin vallalla olleessa teollisessa ajatusmallissa asiakas esiintyi vahvasti kohteena, kun nykyisessä palvelutuotannon ajatusmallissa asiakas esiintyy enemmänkin palvelun lähteenä. Asiakas on tärkeä osa palvelujen luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä.

Tiivistetysti voin siis todeta, että palvelujen tuottaminen ja kehittäminen edellyttää palveluntuottajilta asiakkaiden tuntemusta ja aitoa kiinnostusta ja kuuntelemista. Määrittelen palvelun edellisten perusteella seuraavasti: Palvelussa korostuu se, että ihminen on keskeinen osa palveluja. Palvelun näen toisen hyväksi tehtävänä vuorovaikutusta sisältävänä prosessina ja ratkaisuna asiakkaan ongelmaan, arvontuottamisena.

2.1.1 Palvelun ominaispiirteet

Palvelun ominaispiirteistä on käyty paljon keskustelua ja palvelujen ja tavaroiden välisistä eroista on esitetty monenlaisia ajatuksia (Parasuraman ym. 1985; Grönroos 1990; Vargo & Lusch 2004). Tuulaniemi (2011, 17) korostaa, että palveluilla on ylivoimaisia etuja tavaroihin verrattuna; voimme siirtyä resurssien kuluttamisesta resurssien jakamiseen, tavaroista prosessin hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palvelut kuluttavat yleensä myös vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen tai hävittäminen.

Parasuramanin ym. (1985) mukaan useimpia palveluja ei voida mitata, punnita, inventoida tai testata ennen hankintaa. Tämä hankaloittaa paitsi asiakkaan päätöksentekoa, niin myös palveluntarjoajan palvelujen markkinointia. Kotler, Wong, Saunders ja Armstrong (2005, 627) kuvaavat asiakkaiden tekevän palvelujen hankintapäätöksiä perustuen erilaisiin ennakkokäsityksiin palvelun laadusta. Parasuramanin ym. (1985) mukaan palvelun tarjoajien tulee olla selvillä asiakkaiden arvomuodostuksesta, jotta he osaavat tuottaa asiakkaiden arvostamia palveluja juuri heille soveltuvalla tavalla. Tarjolla olevien palvelujen laatu ja palveluntarjoajat eroavat toisistaan ja asiakkaat tekevät päätöksen palvelujen hankinnasta perustuen palveluntarjoajan hänelle esittämiin tietoihin. Palvelun sisältö ja laatu näyttäytyy asiakkaalle palvelutapahtuman aikana. Tuolloin asiakas muodostaa oman subjektiivisen kokemuksensa organisaatiosta ja sen tuottamista palveluista.

Edellä kuvatun mukaisesti voidaan todeta, että palvelut ovat suorituksia, joten niitä ei voi koskettaa ja tuntea samalla tavalla kuin esineitä ja asioita, fyysisiä tavaroita. Palvelut myös sisältävät paljon vuorovaikutteisuutta ja palvelutilanteet

muodostuvat ainutlaatuisiksi, asiakkaan osallistuessa aktiivisena toimijana palveluntuotantoprosessiin, ”kuluttaen” palvelua samanaikaisesti tuotannon kanssa. Parasuraman ym. (1985, 41-50) listaavat kolme palvelun ominaispiirrettä; *palvelujen aineettomuus* (intangibility), *heterogeenisyys eli erilaisuus* (heterogeneity) ja *erottamattomuus eli tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus* (inseparability). Zeithaml ym. (2009, 20-23) ovat täydentäneet tätä näkemystä vielä yhdellä ominaisuudella: *katoavaisuudella (perishable)*; palvelua ei voi varastoida, palauttaa tai käyttää myöhemmin uudelleen. Nykyään palveluilla katsotaankin yleisesti olevan juuri nämä neljä edellä mainittua ominaispiirrettä: aineettomuus, heterogeenisyys, erottamattomuus sekä katoavaisuus. Kotlerin ym. (2005, 651) mukaan näiden neljän ominaispiirteen lisäksi on tosin vielä otettava huomioon, että *palveluja ei voi omistaa*.

Aineettomuus merkitsee sitä, että palveluja ei voi nähdä, maistaa, tuntea, kuulla tai haistaa ennen kulutusta. Asiakkaan tulee näin ollen tehdä palvelun hankintapäätös perustuen esimerkiksi organisaation positiiviseen palvelukuvaan, palvelujen yleiseen laatuun tai aikaisempien asiakkaiden suosituksiin. (Kotler ym. 2005, 626-627.)

Erottamattomuus tarkoittaa sitä, että palveluja ei voi erottaa palvelun tuottajasta, olipa palveluntuottaja sitten henkilö tai laite. Palvelun samanaikaisuudelle haasteita asettaa kysynnän kasvu. Tuotteiden valmistusmäärää voi suhteellisen helposti lisätä, mutta palvelun tuotannon lisääminen ei onnistu ihan niin helposti. (Kotler ym. 2005, 628-629.)

Erilaisuus palvelujen tuotannossa muodostuu palvelukokemuksen subjektiivisesta luonteesta. Palvelun laadun muodostumiseen vaikuttaa sekä palvelun tuottaja, milloin, missä ja kuinka palvelut tuotetaan. (Kotler ym. 2005, 629.)

Katoavaisuus merkitsee sitä, että palveluja ei voi varastoida myöhempää käyttöä varten tai myydä myöhemmin uudelleen. Katoavaisuus ei ole organisaatiolle ongelma mikäli palvelujen kysynnän vaihtelu on pientä. Palvelualalla kasvanut kysyntä aiheuttaa palvelutarjonnan kasvattamisen tarvetta, joka voi aiheuttaa organisaatiolle yllättäviä lisäkustannuksia esimerkiksi palkkauskustannuksina. Tämä

kuitenkin palkitsee laadukkaana, sujuvana asiakaspalveluna. (Kotler ym. 2005, 631.)

Palvelujen ominaispiirteistä johtuen saman palvelun tuottaminen ja käyttäminen voi olla palvelukerrasta riippuen hyvinkin erilainen. Myös palvelun todellinen arvo voidaan määrittää yleensä vasta jälkikäteen. Palvelun ja tuotteen eroista huolimatta yhteistä niille on, että kumpikin tuotetaan täyttämään jokin asiakkaan tarve.

2.1.2 Palvelutapahtuma

Palvelutapahtumaa kuvataan usein asiakkaan ja palveluntuottajan välisenä vuorovaikutustilanteena, jossa osapuolet ovat joko suoraan tai välillisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Huolimatta teknologian kehittymisestä, moni palvelutapahtuma edellyttää jatkossakin vuorovaikutusta *asiakkaan ja asiakaspalvelijan* välillä. Palvelut tuotetaan ihmiseltä ihmiselle. Palvelutapahtuma sisältää asiakkaan odotusten ja toteutuneen palvelun vertailun sekä itse palveluprosessin toteutumisen arvioinnin. Palvelutapahtuman kokemiseen vaikuttavat lisäksi asiakkaan omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimet palveluprosessin aikana, asiakaspalvelijan taidot ja toiminta sekä fyysinen palveluympäristö.

Asiakkaan kohtaaminen perustuu vahvasti tunteeseen, jolloin ensivaikutelma on tärkeä. Onnistunut palvelutapahtuma on aitoa ja teeskentelemätöntä vuorovaikutusta. Ero palveluntarjoajien välillä luodaankin usein työntekijöiden asenteella ja heidän tuottamallaan palvelun laadulla. (Lovelock & Wirtz 2011, 48.)

Koska kaikki asiakkaat ovat erilaisia, tulee asiakasryhmiä palvella eri tavoin ja eri menetelmin. Jotta organisaatio kykenee palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin, tulee palveluntuottajan omata asiakastuntemusta sekä taitoa ja halua aktiivisesti analysoida toimintaa ja kehittää tarvittaessa vaihtoehtoisia tapoja ja malleja hoitaa asiakkuuksiaan. Wahlgrènin ja Kitusen (2012, 64) mukaan tämä asiakastuntemus edellyttää myös oman alan substanssitietoa ja sen ajantasaisuutta.

Asiakkuuksia hoidetaan organisaation yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja kaiken toiminnan tavoitteena on tyytyväinen asiakas.

Prosessijohtamisessa (Laamanen & Tinnilä 2002, 43-45) asiakkaan määritellään olevan prosessin tuotteen ja palvelun vastaanottaja. *Ulkoisia asiakkaita* voivat olla ainakin kuluttajat (B2C) ja toiset yritykset (B2B), jotka käyttävät tuotteita ja palveluita omassa liiketoiminnassaan. Ulkoisia asiakkaita voivat olla myös liiketoimintakumppanit, jotka voivat liittyä tuotteiden ja palveluiden jakeluun tai joiden kanssa tehdään yhteistyötä asiakkaiden palvelemiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 43-45.) Organisaation sisäisen palvelun tulee olla kunnossa ja henkilökunnan tulee olla sisäistänyt palveluajatuksen, jotta se välittyy heidän käyttäytymisensä, arvoissaan ja asenteissaan sekä tuotetussa palvelussa myös ulkoisille asiakkaille (Grönroos 2010, 443). Suhde asiakkaaseen voi olla tilapäinen tai pitkäaikainen. Pitkäaikaista asiakkaisiin liittyvää suhdetta kutsutaan *asiakkuudeksi*. (Laamanen & Tinnilä 2002, 43-45.)

Ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös *sisäiset asiakkaat* muodostavat selkeän asiakasryhmän eli asiakassegmentin. *Sisäistä asiakkuutta* kuvataan muun muassa niin, että tietyn vaiheen suorittaja on edellisen vaiheen asiakas organisaation sisällä. Tukiprosessien asiakkaat ovat sisäisiä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 44.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 124) mukaan sisäinen asiakkuus tarkoittaa sitä, että jokin toiminto ei ole suoraan yhteydessä yrityksen varsinaisiin asiakkaisiin vaan palvelee muita yksiköitä omalla asiantuntemuksellaan ja resursseillaan. Grönroos (2010, 413) kuvaa palveluorganisaatioiden olevan täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Sisäisiä palvelutoimintoja on usein enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. Usein sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on kuitenkin vaikea tajuta oman työsuorituksensa merkitystä. He eivät näe koskaan ”oikeita” asiakkaita ja kokevat helposti, että he palvelevat vain työtovereitaan ja ettei heidän palvelunsa vaikuta ulkoiseen työpanokseen millään lailla. Kun henkilöstö ymmärtää sisäisten asiakassuhteiden olemassaolon ja merkityksen, sen asenteita on paljon helpompi muuttaa (Grönroos 2010, 414). Sisäisen palvelun sujuvuudella organisaatio saavuttaa muun muassa toiminnan tehostumista, kulujen pienenemistä ja työilmapiirin paranemista.

Tutkijat korostavat yleisesti sisäisille asiakkaille tuotetun palvelun laadun merkitystä ja uskovat sen myös heijastuvan ulkoisille asiakkaille tuotetun palvelun laatuun positiivisesti (Pitkänen 2009; Grönroos 2010; Löytänä & Korteso 2011). Sisäinen asiakkuus toimii kehittämistävälineenä sekä työvaiheiden välillä että tukiprosessien kehittämisessä (Pitkänen 2009, 87).

Asiakkaan perspektiivistä tarkasteltuna henkilöt, jotka palvelevat itse organisaatiota edustaen, ovat itse asiassa ”organisaatio”. He ovat myös asiakkaan silmissä yhtä kuin palvelu, brändi ja palvelujen markkinoija. (Zeithaml ym. 2009, 352.) Asiakkaiden nähdään siis luovan kuvan organisaatiosta sen työntekijöiden, asiakaspalvelijoiden, kautta. Muun muassa Lovelockin ja Wirtzin (2011, 302) mukaan asiakaspalvelijan ammatti on erityisen vaativa silloin, kun ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Asiakaspalvelutyössä jaksamisen tukemisessa ensiarvoisen tärkeää on työtovereiden tarjoama vertaistuki.

Bennett ja Rundle-Thiele (2004, 514-523) esittävät, että asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välillä on selkeä yhteys. Tyytyväiset asiakkaat sitoutuvat organisaatioon ja sen tarjoamiin palveluihin helpommin. Asiakkaan sitouttaminen onkin asiakassuhteen kannalta tärkeä toiminto, jota voimme edesauttaa laadukkaalla, ajantasaisella ja asiantuntevalla palvelulla – palvelukokonaisuuden tulee olla kunnossa.

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet määrittelevät *toiminnallisen laadun* tason. Lisäksi tuloksen *tekeminen laatu* siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita sanotaan totuuden hetkiksi. Palvelun tuottajalla on juuri tuossa nimenomaisessa hetkessä tarve osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. (Grönroos 2010, 111.)

Moni organisaatio asettaa suuria haasteita henkilöstölleen. Berryn ym. (1990, 31) mukaan huono palvelu johtuu usein siitä, että organisaatiot palkkaavat väärinä ihmisiä väärin tehtäviin ja antavat työntekijöille liian vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden odotetaan olevan moniosaajia, joukkuepe-

laajia ja samanaikaisesti joustavia ja tehokkaita yksilötyöntekijöitä sekä halukkaita ja kykeneviä pitkäjänteisesti kehittämään itseään ja omaa ammatillista osaamistaan. Asiakaspalvelijalta odotetaan monenlaisia ominaisuuksia, joita ovat mm. joustavuus, tehokkuus, kohteliaisuus, avuliaisuus ja asiakasystävällisyys. Tällaisten asiakaspalvelun ammattilaisten palkkaaminen edellyttää organisaatiolta panostusta rekrytointiin, palkkaamiseen, perehdyttämiseen sekä halua panostaa henkilöstön hyvinvointiin, jotta nämä osaajat saadaan pidettyä organisaatiossa töissä (Lovelock & Wirtz 2011, 48). Peruskysymys on, rekrytoidaanko oikeanlaista osaamista vai rekrytoidaanko oikeanlaista asennetta (Löytänä & Kortesus 2011, 170). Jos organisaatio onnistuu rekrytoimaan oikeanlaiset ja oikeanlaisen asenteen omaavat pätevät työntekijät, on myös todennäköistä, että työntekijät viihtyvät työssään pidempään ja työsuoritukset ovat parempia. Selvää kuitenkin on, että palvelu tarvitsee nyt ja jatkossakin palvelijoita, asiakaspalvelun osaajia, jotka osaavat substanssinsa ja palvelutuotteensa hyvin (Wahlgrèn & Kitunen 2012, 71).

Löytänä ja Kortesus (2011, 176) kuvaavat, että toimintoja muokkaavia valintoja tehdään organisaatiossa kahdella tasolla. Päivittäisiä valintoja tekee jokainen työntekijä. Strategisia valintoja tekee yrityksen johto. Näillä työntekijöiden päivittäisillä valinnoilla on suuri vaikutus siihen, millaisia asiakaskokemuksia organisaatio onnistuu asiakkailleen luomaan.

2.1.3 Palvelun laatu

Palvelun laadun katsotaan yleisesti olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä palvelutoiminnoissa. Aktiivinen palvelujen ja palvelun laadun kehittäminen on organisaatiolle keino erottua muista alan toimijoista. Palvelun laadun merkitys organisaation kilpailutekijänä onkin korostunut kilpailun kasvun myötä viimeisten vuosikymmenten aikana. Palvelujen kasvaneen kysynnän seurauksena 1970-luvun lopulla palvelun laatuun alettiin kiinnittää kasvavassa määrin huomiota. Tuolloin tapahtui selkeä radikaali muutos tuotekeskeisestä ajattelu- ja toimintatavasta palvelukeskeiseen ajattelu- ja toimintatapaan; muun muassa markkinoiden sijaan alettiin puhua asiakkaista. Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 41-50; 1988, 12-40; 1988, 35-43; 1996, 31-46) ovat aktiivisesti tutkineet palvelun laatua ja

markkinointia ja tuottaneet omia määritelmiään palvelusta ja sen laadusta. He esittävät, että organisaatiolle palvelun laatu on kilpailukeino.

Asiakaslähtöisyys on palveluja tuottaville yrityksille ja julkisille palveluille yksi tärkeimmistä laatutekijöistä. Se antaa palvelulle oikean tarkoituksen. Parasuraman (2002, 6-9) kehottaa yrityksiä panostamaan palvelujen kehittämiseen viittaamalla palvelun laadun ja tuottavuuden synergiaan. Yleisesti palvelua ja palvelun laatua tarkasteltaessa positiivista on se, että palvelu nähdään organisaatiossa pääsääntöisesti selkeästi osana organisaation kehitettävää toimintaa ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Laadun kehittämisessä on jo käytössä erilaisia kehittämiskeinoja ja niitä otetaan jatkuvasti käyttöön lisää. Laaja-alaisesti organisaation toimintaan kytkeytyvistä keinoista tunnetuimpia ovat erilaiset laadunhallinta- ja itsearviointimenetelmät eri kriteeristöjä hyödyntäen. Myös jatkuva dialogi asiakkaan kanssa on tärkeää, samoin kuin erilaiset asiakastytyväisyysmittaukset. Näiden pohjalta ymmärrys asiakkaiden tarpeista kasvaa ja ymmärryksen myötä pystytään valitsemaan parhaat kehittämiskeinot ja kohdentamaan ne oikein.

Myös asiakkaan rooli on muuttunut siirryttäessä tuotokeskeisestä toimintamallista palvelukeskeiseen toimintamalliin. Tuotokeskeisessä toiminnassa asiakas on selkeästi tuotteiden vastaanottaja, kun taas palvelukeskeisessä toiminnassa asiakas on palvelujen hyödyntäjä ja kehittäjä. Myös ero arvon määrittelyssä on selkeä tuotokeskeisen ja palvelukeskeisen ajattelutavan välillä: tuotteen arvon päättää tuotteen valmistaja, kun taas palvelun arvon määrittää asiakas oman subjektiivisen palvelukokemuksensa kautta. Myös Vargo ja Lusch (2004) esittävät tätä väitettä tukevia löydöksiä. He kuvaavat tuotokeskeisyyden ja palvelukeskeisyyden välisinä eroina juuri muun muassa sen, että tuotteita hankkiessaan asiakas ostaa itse fyysisen tuotteen, mutta palveluita hän hankkii jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Palvellulla on kullekin asiakkaalle tietty, asiakkaan itsensä, määrittelemä arvo. Itse palvelu ei ole pääasia vaan se, mitä hankittavan palvelun avulla saavutetaan. Asiakas arvottaa palvelun omista lähtökohdistaan ja kokemuksistaan.

Yleisesti palvelun laadun ajatellaan olevan odotusten ja suoritusten vertailua. Berry ym. (1990, 29-38) listaavat viisi ulottuvuutta, jotka heidän mielestään vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun:

1. Toiminnan fyysiset eli palvelun ulkoiset puitteet (tangibles); esimerkiksi tilat ja laitteet, henkilöstö ja sen olemus sekä materiaalit, joiden avulla organisaatio viestii itsestään.
2. Luotettavuus (reliability) eli kyky tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja tarkasti.
3. Reagointikyky, ”palvelualttius” (responsiveness) eli halu auttaa asiakasta ja tuottaa nopeaa ja täsmällistä palvelua.
3. Vakuuttavuus (assurance) eli palveluntuottajan tieto-taito ja kyky palvella asiakkaita kohteliaasti ja luottamusta herättävästi.
4. Empaattisuus (empathy) eli taito selvittää ja ymmärtää kunkin asiakkaan erityistarpeet ja asiakkaiden huomioiminen yksilöinä.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta palvelun laadun voidaan katsoa jakautuvan periaatteessa kahteen koulukuntaan: pohjoismaiseen koulukuntaan ja amerikkalaiseen koulukuntaan. Pohjoismaisen koulukunnan nimekkäimpänä edustajana on Grönroos (2007, 2010) ja amerikkalaisen koulukunnan edustajina ovat Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 1988, 1990, 1996). Pohjoismaisen koulukunta määrittelee palvelun laadun laaja-alaisesti tekniseksi (lopputuloslottuvuus) ja toiminnalliseksi (prosessiulottuvuus) laaduksi, kun amerikkalainen näkökulma korostaa palvelun laatu-ulottuvuutta.

Asiakkaan näkökulmasta palveluita tarkasteltaessa tärkeää on se, että asiakas koee saavansa hyötyä asiakassuhteesta ja voivansa sitoutua omalta osaltaan asiakassuhteeseen ja sen kehittämiseen. Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Tutkijat ovat olleet eri mieltä siitä, kumpi on seurausta kummasta ja millainen näiden kahden käsitteen välinen suhde oikeastaan on. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas luo mielipiteensä perustuen kokonaisuuteen, joka muodostuu useasta palveluun liittyvästä seikasta. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, se voi määrittää miten näitä arvioita voi hallita ja ohjata haluttuun suuntaan (Grönroos 2010, 99).

Parasuraman ym. (1985, 47-48) listaavat tutkimuksessaan kymmenen attribuuttia palvelun laadun osatekijöinä, joiden kautta yleisesti palvelun laatua tarkkaillaan:

luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tuntemus sekä fyysinen ympäristö. Tutkimuksessani tarkastelen ja arvioin Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamaa palvelun laatua seuraavien valitsemieni laadun attribuuttien avulla; *palvelun luotettavuus, palvelujen saavutettavuus, palvelun sujuvuus, palvelun nopeus sekä palvelualltius ja palveluilmapiiri*.

Palvelun luotettavuuden katsotaan yleisesti olevan yksi palvelun laadun tärkeimmistä ominaisuuksista. Luottamuksellisuuden rakentaminen ja ylläpitäminen on vaativa tehtävä. Palvelun luotettavuus rakentuu pitkäkestoisen työn tuloksena. Asiakassuhteissa luottamus ansaitaan omalla asiantuntevalla, asiallisella ja kohteliaalla käytöksellä ja toiminnalla. Luottamuksen ylläpitämiseksi on tehtävä aktiivisesti töitä. Palvelun luotettavuutta rakennettaessa erityisen tärkeänä nähdään ”ensimmäisellä kerralla oikein” -tekemisen kulttuurin ja toimintojen oikea-aikaisuuden sisäistäminen ja toteuttaminen (Parasuraman ym. 1985, 47-48; Grönroos 2010, 114). Tekemistä ohjaa johdonmukaisuus, yhdenmukaisuus ja luotettavuus.

Grönroosin (2010, 226) mukaan *palvelun saavutettavuus* merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- henkilökunnan määrä ja taidot
- aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika
- toimistojen, työpajojen ja palvelupisteiden sijainti
- toimistojen, työpajojen ja palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus
- työkalut, koneet ja asiakirjat
- prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen.

Palvelun sujuvuus näkyy asiakkaalle pätevytenä, toiminnan tehokkuutena ja virheettömyytenä. Pätevyys merkitsee myös tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa (Grönroos 2010, 114). Henkilökohtaiset arvot, asenteet ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Hyvä tiimityö vaatii esi-

merkiksi kaikilta osapuolilta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Asioiden huono sujuminen kertoo kehittämistarpeista palvelutoiminnassa.

Palvelun nopeus kuvaa organisaation reagointialttiutta. Tärkeää on se, että palvelu tapahtuu ajallaan ja asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä. Myös tuotetun palvelun tulee olla nopeaa. (Parasuraman ym. 1985, 47-48.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 87) mukaan asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna suurin yksittäinen teema asiakaspalvelussa on aika ja sen vähyys. Tästä johtuen asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa entistäkin nopeammin. Työntekijöiltä tulee löytyä halukkuutta ja valmiuksia palvella asiakkaita ajallaan, viivytyksettä ja nopeasti sekä niin, että esimerkiksi tarpeelliset asiakirjat toimitetaan asiakkaille ajallaan (Grönroos 2010, 114). Asiakkaat odottavat lisäksi, että asiat hoituvat sujuvasti ja että ne tulevat kerralla kuntoon (Löytänä & Kortesuo 2011, 88).

Palvelualttius puolestaan pohjautuu kohteliaisuuteen ja asiakkaan ymmärtämiseen ja tuntemiseen, asiakasmyönteiseen palveluasenteeseen. Se ilmenee muun muassa palvelun nopeutena, saavuttamisen helppoutena ja palvelun ystävällisyytenä. Asiakas kokee itsensä tärkeäksi ja ”palvelun arvoiseksi”. Grönroosin (2010, 115) mukaan asiakaspalveluhenkilöstöllä tulee olla kohteliaat käytöstavat, kunnioittava, huomaavainen ja ystävällinen palveluasenne. Lisäksi kaikessa toiminnassa kunnioitetaan asiakkaan omaisuutta.

Yksi selkeä keino erottautua kilpailijoista edukseen onkin ilman muuta laadukas palvelu. Loistava esimerkki tällaisesta edukseen erottumisesta laadukkaalla palvelulla on Navaratnamin ja Harrisin (1994, 42-49) tutkimuksessaan kuvaama tapaus, jossa he esittelevät Australian laatupalkinnon voittajan, julkisen palvelun sektorilta, South East Queensland Electricity Boardin (SEBEC). Kyseinen toimija edustaa julkista palvelua ja tämä tekee palkinnon voittamisesta vielä hohdokkaamman. Tutkimuksen mukaan SEBEC on perustanut laatutyönsä viidelle toimintaperiaatteelle: ihmisten kunnioitus, tietojohdaminen, asiakastyytyväisyys, tiimityö ja kehittäminen PDCA-kehityssyklillä (Plan, Do, Check, Act).

Oletettavaa on, että asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun silloin, kun hänen kokemansa laatu vastaa hänen odotuksiaan eli odotettua laatua. Mikäli asiakkaan odotukset palvelulle eivät kuitenkaan täyty, voidaan laatua pitää huonona. Tämä aiheuttaa odotetun ja koetun kokonaislaadun välille niin sanotun laatukuilun. Parasuraman ym. (1985, 41-50) ovat kehittäneet yleisesti käytössä olevan kuilu-analyysimallin, joka kuvaa palvelun laadun osatekijöitä sekä palvelun laadun ongelmakohtia. Ongelmakohtia kartoittamalla pystytään paneutumaan niiden parantamiseen. Mittaamisen avulla tunnistetaan nämä palvelun kehittämiskohteet. Mittaamisen ja mittareiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään nykyistä ja suunnittelemaan tulevaa toimintaa.

Mittaamisen tarkoitus voi olla muun muassa suorituskyvyn ja muutosten seuranta, ongelmien ratkaiseminen, huomion kohdistaminen organisaation menestymiselle tärkeisiin tekijöihin, palkitseminen, toiminnan analysointi tai tuotteen ja palvelun toimivuuden testaaminen. Yksinkertaisimmillaan mittaaminen tarkoittaa jonkin yksittäisen tiedon hankintaa päätöksentekotilanteisiin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 25.)

Yleisesti mittaamiseen ymmärretään liittyvän kolme päävaihetta: suunnittelu, käyttöönotto ja mittareiden käyttö osana johtamista. Suunnitteluvaiheessa valitaan strategian pohjalta mitattavat tekijät ja suunnitellaan sopivat mittarit ja käyttöperiaatteet. Käyttöönottovaiheessa lasketaan ensimmäiset mittaustulokset ja kehitetään tarvittaessa järjestelmää. Mittaamisen kolmannessa ”mittareiden käyttö osana johtamista” -vaiheessa mittareita ja niiden tuottamia tuloksia seurataan aktiivisesti organisaatiossa ja niihin tehdään tarvittavia korjauksia. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 120-125.) Organisaation toiminnan sujuvuuden kannalta onkin tärkeää, että toiminnan jatkuva tarkastelu ja kehittäminen olisivat sisäänrakennettuna organisaation strategioihin. Tavoite ja mittaaminen kulkevat käsi kädessä. Tavoitteen on oltava mitattavissa, jotta sen savuttaminen voidaan todentaa. Jos tavoitetta ei määritellä, on muutoksen todentaminen vaikeaa. (Kananen 2012, 23.) Koiso-Kanttila ja Paasivuori (2008, 39) toteavat, että ”Mittaaminen on tullut jäädäkseen. Visio ja strategia vaativat oikeat mittarit, jotta toteutumista voidaan arvioida.”

Asiakkaiden käsitystä tuotetun palvelun laadusta on luonteva tehdä mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä verrattuna heidän kokemaansa laatuun. Yksi tunnetuimmista tätä tuotetun ja koetun laadun välistä eroa mittaavista mittareista on SERVQUAL-mittari, jonka kehittivät Parasuraman ym. (1985). SERVQUAL-menetelmällä mitataan asiakkaiden kokemusta odotetun ja tuotetun palvelun välisestä laadusta viiden osa-alueen avulla; konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus sekä empatia (Grönroos 2010, 116).

Toinen yleinen tapa selvittää sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun, on käyttää kriittisen tapahtuman menetelmää. Palvelua käyttäneitä henkilöitä pyydetään kuvaamaan tilanteita, joissa palvelu tai palveluprosessin osa poikkesi tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Menetelmä tuottaa palvelun tarjoajalle runsaasti aineistoa ongelma-alueista ja vahvuuksista sekä kehittämistarpeista. (Grönroos 2010, 120.)

Eriyisenä haasteena tiedon käsittelyssä on yleisesti mitatun tiedon tulkinta ja se, edustaako tieto riittävässä määrin todellisuutta (Laamanen & Tinnilä 2002, 25-26). Organisaation johtamisessa yksittäiset tiedot suorituskyvystä eivät ole useinkaan riittäviä, vaan tarvitaan useita tunnuslukuja ja käsitystä syy-seuraussuhteista. Tällöin puhutaan jo mittausjärjestelmistä. Tärkeää kuitenkin on se, että hankittua tietoa hyödynnetään aktiivisesti palvelujen laadun kehittämisessä.

2.1.4 Palvelujen ja yhteistyön kehittäminen

Tänä päivänä organisaatiot elävät jatkuvassa muutostilassa. Varmistaakseen tuottamiensa palvelujen ja yhteistyön sujuvuuden arjessa organisaatiolla tulee olla selkeä visio ja yhteiset arvot. Sisäistämällä jatkuvan kehittämisen -toimintamallin organisaatio kehittyy ja tehostaa toimintojaan aktiivisesti.

Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää siten, että he saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Palvelun arvo syntyy siitä hyödystä, jonka asiakas palvelua käyttämällä saa. Arvon tuottaminen on keskeisessä osassa. Vaikka palvelujen suunnittelun ja kehittämisen tulee ilman

muuta tähdätä asiakkaan arvon kasvattamiseen, sen tulee myös tuottaa arvoa palveluntuottajaorganisaatiolle. Toiminnan tavoitteena tulee olla molemminpuolinen hyöty (Arantola & Simonen 2009, 5; Grönroos 2010, 16).

Jotta organisaatio voi kehittää palvelujaan, on sen tarpeen tietää missä ollaan. Berry ym. (1990, 30) kehottavatkin organisaatioita arvailun sijaan aloittamaan kehittämistyön tutkimuksella, jossa selvitetään nykytilanne ja asiakkaiden todelliset odotukset ja toiveet palvelulle. Paikantamalla kehittämiskohteet ja -tarpeet pystytään toimintoja muuttamaan ja parantamaan. Kehittämiskeinoja on monia, esimerkiksi rekrytointiin panostaminen, henkilökunnan kouluttaminen ja innovaatiotoimintaan kannustaminen tai toimintojen mittaaminen. Asettautuminen asiakkaan asemaan sekä halu ja kyky selvittää millaisia odotuksia asiakkailta on organisaatiota ja sen tarjoamia palveluja kohtaan, ohjaa organisaatiota palvelujen suunnittelussa, ylläpidossa ja kehittämisessä.

Palveluja kehitettäessä olennaista on muistaa, että parannuksia voi palveluun tehdä vasta sitten, kun ongelmakohdat ja syyt on paikannettu. Kehittämistyössä tulee keskittyä kuuntelemaan aktiivisesti ja kriittisesti asiakkaita ja pyrkiä paikantamaan ja parantamaan palveluprosessin ongelmakohtia. Tavoitteena on, että osataan toimia jo ennen kuin asiakas antaa negatiivista palautetta. Tämä edellyttää organisaatiolta ennakoitaitoa ja asiakasymmärrystä. Viisas organisaatio kerää talteen tietoja asiakkaasta kaikissa mahdollisissa yrityksen ja asiakkaan välisissä kontakteissa: esimerkiksi myynti- ja palvelutilanteet, puhelinneuvonta, nettisivuvierailut, tyytyväisyyskyselyihin vastaaminen sekä luotto- ja maksutapahtumat (Kotler ym. 2005, 481). Paavola ja Uusikylä (2013, 19) korostavat, että palvelun kehittäminen edellyttää toimijoilta paitsi palveluprosessien kehittämistä, myös kulttuurin ja asenteiden kehittämistä. Yrityksen palvelukulttuuri ohjaa toimintaa eikä uusia toimintatapoja voi aidosti jalkauttaa, ellei samalla muuteta myös ajattelutapaa. Palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, joka edistää hyvää palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostusta (Grönroos 2010, 481).

Wahgren ja Kitunen (2012, 71) toteavat, että asiakkaiden tarpeita palvelevien palvelujen kehittäminen vaatii useita asennemuutoksia. Henkilökunnan sisäistettyä uudenlaisen asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatio kokee täydellisen kulttuu-

rimuutoksen. Palvelukulttuuria ei kuitenkaan rakenneta hetkessä, eikä ole olemassa poppakeinoja palvelukulttuurin ylläpitämiseksi (Zeithaml ym. 2009, 349). Palvelukulttuurin kehittäminen on läpi organisaation toteutettavaa suunnittelua ja työtä organisaation arjessa. Palvelukulttuuri kokonaisuutena sisältää sekä näkyviä että näkymättömiä elementtejä yrityksen arvoista ja asenteista päivittäisiin käytännön rutiineihin. Palvelukulttuurista voidaan puhua silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja aito kiinnostus asiakkaita kohtaan (Grönroos 2010, 452-453).

Palvelukulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen käynnistyy asiakaslähtöisyydestä ja jatkuvan kehittämisen -kulttuurin sisäistämisestä. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa Laamasen ja Tinnilän (2002, 27) mukaan nopeaa reagointia poikkeamiin ja muutoksiin, ennalta ehkäisevään ja ennakoivaan toimintaan, uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja innovaatioihin sekä oppimiseen ja henkiseen kasvuun. Myös Vason ja Tuomisen (2005, 10) mukaan erinomainen suorituskyky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaan oppimiseen, parantamiseen ja innovatiivisuutta edistävään kulttuuriin. Juholinin (2009, 208) mukaan luovuudella voidaan lisätä myös työn vetovoimaa ja organisaation kilpailukykyä.

Toimivan palvelukulttuurin sydämeiksi Berry ym. (1990, 34) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan luottamuksen. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja olennaista onkin ymmärtää, että luottamusta ei voi saada; se pitää ansaita teoilla ja toiminnalla. Lunastamalla antamansa palvelulupauksen organisaatio kasvattaa asiakassuhteen luottamusta. Palvelulupauksen pettäminen on pahin yksittäinen asia, jolla palvelutuottaja voi tuottaa asiakkaalle pettymyksen.

Esimerkki onnistuneesta palvelulupauksen lunastamisesta löytyi LinkedIn:istä. Eräässä keskusteluryhmässä ”Customer Service Professionals” viitattiin sähköiseen artikkeliin, jossa korostettiin erityisesti asiakaslupauksen lunastamisen ja asiakkaille ”wow”-efektin luomisen tärkeyttä. Odottamattomiinkin kysymyksiin ja toiveisiin pitää osata reagoida ja pyrkiä täyttämään asiakkaiden toiveet. Artikkelissa esitettiin esimerkkinä hyvästä palvelusta hotellivirkailijan nokkela ratkaisu asiakkaan kenkäongelmaan. Tämä palveluasenteen erinomaisesti sisäistänyt asiakaspalvelija oli valmis antamaan, kauppojen ollessa jo suljettuina, omat kengät

jaloistaan asiakkaalle. Hotellin asiakas oli unohtanut pakata mukaan kengät työllistä varten. (Business 2 Community, 2013.)

Palvelukulttuurin ja ylipäänsä organisaation toiminnan kehittämistä tuetaan kehittämällä osaamista. Sydänmaanlakka (2009, 233) määrittelee osaamisen tiedon siirtämisenä käytäntöön; hyvä suoritus edellyttää tietoja, taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja. Hyvällä tiedolla tuetaan luottamuksen rakentamista ja palvelukulttuurin kehittymistä.

Palveluinnovaatiot syntyvät usein asiakasrajapinnassa, käytännön työssä ja arjessa tai yhdessä keskustelemalla ja ideoimalla. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Innovoimalla organisaatiolla on mahdollisuus saada käyttöönsä valtava määrä ideoita, vahvuuksia ja ajatuksia. Ottamalla käyttämättömän potentiaalin aktiiviseen käyttöön, organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja parantaa palvelukuvaansa. Innovatiivinen ratkaisu voi sekä säästää kustannuksia että parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä (Pitkänen 2009, 29).

Käytännössä ne asiat, jotka erilaistavat yrityksen asiakkaan silmissä eivät ole välttämättä ylivoimaisia tai erityisen innovatiivisia, eivätkä aina edes kovin uusia. Uudet innovaatiot voivat pohjautua esimerkiksi vanhan asiakaspalveluajatuksen kierrättämisestä nykyaikaan. (Paavola & Uusikylä 2013.) Wycoffin (2004) mukaan innovaatiot vaativat organisaatiolta innovaatioita tukevan yrityskulttuurin. Hänen mukaansa innovaatioille pitää antaa aikaa ja henkilöstöä pitää tukea ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta”. Tätä tukee myös Rajaniemi (2010), jonka mukaan johtajien pelkkä hyvä tahto ei riitä muuttamaan organisaatioita innovatiivisiksi. Yhtä merkittävää on tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatioissa. Sydänmaanlakka (2009, 139) kuvaa innovatiivisuutta tuhoavina tekijöinä muun muassa seuraavat seikat; panostaminen jatkuvasti vain tehokkuuteen, välittömien tulosten odottaminen, liian vaatimattomien tavoitteiden asettaminen, tyytyminen tavanomaisuuteen, virheistä rankaiseminen sekä huono johtaminen.

Virheitä ja epäonnistumisia ei kuitenkaan tule pelätä, vaan niihin tulee puuttua aktiivisesti ja suunta korjata ripeästi. Sisäänrakennettu yrittäjyys ja edelläkäviisyys

yhdistettynä laajaan yhteistyöverkoston kehittämiseen ja hyödyntämiseen ohjaavat organisaatiota innovoimisessa. Lopputuloksena tähdätään aina asiakkaalle parhaaseen vaihtoehtoon. Näin toimii Suomalaisten keksijöiden tukiyhdistyksen ja Headlinen mukaan vuoden Konsta-palkinnon juuri saanut lahtelainen hitsauslaitteita valmistava yritys, Kemppi Oy. (Nikunen 2013.) Näyttää siltä, että oikeanlainen ilmapiiri ja sitoutunut henkilökunta edesauttaa organisaatiota innovoimaan.

Positiivisessa työilmapiirissä myös viestintä ja yhteistyö sujuvat pääsääntöisesti kitkattomasti läpi organisaation. Viestinnän kasvava merkitys työelämässä näkyy selkeästi paitsi tiimi- ja organisaatiotasolla, myös yksilötasolla. Nykyisin työntekijät ovat aktiivisia viestijöitä ja toimijoita. Työntekijältä vaaditaan paitsi taitoa toimia itse viestijänä, myös taitoa erottaa olennainen tieto kaikesta vastaanotetusta informaatiosta ja tehdä päätökset jatkotoimenpiteistä sen pohjalta.

Kuten Åberg (2006, 108-109) kuvaa, on työyhteisöllä sisäisessä viestinnässä käytössään varsin mittava kanavien valikoima. Kaiken sisäisen viestinnän perusverkona toimii esimies-alainen-verkko, jossa viestintä tapahtuu sekä kasvokkain että verkon välityksellä. Erilaiset tiimi- ja ryhmäpalaverit ovat säännöllisesti kokoon-tuvia palavereja, jotka hyvin toimivina voivat palvella sisäisessä viestinnässä. Suuri osa päivittäisestä operatiivisesta tiedosta kulkee kuitenkin organisaatiossa vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Lisäksi on myös erilaisia sähköisen viestinnän väyliä (intranet, sähköposti, blogit) ja organisaation sisäisiä tiedotustilaisuuksia.

On tärkeää, että organisaation viestinnän pelisäännöt päivittäisviestinnälle sovi-taan yhdessä ja sitoudutaan niiden noudattamiseen. Kun vastuut sovitaan yhdessä, jokaisella on selkeä kuva omasta viestintätehtävästä (Juholin 2013, 143.) Viestin-nällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin, asenteisiin ja arvoihin. Tehokas viestintä tukee yhteistyön sujuvuutta ja sen avulla rakennetaan luotta-musta toimijoiden välille. Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnit-tella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja (Åberg 2006, 96). Viestintä on keino lisätä yhteisöllisyyttä ja yhteisyyden tunnetta; organisaatiolla on jotain yh-teistä ja organisaation jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta johonkin. Ellei ole yh-teisöllisyyttä, ei ole yhteenkuulumisen kokemustakaan. Työyhteisössä yhteisöllisyyteen liittyy yhteinen tavoite tai jopa missio, jonka puolesta tehdään työtä. (Ju-

holin 2009, 47.) Yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen ovat tärkeitä asiantuntijatyön kulmakiviä, sillä osaamista jakamalla syntyy yleensä parempaa laatua ja tulosta. Osaamisen ja kokemusten jakaminen on myös monissa yhteyksissä innovaatioiden lähde. Jokainen meistä voi oppia ja kehittyä. (Juholinin 2009, 25.)

Yhteisöllisyys on paitsi fyysistä yhdessäoloa, myös yhdessä toimimista virtuaalisissa yhteisöissä. Työelämässä sosiaalinen media mahdollistaa entistä tehokkaamman ja laajemman tiedon vaihdannan entistä laajemmille verkostoille. Ne voivat toimia paitsi tiedon välittäjinä myös yhteisenä tiedon jalostamisen alustana. Esimerkiksi Parasuraman (2004, 45-52) on tutkinut tekniikan mahdollisuuksia ja sen hyödyntämistä palvelujen suunnittelussa ja tuotannossa. Hän korostaa palveluntuottajan ymmärrystä paitsi asiakkaan palvelutarpeesta, myös asiakkaan teknisiä valmiuksia ja niiden hyödyntämistä.

Juholin (2009, 85) kuvaa viestinnän merkitystä organisaatiolle esittämällä sen olevan ajantasaisen tiedon vaihtamista, työyhteisön verenkierto, joka palvelee organisaation menestystä. Ilman ajan tasalla olevaa tietoa tulee virheitä, myöhästyttään, laatu kärsii, suututaan ja turhaudutaan. Juholin käyttääkin tiedonkulun sijaan käsitettä tiedonvaihdanta ja määrittelee, että organisaatiossa jokainen on vastuussa tiedonvaihdannasta. Näin varmasti myös on. Normannin (2002, 320-322) mukaan viestintää käytetään useimmiten jonkin näkemyksen ilmaisemiseen tai selittämiseen. Johtajien henkilökohtaiset viestintäkyvyt vaikuttavat viestintäprosessin tehokkuuteen.

Viestinnän haasteiden lisäksi palvelujen johtamisessa törmätään muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten erotetaan palveluprosessien kehittämiskohteet, jotta niitä voidaan parantaa? Miten tunnistetaan tuottavat ja arvokkaat palvelut tehottomista ja hyödyttömistä palveluista? Miten osoitetaan palveluiden vaikutukset ja hyödyt sekä viestitään niistä asiakkaille tai muille sidosryhmille? (Lönqvist ym. 2010, 14.)

Yksi vastaus palveluprosessien kehittämiseksi on tukeutua palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilu on vielä kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, josta on

esitetty useita eri määritelmiä. Palvelumuotoilija Mikko Koivisto esittää taiteen maisterin lopputyössään (2007, 65) omana päätelmänään, että:

”Palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus”.

Palvelumuotoilulla pyritään varmistamaan asiakasnäkökulma ja helpottamaan asiakkaan osallistumista palvelujen kehittämiseen. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein, eikä niinkään siihen, mikä meni väärin (Löytänä & Korteso 2011, 118). Koivisto (2009, 25) kuvaa palvelumuotoilun keskeisen tavoitteen olevan palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjän tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilu on selkeästi asiakaslähtöistä ja tuloshakuista, kuten Tuulaniemikin toteaa (2011, 51).

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa ja toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun (Tuulaniemi 2011, 27). Palvelumuotoilussa muotoiluajattelu tuodaan osaksi eri alojen palvelukehitystä, kehittämiskohteina erityisesti palveluprosessit ja -ympäristöt sekä asiakaskokemus.

Asiakkaille arvon tuottaminen yhdessä kilpailukyvyyn kasvattamisen paineiden myötä on haasteellinen tehtävä. Palvelumuotoilu on viime vuosina yleistynyt poikkitieteellisenä keinona kokemusten luomisen kehittämisessä (Löytänä & Korteso 2011, 118).

Kokonaisvaltaista ajattelutapaa palvelujen kehittämisessä tukee Wahlgrènin ja Kitusen (2012, 59) esittämä siirtyminen palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Edvardsson, Ng, Min, Firth ja Yi (2011) vievät tätä asiakaslähtöistä ajatusta vielä askeleen eteenpäin todetessaan, että organisaatiot ovat siirtymässä palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä ”asiakkaille” -ajattelusta ”asiakkaiden kanssa” ja jopa ”asiakkaiden kehittämät” -sisältöiseen palveluajatteluun.

Miettinen ja Valtonen (2012) ovat lähestyneet palvelumuotoilua kolmesta osa-alueesta käsin. Nämä osa-alueet ovat ”Käyttäjän osallisuus muuttaa yhteiskuntaa”, ”Arvon tuottaminen” ja ”Palvelumuotoilun kehittäminen”. Tärkeää on paitsi arvon tuottaminen asiakkaalle ja palvelumuotoilun tulosten siirtäminen käytäntöön, myös itse palvelumuotoilun kehittäminen.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 166–175) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi. Se ei ole yksittäinen projekti, jolla asiat laitetaan kuntoon, vaan vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisoimista, mittaamista, kehittämistä ja innovoimista. Asiakaskokemuksen johtaminen on käytännön toimenpiteitä, toteuttamista ja valintoja. Siinä tarvitaan toimintatapojen uudistamista, prosessien paikalleen laittamista, poistamista ja systemaattista kehittämistä. Åbergin (2006, 63) mukaan johtaminen on vastuullista vallan käyttöä. Myös palveluntuottajan taito ottaa kaikki resurssit käyttöön sekä mitoittaa ja kohdentaa ne oikein ovat tärkeä osa palvelumuotoilua. Normannin (2002) mukaan tämä on organisaation johdon tärkeimpiä hallittavia osaamisalueita.

Organisaatiolla tulee olla selkeä kuva siitä, miten sen palvelut kokonaisuudessaan rakentuvat ja mihin se on suuntaamassa toimintaansa. Grönroosin (2010, 265) mukaan palvelukeskeinen toiminta-ajatus tarkoittaa palveluvisiota. Johtaja on organisaatiossa se henkilö, jolla tulee olla tästä selkeä näkemys ja taito ohjata organisaatiota sitä kohti. Wahlgrèn ja Kitunen (2012, 60) kuvaavat palvelujen ja palveluliiketoiminnan johtamista ihmisten johtamisena. Johtamisessa on tärkeää miettiä suhteiden solmimisen ja hallinnan sekä teknisiä että tunneperäisiä keinoja (Normann 2002, 44).

2.2 Palvelukuva

Palvelukuva-sanan synonyyminä käytetään yleisesti myös imagoa, mielikuvaa ja yrityskuvaa. Tutkimuksessani käytän sanaa palvelukuva, koska se näkemykseni mukaan kuvaa parhaiten tutkittavan organisaation päätehtävän, opetuksen tukipalvelujen, painoarvoa.

Ropen (2011, 51) mukaan kaikilla yrityksillä ja tuotteilla on mielikuva – kyse on vain siitä, minkälainen se on. Åberg (2002, 114) kuvaa palvelukuvan olevan ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien eli fasettien muodostama kokonaisuus. Imago voi olla koko organisaatiota koskeva tai vain organisaation osaa tai yhtä toimipaikkaa koskeva. Juholinin (2013, 229) mukaan imago on edelleen käyttökelppoinen käsite silloin, kun sillä viitataan vaikutelmiin ja ”mielen kuviin”.

Juholin (2013, 63) kuvaa mielikuvien syntyvän monien konkreettisten ja abstraktien tekijöiden tuloksena, eivätkä ihmiset läheskään aina pysty kertomaan, mihin mikään mielikuva tai käsitys perustuu. Juholinin mukaan mielikuvat muotoutuvat itse koetun, nähdyn ja luetun perusteella, mutta yhtä paljon vaikuttaa se, mitä muut ihmiset kertovat ja miten eri mediat käsittelevät asiaa. Rope (2005, 53) puolestaan kuvaa palvelukuvan rakentamisen olevan tietoisien ratkaisujen tekemistä, joiden avulla organisaatiolle rakennetaan vetovoima eli hehkeysperusta. Grönroosin (2007, 6) mukaan organisaatio rakentaa palvelukuvaa asettamalla palvelun ja sen kehittämisen strategisesti tärkeimmäksi organisaation ydintoiminnan tukipalveluksi.

Itse näen palvelukuvan olevan se kuva, jonka organisaatio palveluntarjoajana välittää itsestään jokapäiväisellä toiminnallaan asiakkaille. Palvelukuva muodostuu subjektiivisesti sisältäen henkilön odotuksia, kokemuksia ja perinteitä. Palvelukuva muodostuu sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tässä tutkimuksessa selvitän kohdeorganisaation sisäistä palvelukuvaa. Olennaista on, että organisaatio ei voi ostaa palvelukuvaa, vaan se täytyy ansaita. Ropen (2011, 51) mukaan toimivaa palvelukuvaa ei koskaan synny; toimimattomia kyllä syntyy ihan itsestäänkin, mutta toimivat palvelukuvat tehdään.

Palvelukuva muodostuu useasta eri osa-alueesta; itse organisaatio ja sen tuottamat/tarjoamat tuotteet ja palvelut, organisaation palveluajatus ja palvelukulttuuri, palveluilmapiiri, asiakaspalvelutilat, asiakaspalvelija ja hänen toimimisensa palvelutilanteessa ja edustamansa palveluasenne sekä tuotettavien palvelujen laatu ja luotettavuus. Näiden lisäksi palvelukuvaan vaikuttavat muun muassa tarkastelijan omat subjektiiviset arvot, tunteet, asenteet ja mielipiteet sekä hänen henkilöko-

taiset odotuksensa tuotetusta palvelusta. Palvelukuva muodostuu subjektiivisesti eli vastaanottajakohtaisesti. Rope (2005, 53) korostaa, että olennaista mielikuvassa on, että se on aina ihmiselle tosi; mielikuva on henkilökohtainen totuus. Mielikuvien liittyessä organisaation palveluun voidaan puhua palvelukuvasta.

Kotlerin (2005, 635) mukaan palvelukuvan rakentamisessa erityisen painoarvon ansaitsevat kokonaisvaltainen asiakassuuntautunut palvelujen kehittäminen ja differointi, henkilökunnan kouluttaminen ja motivointi, jatkuva panostaminen palvelujen laatuun ja laaduntarkkailu sekä osaava johtajuus. Kotlerin, Kartajayan ja Setiawan (2011, 93) mukaan arvoihin sitoutuneet työntekijät konkretisoivat organisaation palvelukuvan esiintymällä organisaation arvolähteiläinä. Panostaminen palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen asiakassuuntautuneesti kertoo organisaation arvoista ja sen asiakkaitaan arvostavasta suhtautumistavasta.

Vaikka organisaatio ei voi hallita koskaan palvelukuvaansa täysin, koska mukana on aina näitä edellä kuvattuja organisaatiosta riippumattomia muuttuvia tekijöitä, palvelukuva sisältää kuitenkin paljon myös sellaista, mihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kotlerin (2005, 635) mukaan erityisen tärkeää on se, että organisaatio panostaa sisäiseen markkinointiin; koko henkilökunta on osa organisaation palvelukuvaa ja positiivinen asenne heijastuu kaikessa toiminnassa. Pelkkä teknisesti moitteeton palvelu ei välttämättä aikaansaa asiakastytyväisyyttä, sillä teknisen laadun lisäksi asiakas arvioi myös palvelun toiminnallista laatua. Organisaation henkilökunnan tulee olla sisäistänyt palveluajatus ja organisaation arvot, jotta se kykenee siirtämään positiivisen palveluasenteen myös asiakaspalvelutyöhön. Hyvä sisäinen yhteistyön sujuvuus ja motivaatio suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin heijastuvat tuotettuun asiakaspalveluun positiivisena palveluilmapiirinä.

Grönroosin (2007, 340-341) mukaan palvelukuva voi toimia sekä organisaation eduksi että haitaksi. Positiivinen palvelukuva voi toimia niin sanotusti filterinä, suojaamalla organisaatiota asiakkaan kohdatessa palveluprosessin aikana esimerkiksi teknisiä ongelmia. Hyvin positiivinen imago voi suojata yritystä siten, että asiakas sallii huonommankin palvelukokemuksen, jos yrityksen yleinen imago on myönteinen. Toisaalta positiivinen palvelukuva asettaa jatkuvia haasteita organi-

saatiolle ja sen tuottamalle palvelulle ja palvelun tasolle. Laadukas palvelukuva velvoittaa organisaatiota kehittämään tuottamiaan palveluja aktiivisesti. Grönroos kuvaa palvelukuvalla olevan ratkaiseva merkitys henkilökunnan palveluasenteen muodostumisessa. Positiivinen palvelukuva vahvistaa positiivista palveluasennetta ja lisää työmotivaatiota, kun negatiivinen palvelukuva toimii palveluasennetta ja työmotivaatiota alentavasti. Hyvä imago on organisaatiolle tärkeä asia, koska se selkeästi vaikuttaa asiakkaan käsityksiin palvelun laadusta, asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemaan arvoon.

Petruzzelis, D'uggento ja Romanazzi (1988) selvittivät opiskelijatytytyväisyyttä ja palvelun laatua Italialaisissa yliopistoissa. Palvelu nähtiin selkeästi kilpailukeinona, jolla yliopistot voivat erottua muista vastaavista oppilaitoksista opiskelijoista ajoittain kovaakin kilpailua käydessään. Tärkeäksi koettiin myös se, että palvelu voidaan kokea luottamukselliseksi ja että sitä tuottava henkilökunta miellettiin asiantuntevaksi. Näiden lisäksi hyvä palvelu ja aito kiinnostus asiakasta kohtaan ovat keinoja, joiden avulla luodaan onnistuneita palvelukokemuksia ja parannetaan palvelukuvaa asiakkaiden silmissä (Petruzzelis, D'Uggento & Romanazzi 2006). Organisaatio voi näin ollen omalla aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa palvelukuvaan ja sen muodostumiseen.

Gruber, Fuß, Voss ja Gläser-Zikuda (2010) kuvaavat selkeästi samansuuntaisia havaintoja. He totesivat, että palveluun tulee panostaa ja palvelu tulee oppilaitoksessa nähdä keinona erottua kilpailijoista. Tärkeää on se, että organisaatio ymmärtää opiskelijat selkeämmin asiakkaina ja erityisesti yhtenä asiakasryhmänä ja kehittää tarjoamiaan palveluja enemmän kyseistä asiakasryhmää palvelemaan suuntaan.

Grönroosin (2007, 341-342) mukaan palvelukuvan parantaminen alkaa tosiasioiden tunnistamisesta ja nykytilanteen kartoittamisesta. Ensin tulee selvittää miksi organisaation palvelukuva on negatiivinen. Tämän jälkeen selvitetään vaatiiko palvelukuva kokonaan uudelleen rakentamista vai voidaanko keskittyä parantamaan olemassa olevaa palvelukuvaa. Palvelukuvan kehitystyö vaatii koko organisaation sitoutumista prosessiin. Olennaista on myös ymmärtää se, että vaikka palvelukuvan ulkoisia seikkoja, kuten esimerkiksi organisaation mainoksia, esitteitä

ja www-sivuja voidaan suhteellisen helposti muokata paremmaksi, näillä toimenpiteillä ei ole pidempikantoisia vaikutuksia organisaatiolle. Halu palvelukuvan parantamiseen tulee löytyä organisaatiosta itsestään ja sen yhteisiin arvoihin sitoutuneesta henkilökunnasta. Havaittuihin ongelmiin puututaan ja ne hoidetaan yhdessä kuntoon. Palvelukuva on organisaation todellisuutta.

2.3 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Palvelutuotannon kasvun myötä yhä suurempi osa kuluttamiemme tuotteita on tänä päivänä itse asiassa palveluja. Palvelut ovat suorituksia, joten niitä ei voi koskettaa ja tuntea samalla tavalla kuin esineitä ja asioita, fyysisiä tavaroita. Palvelut myös sisältävät paljon vuorovaikutteisuutta ja palvelutilanteet muodostuvat ainutlaatuisiksi, asiakkaan osallistuessa aktiivisena toimijana palveluntuotantoprosessiin, ”kuluttaen” palvelua samanaikaisesti tuotannon kanssa. Palvelu on subjektiivinen kokemus; asiakas muodostaa mielipiteensä palvelusta jokaisen kokemansa palvelutapahtuman jälkeen aina uudelleen.

Palvelut kuvataan usein neljän ominaispiirteen kautta; *aineettomuus* (intangibility), *heterogeenisyys eli erilaisuus* (heterogeneity), *erottamattomuus eli tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus* (inseparability) sekä *katoavaisuus* (*perishable*) (Parasuraman ym. 1985, 41-50; Zeithaml ym. 2009, 20-23). Näistä palvelujen ominaispiirteistä johtuen saman palvelun tuottaminen ja kuluttaminen voi olla palvelukerrasta riippuen hyvinkin erilainen.

Tänä päivänä organisaatiot elävät jatkuvassa muutostilassa. Varmistaakseen tuottamiensa palvelujen ja toimintojen sekä yhteistyön sujumisen arjessa organisaatiolla tulee olla selkeä visio ja yhteiset arvot, joihin kaikki voivat sitoutua. Sisäisellä jatkuvan kehittämisen -toimintamallin organisaatio kehittyy ja tehostaa toimintojaan aktiivisesti.

Organisaatiot pyrkivätkin aktiivisesti kehittämään paitsi sisäisiä toimintojaan myös palvelujaan parantaakseen kilpailukykyään. Palvelun laadun katsotaan yleisesti olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä palvelutoiminnoissa. Aktiivinen palve-

lujen ja palvelun laadun kehittäminen on organisaatiolle keino erottua muista alan toimijoista.

Palvelujen kehittämisessä keskeistä on asiakaskeskeisyys. Palvelut nähdään ja markkinoidaan yleensä ratkaisuna johonkin asiakkaan ongelmaan. Asiakas tulee asettaa palvelujen keskiöön ja palvelut tulee suunnitella niin, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa. Palveluja myös kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Palveluntuottajan tulee tuntee asiakkaiden tarpeet ja toimintatavat. Palvelukulttuuria kehittämällä organisaatio panostaa asiakkaiden aitoon ymmärtämiseen ja arvostukseen.

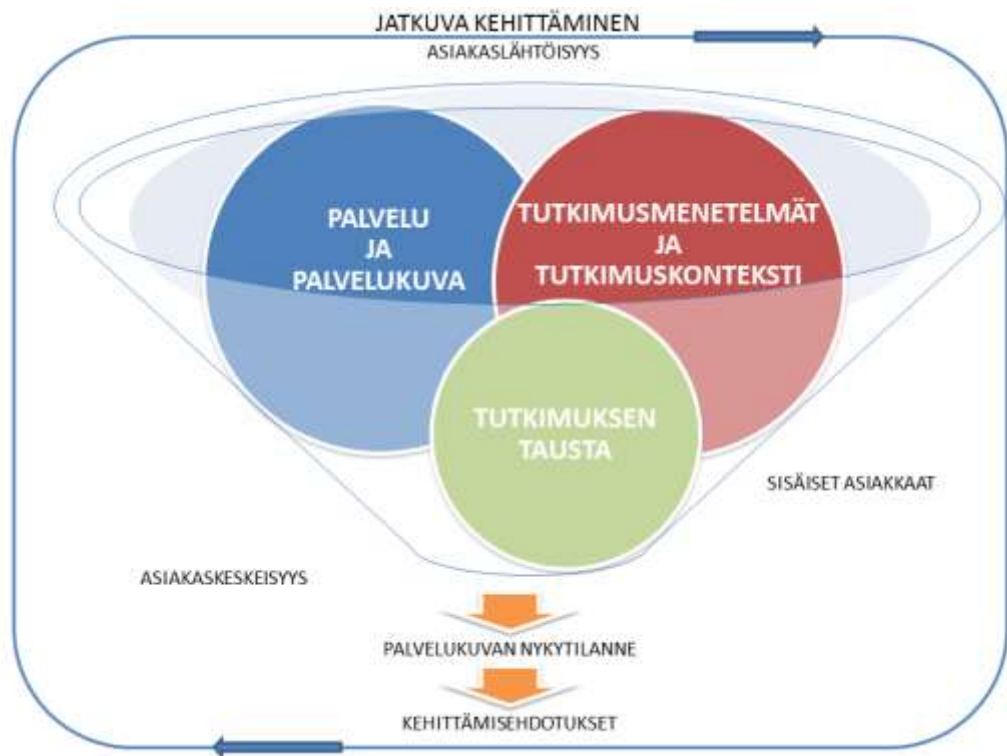
Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivointi edesauttavat positiivisen palveluilmapiirin luomisessa. Innovatiivisuuteen kannustavan työilmapiirin ja vastuun ja vallan jakamisella on katsottu olevan palveluorganisaatiossa palvelukulttuuria parantava vaikutus. Uusien palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin ja niiden käyttöönotto tehokkaasti johtamalla tukevat organisaatiota palvelujen kehittämistyössä.

Palvelukuva, jota tässä tutkimuksessa selvitetään, on usein käytetty synonyymi sanoille imago, mielikuva ja yrityskuva. Palvelukuva on se kuva, jonka organisaatio palveluntarjoajana välittää itsestään jokapäiväisellä toiminnallaan asiakkaille. Palvelukuva muodostuu useasta eri osa-alueesta; itse organisaatio ja sen tuottamat palvelut/tarjoamat tuotteet ja palvelut, organisaation palveluajatus ja palvelukulttuuri, palveluilmapiiri, asiakaspalvelutilat, asiakaspalvelija ja hänen toimimisensa palvelutilanteessa ja edustamansa palveluasenne sekä tuotettavien palvelujen laatu ja luotettavuus.

Palvelukuvaa organisaatio ei voi koskaan täysin hallita, koska mukana on aina organisaatiosta riippumattomia tekijöitä, mutta palvelukuva sisältää myös paljon sellaista, mihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Palvelukuvan kirkastaminen alkaa tosiasioiden tunnistamisella ja nykytilanteen kartoittamisella.

Tutkimukselleni on selkeä tilaus ja se on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen, koska palvelun merkitys korostuu kasvavasti myös opetuslalla, jolla kohdeorganisaatio toimii. Aikaisemmin Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamia palveluja ja

niiden laatua on tarkasteltu ja kehitetty lähinnä ulkoisen asiakkuuden näkökulmaa painottaen. Opiskelijapalvelukeskuksen oman henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta ei kohdeorganisaatiossa ole tutkimusta aiemmin tehty. Tätä tutkimuksellista aukkoa lähdin täyttämään empiirisellä tutkimuksellani, jonka menetelmiä esittelen seuraavaksi (kuvio 1).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Kuvaan myös kontekstin, tutkimus- ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen vaiheet.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani kartoitin, millaisena Opiskelijapalvelukeskus koee oman palvelukuvansa ja eroaako se sisäisen asiakkuuden (tulosityksiköiden) näkemyksestä. Palvelukuvan tilaa kartoitin henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta. Pyrin löytämään myös keinoja palvelukuvan parantamiseksi sekä toimivia käytännön ratkaisuja sisäisen viestinnän ja yhteistyön tehostamiseksi.

Rajasin tutkimukseni toimeksiannon mukaisesti koskemaan Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökuntaa ja sisäisen asiakkuuden edustajia Salpauksen tulosityksiköiden koulutuspäälliköitä ja koulutusjohtajia. Rajasin tutkimuksestani ulkopuolelle ammatillisen aikuiskoulutuksen tulosityksikön eli aikuiskoulutuksen koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamat palvelut on tarkoitettu nuoriso-opiskelijoille. Aikuisopiskelijoiden opiskelijapalvelut on toteutettu Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelut -toimialalla yksikön toimesta itsenäisesti.

Pyrin etsimään vastausta Opiskelijapalvelukeskuksen sisäisen palvelukuvan nykytilanteeseen. Päättökysymykseni oli:

Millainen palvelukuva Koulutuskeskus Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksella on henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta?

Viestinnän ja yhteistyön kartoittamisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä alatutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana?
2. Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?

Päätutkimuskysymyksen muotoilin suoraan toimeksiannosta ja sen sisältämistä rajauksista. Päätutkimuskysymyksellä hain vastausta palvelukuvan nykytilaan Opiskelijapalvelukeskuksessa. Tutkimuksen näkökulmaksi halusin oman henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmat. Alatutkimuskysymykset muotoilin niin, että ne tukivat palvelukuvan muodostumisessa suurimpien osa-alueiden; palvelun ja viestinnän nykytilan kartoitusta Opiskelijapalvelukeskuksessa.

3.2 Case-organisaatio

Tutkimukseni toimeksiantaja on toisen asteen ammatillinen oppilaitos, Koulutuskeskus Salpaus (jatkossa vain Salpaus). Salpaus kuuluu Päijät-Hämeen koulutuskonserni -kuntayhtymään, jonka ylläpitäjinä on 14 kuntaa: Artjärvi, Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. Koulutuskonsernin kolme erillistä tulosaluetta ovat Koulutuskeskus Salpaus, Lahden ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas (kuvio 2).



Kuvio 2. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin toimintamalli (PHKK 2013)

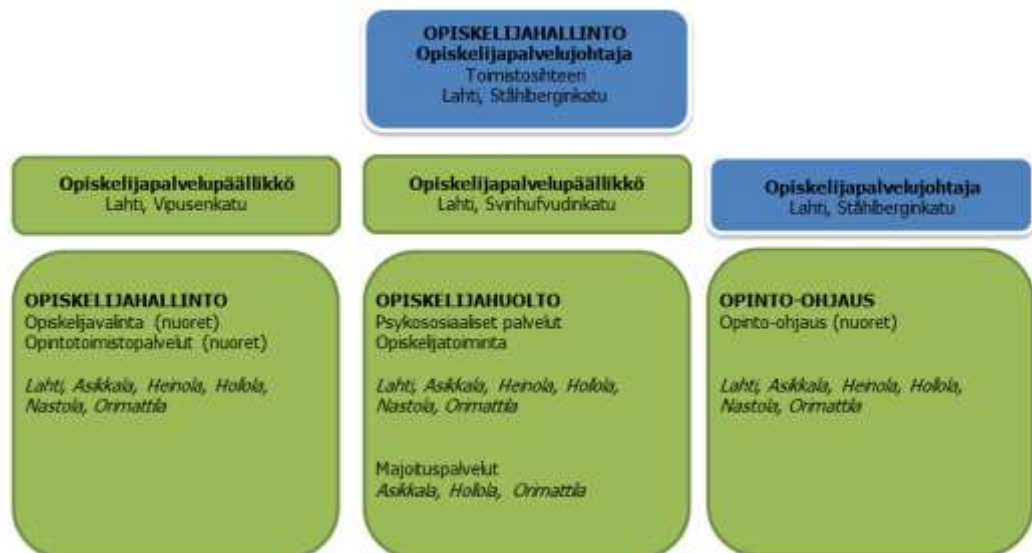
Sisäisinä palveluyksikköinä koulutus konsernissa toimivat Yhteiset palvelut: hallintopalvelut, kiinteistöpalvelut, ravintolapalvelut, tietohallintopalvelut, tieto- ja kirjastopalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Päijät-Hämeen koulutus konsernissa työskentelee yhteensä noin 1 700 henkilöä ja konsernin toimitusjohtajana toimii KTM Martti Tokola. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2013).

Koulutuskeskus Salpaus on perustettu 1.1.2001 ja opettajia ja muuta henkilökuntaa on noin 850. Salpaus toimii monialaisena kouluttajana, joka tarjoaa kouluttautumismahdollisuuksia kaikenikäisille ihmisille elämän erilaisiin tilanteisiin. Salpaus järjestää ammatillista ja lukiokoulutusta nuorille ja aikuisille sekä koulutus-, asiantuntija- ja kehittämispalveluja yrityksille ja yhteisöille. Vuosittain Salpauksessa opiskelee yli 20 000 nuorta ja aikuista opiskelijaa. (Koulutuskeskus Salpaus, 2013.) Salpausta johtaa ja ohjaa kuntalain mukaisesti valittu johtokunta, jonka asioiden valmistelu kuuluu rehtorille. Rehtorina toimii Päivi Saarelainen. Salpauksen pedagoginen strategia toimii oppilaitoksen opetus- ja kehittämistoimintaa ohjaavana työskentelyn ja johtamisen välineenä (Koulutuskeskus Salpauksen pedagoginen strategia, 2012).

Koulutusta säädellään ja ohjataan Eduskunnan hyväksymillä laeilla ja valtioneuvoston antamilla asetuksilla, opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksilla sekä opetus- ja kulttuuriministeriön muilla ohjeilla ja asiakirjoilla. Muun muassa seuraavat lait ja asetukset säätelevät Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymän / Koulutuskeskus Salpauksen toimintaa: kuntalaki (365/1995), hallintolaki (434/2003), laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), asetus ammatillisesta koulutuksesta (811/1998), laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998), asetus ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (812/1998), lukiolaki (629/1998), Lukioasetus (810/1998), henkilötietolaki (523/1999), laki sähköisestä asioinnista viranomais-toiminnassa (13/2003), arkistolaki (831/1994), sosiaalihuoltolaki (710 /1982), nuorisolaki (72/2006), asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999), laki viranomaisten toiminnasta julkisuudesta (621/1999), rikoslaki, rikosrekisterilaki sekä laki opiskelijoiden oikeusturvalautakunnasta (956/2011).

Salpauksen sisäinen organisaatorakenne on monitahoinen ja henkilöstö koostuu eri alojen asiantuntijoista. Organisaatorakenteen kuvaan sellaisena kuin se oli tutkimusta tehdessäni. Salpauksen organisaatio on tämän jälkeen muuttunut ja uusi organisaatorakenne otettiin käyttöön 1.8.2013.

Case-organisaatio on Salpauksen yhden toimialan, Salpauksen Areenan, alla hallinnollisesti toimiva Opiskelijapalvelukeskus (kuvio 3). Kolme muuta toimialaa ovat Palvelu-Salpaus, Tuote-Salpaus sekä Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelut. Opiskelijapalvelukeskuksen toimipisteet sijaitsevat kuudella eri paikkakunnalla: Asikkalassa, Heinolassa, Hollolassa, Lahdessa, Nastolassa ja Orimattilassa. Opiskelijapalvelukeskus on perustettu ja aloittanut toimintansa keväällä 2006 ja sen tehtävänä on tuottaa Salpauksen nuorisopuolen opiskelijoille kohdennetut opiskelijapalvelut keskitetysti palvelukeskustoiminta -periaatteella. Opiskelijapalveluiden johtaja vastaa Opiskelijapalvelukeskuksen toiminnasta ja toimii yksikön esimiehenä. Palvelut järjestetään tiiviissä yhteistyössä koulutusalojen kanssa siten, että palvelujen koordinoinnista ja kehittämisestä vastaa opiskelijapalvelukeskus. Palveluina ovat: opiskelijahallinto-, opiskelijahuolto-, opinto-ohjaus- ja opinto-toimistopalvelut. (Opiskelijapalvelukeskuksen perustamissuunnitelma, 2006.)



Kuvio 3. Opiskelijapalvelukeskuksen tulosityksikkö (tilanne ennen 1.8.2013 voimaan astunutta organisaatiomuutosta)

Opetuksen tukipalvelut on tärkeä osa organisaation toimintaa, joiden avulla pyritään takaamaan mahdollisimman hyvät ja tasapuoliset oppimisolosuhteet kaikille oppilaitoksen opiskelijoille. Opiskelijapalvelukeskuksen sisäisinä asiakkaina ovat Koulutuskeskus Salpauksen työntekijät. Opiskelijapalvelukeskuksen ulkoisina asiakkaina ovat mm. opiskelijat ja opiskelijoiden vanhemmat ja huoltajat sekä julkisia ja viranomaistahoja, joihin ollaan yhteydessä nykyisten, potentiaalisten ja tulevien opiskelijoiden opiskelijahallintoon ja tukipalveluihin liittyvissä asioissa.

3.3 Tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tutkimusaiheen lähestymistavat luokitellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimustapaan. Tutkimustapoina kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen ovat toisiaan täydentäviä. Sopivaa tutkimustapaa valittaessa on tärkeää valita sellainen lähestymistapa, joka tuo parhaiten selvyyttä käsiteltävään tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-137.)

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena tapaustutkimuksena (Case-study). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa ihminen on yleensä tiedonkeruun instrumenttina. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineisto hankitaan laadullisia menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa jotain uutta ja odottamatonta, ei niinkään minkään teorian tai hypoteesin testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Tapaustutkimus ei ole oikeastaan yksi tutkimus, vaan lähestymistapa, jossa voi olla piirteitä laadullisesta (kvalitatiivinen) ja määrällisestä (kvantitatiivinen) tutkimuksesta. Case-tutkimus pyrkii syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja kuvaukseen ilmiöstä. (Kananen 2012, 35-36.) Tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tutkimuksessani oli kyse Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksen sisäisestä palvelukuvasta.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytin sähköistä webropol-kyselyä (webropol.fi), jolla toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn, koska kyselyn otos (N=86) oli verrattain suuri ja käytettävä menetelmä säästi aikaani esimerkiksi haastatteluun verrattuna. Kyselyllä saadun aineiston analysointi on suhteellisen nopeaa ja vaivatonta. Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto; tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja heiltä voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Kvalitatiivisuutta pyrin vahvistamaan toteuttamalla kyselyn rinnalla haastatteluita. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205). Haastattelu antaa myös paremmin mahdollisuuksia vastausten tulkintaan. Haastattelun ongelmana on se, että sen huolelliseen valmisteleminen ja tekemiseen kuluu runsaasti aikaa. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus sosiaalisesti suotavien vastausten antamiseen. Haastatteluaineisto on tilannesidonnaista, jolloin tutkittavat voivat haastattelutilanteessa puhua eri tavalla kuin jossakin muussa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 204-207.)

Aineiston hankinnan toteutin kaksivaiheisena prosessina, jonka ensimmäinen vaihe oli Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunnalle ja tulosyksiköiden edustajille, koulutuspäälliköille ja koulutusjohtajille kohdennettu *lomakekysely*.

Kyselylomakkeen suunnitteluun osallistuivat itseni lisäksi Salpauksen opiskelijapalveluiden johtaja Riitta Murtorinne ja Salpauksen kehittämisspäällikkö Sari Mikkola. Kyselylomakkeelle päätimme ottaa sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kananen (2012, 106) kuvaa suljettujen kysymysten sisältävän valmiit vaihtoehdot ja tieto saadaan vain niiden vaihtoehtojen osalta, jotka on esitetty. Avoimissa kysymyksissä puolestaan käytetään kysymyssanoja; mitä, miksi, kuinka. Niihin ei voi vastata yhdellä sanalla, sillä vastaaminen edellyttää selittämistä.

Kyselylomake (liite 1) sisälsi kummallekin vastaajaryhmälle yhteisiä (Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunta ja tulosityksiköt) kysymyksiä kolmesta aihealueesta, jotka olivat: taustatiedot, palvelujen kehittäminen ja palvelu. Lisäksi ainoastaan Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunnalle oli laadittu kysymyksiä, joiden avulla pyrin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä seuraavista aihealueista: henkilökohtainen kehittyminen, tiimityö ja esimiestyö.

Suljetuissa kysymyksissä vastaaja valitsi arvosteluasteikolta vaihtoehdon, joka parhaiten vastasi vastaajan käsitystä väittämästä. Kyselylomakkeen arvosteluasteikon laadin arvovälille 0-4, jotta vastaukset muodostaisivat skaalan seuraavasti: 0=Ei kokemusta/en osaa sanoa, 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä ja 4=Täysin samaa mieltä. *Avoimissa "Sana on vapaa" -kysymyksissä* annoin vastaajille mahdollisuus vapaamuotoiseen kirjalliseen palautteeseen kunkin aihe-alueen kohdalla. Lisäsin kyselylomakkeelle myös yleisen ohjeistuksen lomakkeen täyttäjälle.

Monivalintakysymysten käsittely tuottaa vastauksia, joita on helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella kuin avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten etuna nähdään vastaajille sallittu mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Lähetin sähköisen kyselylomakkeen ja saattien huhtikuussa 2013 kummallekin vastaajaryhmälle samanaikaisesti. Kyselylomake on liitteenä 1 ja saate on liitteenä 2. Muistutusviestin lähetin sähköpostitse vastaajaryhmille toukokuussa 2013. Muistutusviesti on liitteenä 3. Lähetin kyselyn Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstölle (N=63) ja siihen vastasi 38 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 60.3 %. Lähetin kyselyn myös koulutuspäälliköille ja koulutusjohtajille (N=23) ja kyselyyn vastasi heistä 10 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui tämän vastaajaryhmän osalta 43.5 %.

Taustatietoina keräsin vastaajilta seuraavat tiedot: sukupuoli, tiimi/nimike, koulutusalat, työskentelyaika PHKK:ssa, työskentelyaika nykyisessä tehtävässä ja koulutus (taulukko 1). Tulosityksiköiden vastaajina oli 6 naista ja 4 miestä. Opiskelijakeskuksen vastaajina oli 31 naista ja 7 miestä.

	SUKUPUOLI		EDUSTAMASI TIIMI				NIMIKKEESI	KOULUTUSALA(T) JOLLA TOIMIT												KUINKA PITKÄÄN OLET TYÖSKENNELLYT PHKK:N PALVELUKSESSA?					MITEN KAUAN OLET TOIMINUT NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄSI?				KOULUTUKSESI				
	Nainen	Mies	Opiskelijapalvelukeskuksen hallinto	Opinto-ohjaus	Opintotoimistopalvelut	Opiskelijahuolto		Koulutuspäällikkö	Koulutusjohtaja	Humanistinen ja kasvatustieteiden ala	Kulttuuriala	Luonnontieteiden ala	Luonnontieteiden ala	Luonnontieteiden ala	Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Tekniikan ja liikenteen ala	Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Lukio	Valmistava koulutus	Alle vuoden	1-3 vuotta	4-9 vuotta	10-19 vuotta	20 vuotta tai yli	Alle vuoden	1-3 vuotta	4-9 vuotta	10-19 vuotta	20 vuotta tai yli	Korkeakoulututkinto	Yliopplastikan tutkinto	Ammatillinen tutkinto
OPISKELIJA-PALVELUKESKUS	31	7	9	11	7	11		9	13	7	9	9	10	21	8	4	12	3	9	9	8	9	4	11	14	6	3	25	3	8	0	2	
TULOSYKSIKÖT	6	4					9	1	2	3	1	0	1	3	5	1	3	2	0	1	1	3	5	0	1	6	3	0	9	0	0	0	1

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot; Opiskelijapalvelukeskus (n=38) ja tulosityksiköt (n=10)

Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista 11 kuului opiskelijahuollon tiimiin, 7 opintotoimistopalvelut tiimiin, 11 opinto-ohjauksen tiimiin ja 9 opiskelijapalvelukeskuksen hallintotiimiin. Tulosityksiköiden vastaajista 9 ilmoitti työskentelevänsä nimikkeellä koulutuspäällikkö ja yksi vastaajista nimikkeellä koulutusjohtaja.

Vastaajat valitsivat kymmenestä eri koulutusala-vaihtoehdosta (koulutusala-vaihtoehdot nähtävissä kyselylomakkeella, liite 1) koulutusalan/koulutusalat, joilla he työskentelevät. Kyselyyn sain vastauksia kaikkien toimialojen edustajilta. Johtuen mahdollisuudesta valita yksi tai useampi koulutusala, oli Opiskelijapalvelukeskuksen että tulosityksiköiden vastaajien tuottama koulutusalojen määrä suurempi kuin vastaajien määrä. Esimerkiksi tulosityksiköiden osalta kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä, mutta koulutusaloja heillä oli kuitenkin valittuna yhteensä 21. Opiskelijapalvelukeskuksesta kyselyyn vastasi 38 henkilöä, koulutusaloja heillä on valittuna yhteensä 102. Moni vastaajista työskentelee useammalla eri koulutusosalalla.

Työskentelyaika Päijät-Hämeen koulutus konsernissa vaihteli tulosityksiköiden edustajilla 1-3 vuodesta vastausvaihtoehtojen maksimiarvoon, joka oli 20 vuotta

tai yli. Opiskelijapalvelukeskuksessa alle vuoden työskennelleitä oli vastaajista vastaushetkellä kolme henkilöä. Nykyisessä tehtävässä koulutuspäälliköistä tai koulutusjohtajista ei ollut kukaan toiminut alle vuotta tai 20 vuotta tai sen yli. Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista 14 oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään 4-9 vuotta.

Koulutuspäälliköistä/koulutusjohtajista yhdeksällä kymmenestä vastaajasta oli korkeakoulututkinto. Kymmenes vastaaja oli vastannut kysymykseen valinnalla ”Muu, mikä?” ja ilmoittanut vastaukseksi AMK. Myös hänet laskin mukaan korkeakoulututkinnon suorittajiin. Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista 25 henkilöä on suorittanut korkeakoulututkinnon, 8 ammatillisen tutkinnon ja ylioppilastutkinnon 3 henkilöä. Kaksi vastaajaa vastasi vaihtoehdolla ”Muu, mikä?” ja ilmoittivat ”keskiaste” ja ”opistoaste”.

Webropol-kyselyn avulla saaduista tuloksista on mahdollisuus muodostaa erilaisia raportteja monimuotoisten asteikkojen ja luokittelujen avulla. Peruseraportti auttoi saamaan tuloksista selkeän kokonaiskuvan, koska tulokset esitetään graafisessa ja taulukkomuodossa. Yksityiskohtaisempaa analysointia varten tuotin ohjelmasta tulokset Excel-muodossa. Excel-tiedoston pohjalta laadin tähän raporttiin sisällyttämäni diagrammit ja analyysit. Käytin avoimien kysymysten vastausten analysoinnissa kvalitatiivista lähestymistapaa, koska niiden muuttaminen numeraaliseen muotoon on hankalaa. Koostin avoimien kysymysten vastaukset vastaajaryhmittäin yhteen ja merkitsin yhteneväisyydet. Valitsin avoimien kysymysten vastauksista sellaiset vastaukset siteerauksina esitettäväksi, jotka tukivat kyselyn pohjalta tekemiäni johtopäätöksiä.

Toisena aineiston hankintakeinona käytin strukturoitua *haastattelua* eli lomakehaastattelua. Haastattelulomake on liitteenä 4. Haastatteluilla halusin syventää ja selventää kyselytutkimuksella saamiani vastauksia. Haastattelun runko muodostui kolmesta osiosta, joissa kussakin oli myös alakysymyksiä:

1. Millainen on Opiskelijapalvelukeskuksen tämänhetkinen palvelukuva?
2. Miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana?
3. Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?

Haastatteluihin osallistui neljä haastateltavaa; yksi kustakin Opiskelijapalveluksen henkilöstön edustamasta tiimistä (opiskelijahallinto, opinto-ohjaus, opintotoimistopalvelut, opiskelijahuolto). Haastattelut toteutin yksilöllisinä lomakehaastatteluina seuraavasti:

- Haastateltava, H1. 2013. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön jäsen. Koulutuskeskus Salpaus. Haastattelu 11.10.2013.
- Haastateltava, H2. 2013. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön jäsen. Koulutuskeskus Salpaus. Haastattelu 14.10.2013.
- Haastateltava, H3. 2013. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön jäsen. Koulutuskeskus Salpaus. Haastattelu 15.10.2013.
- Haastateltava, H4. 2013. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön jäsen. Koulutuskeskus Salpaus. Haastattelu 16.10.2013.

Valitsin haastateltavat itse painottaen haastateltavien valinnassa aktiivisuutta työyhteisössä toimijana. Haastatteluajat varasin sähköpostitse tai sovin ne henkilökohtaisesti. Samassa yhteydessä kerroin haastateltaville haastattelun aiheen, taustan ja tavoitteet. Haastateltavat saivat kysymyslomakkeen (liite 4) etukäteen, noin viikkoa ennen haastattelutilannetta. Sovin haastateltavien kanssa myös siitä, että he saavat vastata kyselyyn nimettöminä. Haastateltavien lausuntoja siteeratessani en myöskään kerro haastateltavan edustamaa tiimiä, vaan viittaan haastattelujen kuvauksessa haastateltaviin viitataan merkinnöillä: H1 (haastateltava 1), H2 (haastateltava 2), H3 (haastateltava 3) ja H4 (haastateltava 4).

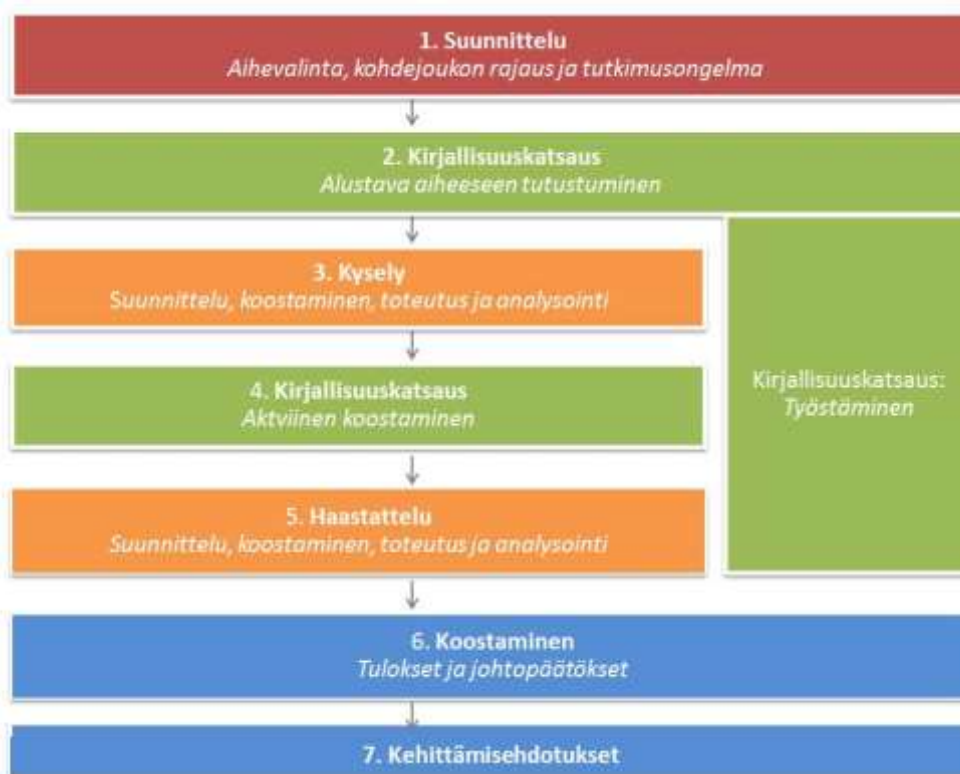
Haastattelut litteroin aina kunkin haastattelutilaisuuden jälkeen mahdollisimman pian, kuitenkin aina ennen uutta haastattelua. Litteroidun materiaalin toimitin kullekin haastateltavalle tarkistettavaksi. Litterointi tarkoittaa tallenteiden, kuten äänitteiden, kuvien ja videoiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä (Kananen 2012, 109).

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analysoinnin. Haastattelulomakkeen neljässä ensimmäisessä kysymyksessä hain SWOT-analyysin avulla vastauksia Opiskelijapalvelukeskuksen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Näistä

kokosin vastaukset SWOT-taulukkaan. Muihin kysymyksiin annetut vastaukset analysoin koostamalla haastattelijoiden näkemykset taulukkomuotoon ja esittämällä niistä suoria siteerauksia. Tutkimustuloksia kuvatessani en esitä kaikkia tutkimukseni tuloksia yksityiskohtaisesti, vaan valikoidusti kehittämisehdotusten kannalta merkittävät tiedot.

3.4 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimukseni vaiheet olen kuvannut graafisena esityksenä (kuvio 4). Esitän tutkimuksen toteutuksen suunnittelusta kehittämisehdotuksiin asti.



Kuvio 4. Tutkimuksen vaiheet

1. Suunnittelu: Aihevalinta, kohdejoukon rajaaminen ja tutkimusongelma

Tutkimukseni suunnitteluvaihe käynnistyi jo ennen opintojen alkamista aiheen pohdinnalla. Henkilökohtaisesti olen kiinnostunut palvelutuotannosta ja palvelujen kehittämisestä. Oma työni suunnittelijana Salpauksen Opiskelijapalvelukes-

kuksessa sisältää yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Sekä sisäinen että ulkoinen palvelu muodostaa osan työnkuvasta.

Jo ennen aiheen hahmottumista päätin, että teen tutkimuksen liittyen omaan yksikköni, Opiskelijapalvelukeskukseen, jos se vain on mahdollista. Opiskelijapalvelukeskus on toimijana haasteellinen, koska sen toimintaperiaate on tuottaa keskitetysti nuoriso-opiskelijoille suunnatut opiskelijapalvelut hajautetuissa toimintayksiköissä. Oman haasteensa tähän tuo lisäksi yksikön moniammatillinen henkilökunta ja rooli julkisena palveluntuottajana. Yksiköllä on useita eri toimipisteitä ja niissä eri ammattiryhmien edustajia toimijoina, joiden odotetaan tuottavan tasalaatua palvelua sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille.

Sisäisen palvelukuvan selvittäminen muovautui aiheeksi keskusteltuani yksikön eri toimijoiden kanssa. Lopulliseen aihevalintaan päädyin Opiskelijapalvelukeskuksen johtajan ja esimieheni, Riitta Murtorinteen, hyväksytyä aiheen. Seuraavaksi keskityin työstämään tutkimusongelmaa kirjalliseen muotoon ja pohtimaan mahdollisia rajoituksia tutkimukselle. Halusin tutkimukseen sisäisen asiakkuuden näkökulman, oman henkilökunnan näkökulman lisäksi, joten päätin laatia tiedonkeruun Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön lisäksi kaikille Salpauksen koulutusaloille poislukien aikuiskoulutus.

2. Kirjallisuuskatsaus: alustava aiheeseen tutustuminen

Aihevalinnan jälkeen tutustuin aiheeseen alustavasti kirjallisen materiaalin avulla.

3. Kysely: suunnittelu, koostaminen, toteutus ja analysointi

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely, koska se on suhteellisen helppo toteuttaa näinkin isolle (N=86) kohderyhmälle. Kyselylomakkeen suunnitteluapua tiedustelin Salpauksen kehittämispäällikkö Sari Mikkolalta ja opiskelijapalveluiden johtaja Riitta Murtorinteelta. Heidän avustuksellaan saimme kysymyspatteriston koostettua ja sovittua aikataulutuksen kyselytutkimukselle. Seuraavana työvaiheena koostin kysymykset webropol-sovelluksen avulla sähköisen kyselylomakkeen muotoon (liite 1). Lähetin valitsemilleni kohderyhmille 16.4.2013 sähköpostiviestin, jossa oli liitteenä saate (liite 2) ja linkki sähköiseen kyselyyn. Vastausaikaa oli 30.5.2013 saakka. Saatteella varustetun muistutusviestin lähetin säh-

köpostilla 22.5.2013 (liite 3). Kyselyn suljin 31.5.2013. Tämän jälkeen koostin vastauksista raportit ja käsitelin tutkimusaineiston luvussa 3.3 kuvaamalla tavalla.

4. Kirjallisuuskatsaus: koostaminen

Kesän 2013 aikana perehdyin aiheeseen tarkemmin tutkimalla julkaisuja ja kirjoituksia muun muassa palvelusta, palvelujen kehittämisestä ja laadusta sekä työyhteisöistä ja viestinnästä, teoriaosuuden työstämistä varten. Elokuussa aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen ja samalla tutkimusaineiston käsittelyn.

5. Haastattelu: suunnittelu, koostaminen, toteutus ja analysointi

Totesin, että tarvitsen vielä haastattelun vahvistamaan tutkimukseni kvalitatiivisuutta, joten sovin Opiskelijapalvelukeskuksen neljän kyselyyn vastanneen tiimin edustajan kanssa haastatteluajat. Haastattelukysymykset (liite 4) laadin niin, että sain niiden avulla vastauksia päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Toimitin haastatelluille kysymykset muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta heillä olisi aikaa paneutua aiheeseen. Haastattelut ja niiden analysoinnin toteutin lokakuun 2013 aikana. Tulokset kirjasin opinnäytetyöhön loka-marraskuun 2013 aikana.

6. Koostaminen: Tulokset ja johtopäätökset

Marras-joulukuussa analysoin tuloksia aktiivisesti ja koostin ja muokkasin raporttia.

7. Kehittämisehdotukset

Tulosten pohjalta laadin kehittämissuhteita Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan parantamiseksi.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Keskityn palvelukuvan muodostumisen sekä sisäisen viestinnän ja yhteistyön kehittämisen kannalta olennaisen ja merkittävän tiedon kuvaamiseen. Tutkimustulokset esittelen jaettuna kolmeen aihealueeseen: palvelu ja palvelun laatu, yhteistyö ja kehittäminen sekä Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan nykytila.

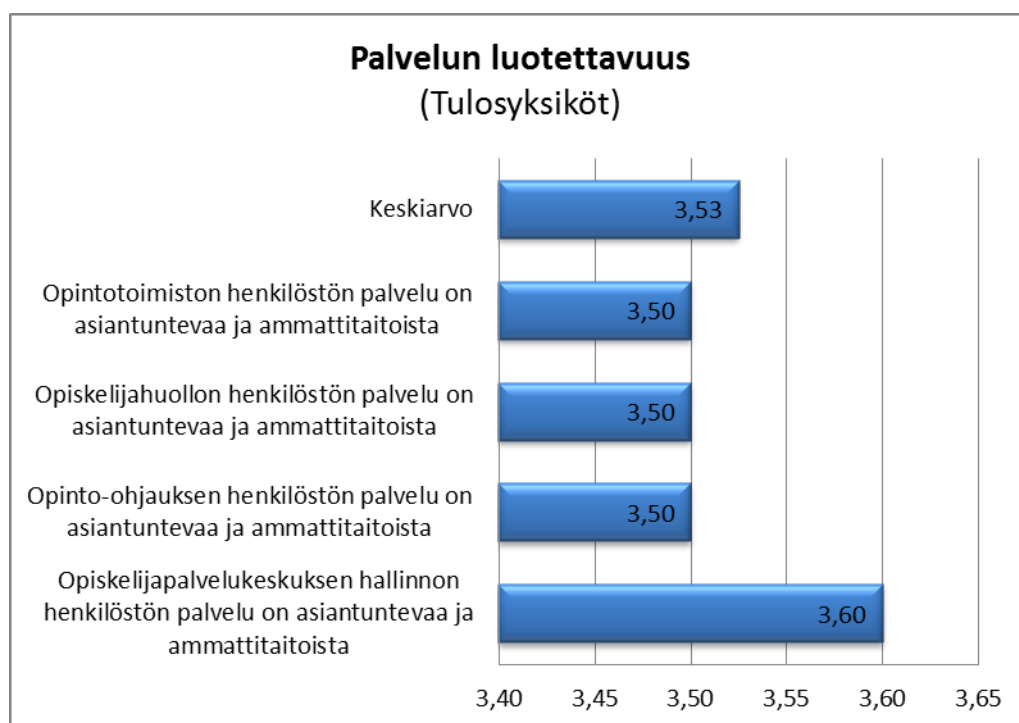
Palvelu ja palvelun laatu -osiossa esitän kyselytutkimuksen tulokset tutkimukselle asetettujen viiden laatuargumentin avulla: palvelun luotettavuus, palvelun saavutettavuus, palvelun sujuvuus, palvelun nopeus sekä palveluallttius ja ilmapiiri. Haastattelujen tutkimustuloksissa kuvaan lisäksi miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana.

Yhteistyö ja kehittäminen -osiossa keskityn kuvaamaan kyselytutkimuksen avulla saatuja tuloksia liittyen Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön näkemyksiin henkilökohtaisesta kehittymisestä, tiimityöstä ja esimiestyöstä. Lisäksi kuvaan Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön ja koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien näkemyksiä yhteistyöstä ja kehittämisestä sekä tiedotuksesta ja tiedonkulusta. Haastattelujen tutkimustuloksissa kuvaan lisäksi miten yksikkö on onnistunut viestijänä. Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan nykytilaa kuvaan haastattelussa käytetyn SWOT-analyysin tuloksia kuvaamalla.

4.1 Palvelu ja palvelun laatu

Palvelun luotettavuutta arvioidessaan Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajat arvioivat oman tiimin tuottamat palvelut pääsääntöisesti asiantuntevina ja ammattitaitoisina. 38 vastaajasta 35 valitsi joko ”Jokseenkin samaa mieltä” tai ”Täysin samaa mieltä” -vaihtoehdon.

Koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien arvioidessa Opiskelijapalvelukeskuksen tiimin tuottamien palvelujen luotettavuutta korkein keskiarvo (3,60) muodostui Opiskelijapalvelukeskuksen hallintopalvelujen tiimille (kuvio 5).



Kuvio 5. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen luotettavuus (n=10)

Tulosityksiköiden vastaajista yksi kuvasi palvelun luotettavuutta seuraavasti:

”En ole koskaan saanut huonoa kohtelua tai minua ei palveltu. Opiskelijapalvelukeskus on kaikkiaan hyvin toimiva ja osa koulutuksen onnistumista.”

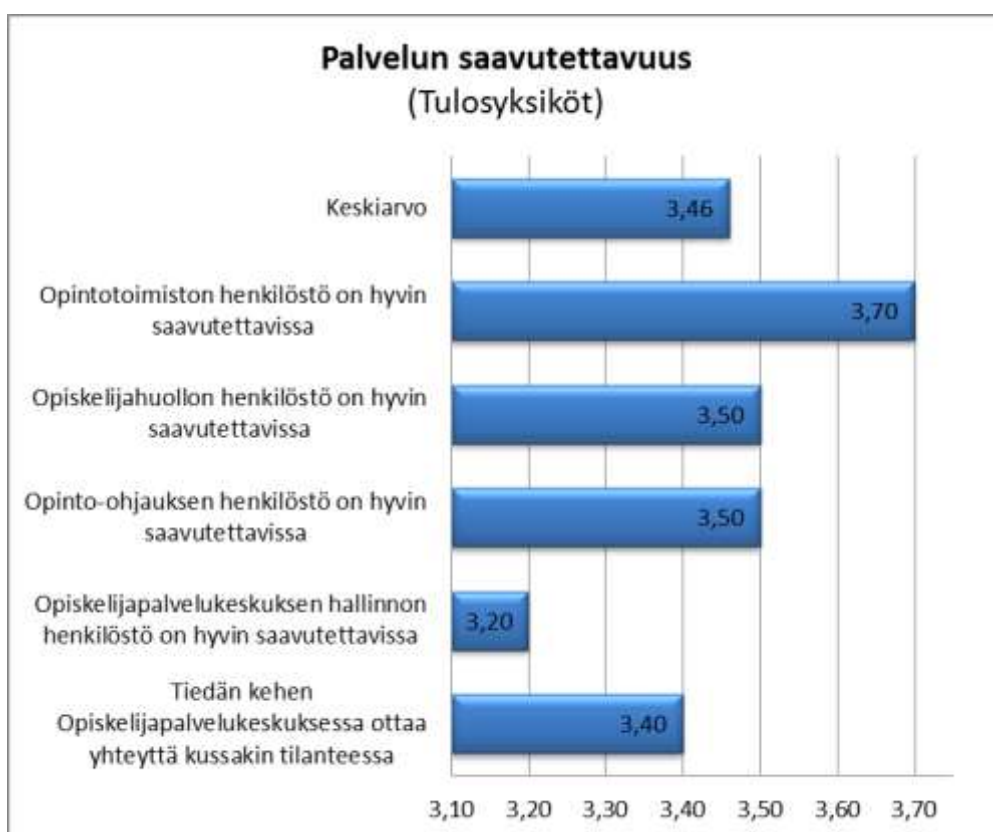
Oman näkemykseni mukaan luotettava palvelu tarkoittaa sitä, että asiakas saa asianmukaista, virheetöntä palvelua ja luvattu lopputulos saavutetaan sovituksessa ajassa. Palvelun luotettavuutta lisää se, että asiat tehdään kerralla oikein. Luottamus on ehdottomasti yksi palvelun laadun perusedellytyksistä. Luottamuksen saavuttamiseksi tulee tehdä töitä jatkuvasti. Luottamus ansaitaan hitaasti, mutta menetetään nopeasti.

Grönroosin (2010, 100) mukaan koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä palvelutilanteessa tapahtuu. Mikäli asiakas ei koe voivansa luottaa palveluntarjoajan ammattitaitoon, ei myöskään luottamusta voi syntyä. Berry ym. (1990, 35) korostavat tavoittelemaan ”kerralla kuntoon -palvelukulttuuria” organisaatioon. Tämä onnistuu heidän mukaansa panostamalla luottamuksen kasvattamiseen kaikessa toiminnassa; organisaation viestinnässä, tavoitteiden asettamisessa, koulut-

tautumisessa, laadun tarkkailussa ja mittaamisessa sekä kannustusjärjestelmän kehittämisessä.

Palvelun luotettavuutta voidaan rakentaa paitsi sisäistämällä ”ensimmäisellä kerralla oikein” -tekemisen kulttuuri, myös pyrkimällä aktiivisesti toimintojen oikea-aikaisuuteen (Parasuraman ym. 1985, 47-48; Grönroos 2010, 114). Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin tutkimukset osoittavat, että luotettavuus on tärkein ulottuvuus asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa.

Palvelun saavutettavuuden koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat arvioivat Opiskelijapalvelukeskuksessa yleisesti hyväksi (ka. 3,46). Erityisesti opintotoimiston henkilöstö oli vastaajien näkemyksen mukaan hyvin saavutettavissa (ka. 3,70) (kuvio 6). Hyvä saavutettavuus asettaa opintotoimiston henkilöstölle erityisiä haasteita. Koska he ovat hyvin saavutettavissa, heiltä myös tiedustellaan muiden tiimien edustajia helpommin monenlaisia ja monentasoisia asioita. Hallittavan tiedon määrä ja laatu kasvavat jatkuvasti.



Kuvio 6. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen saavutettavuus (n=10)

Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajien näkemyksissä koulutusjohtajien saavutettavuus koettiin erityisen heikoksi (ka. 2,37) ja koulutuspäälliköidenkin saavutettavuus (ka. 2,82) vain jonkin verran paremmaksi. Huono saavutettavuus lisää kummankin osapuolen työn kuormittavuutta, kun asiat eivät etene.

Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstöllä (ka. 3,47) ja koulutuspäälliköillä ja koulutusjohtajilla (ka. 3,4) oli suhteellisen hyvin tiedossa, kehen ottaa yhteyttä kussakin tilanteessa. Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista yksi henkilö kommentoi seuraavasti:

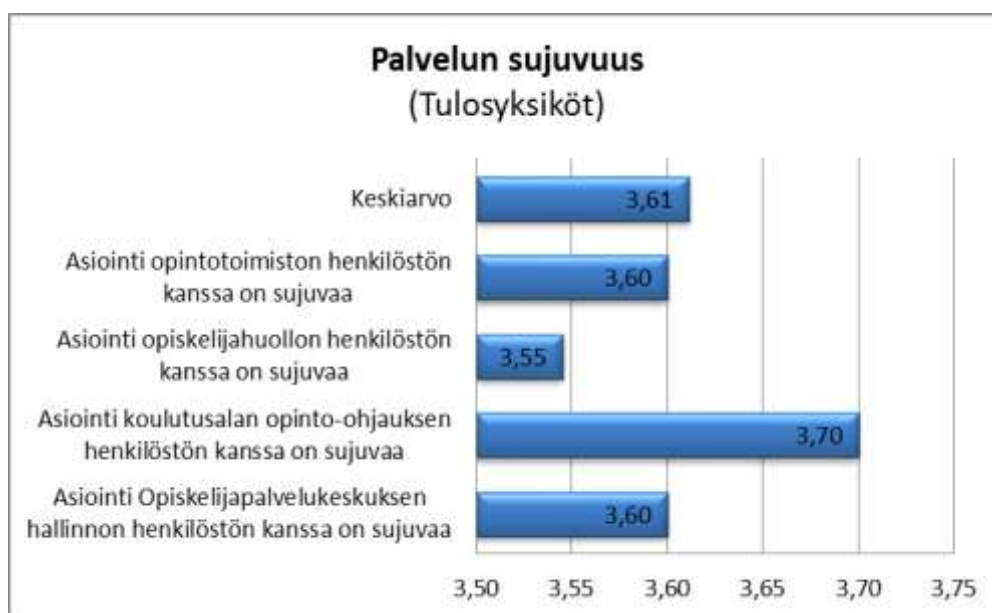
”Jonkin verran on haasteellisuutta erottaa koulutuspäällikön ja koulutusjohtajan tehtäväjako.”

Selventämällä toimenkuvia ja esittelemällä eri työtehtäviä suorittavia henkilöitä sekä tiedottamalla aktiivisesti muutoksista toimenkuvissa yhteydenotot voitaisiin suunnata suoraan oikealle henkilölle. Näin säästettäisiin arvokasta työaika. Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista yksi henkilö ilmaisi huolensa palvelun saavutettavuuden puolesta ottamalla kantaa Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön määrään:

”Tiimin henkilöstömäärä on alimitoitettu valtakunnallisen edustusjärjestön suosituksen mukaan.”

Grönroos näkee (2010, 226) palvelun saavutettavuuteen vaikuttavan muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika, toimistojen, työpajojen, palvelupisteiden ja vastaavien sijainti, ulkonäkö ja sisustus sekä työkalut, koneet, asiakirjat ja prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen.

Palvelun sujuvuutta arvioidessa koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat arvioivat sujuvimaksi Opiskelijapalvelukeskuksen toiminnoista opinto-ohjauksen tiimin tuottamat palvelut (ka. 3,70). Asiointi opiskelijahuollon henkilöstön (ka. 3,60) ja opiskelijahallinnon henkilöstön (3,60) kanssa koettiin lähes yhtä sujuvaksi (kuvio 7).



Kuvio 7. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen sujuvuus (n=10)

Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajat arvioivat palvelun sujuvuutta koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien kanssa ja vastauksissa korostui asioinnin heikko sujuvuus erityisesti koulutusjohtajien (ka. 2,61) kanssa (taulukko 2). Tämä johtuu näkemykseni mukaan koulutusjohtajien huonosta saavutettavuudesta (ka. 2,37), jota kuvasin edellä kohdassa palvelun saavutettavuus.

Taulukko 2. Opiskelijapalvelukeskuksen näkemys palvelun sujuvuudesta tulosyksiköissä

OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN VASTAUKSET:	0	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Asiointi koulutuspäälliköiden kanssa on sujuvaa	2	1	3	16	16	38	3,13
Asiointi koulutusjohtajien kanssa on sujuvaa	6	1	5	16	10	38	2,61
Asiointi koulutusalan muiden edustajien kanssa on sujuvaa	2	0	5	21	10	38	2,97
Yhteensä	10	2	13	53	36	114	2,90

Palvelun sujuvuuteen vaikuttavat muun muassa osapuolten oma asiantuntijuus, palvelun tasainen laatu sekä toimintojen yhdenmukaisuus ja hallittavuus. Palveluasenteen tulee olla kohdallaan, sillä se heijastuu asiakkaalle palvelun sujuvuutena. Sujuva arki ja palvelu edellyttävät organisaatiolta toimintojen aktiivista, jatkuvaa kehittämistä ja yhteisen palveluvision sisäistämistä. Palvelun sujuvuutta voidaan kehittää opettamalla ihmisiä ja kehittämällä työtapoja. Henkilöstöllä tulee olla

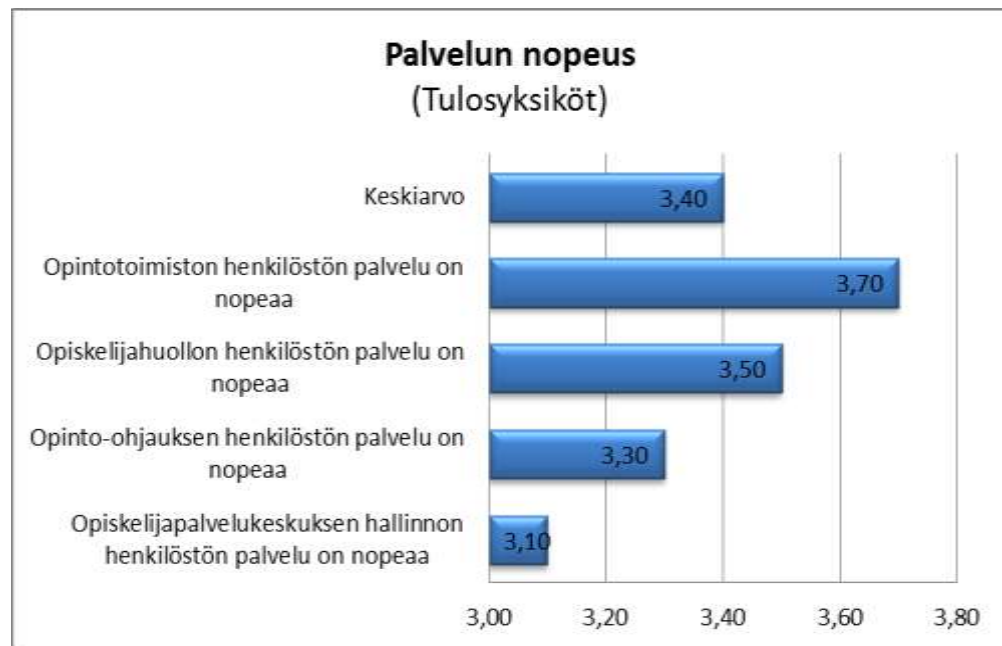
yhteiset käytännöt, toimivat välineet ja osaamisen taso kunnossa. Yksi Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista kommentoi seuraavasti:

”Tiimimme ehdoton etu on yhä enemmän yhtenäistyvät käytännöt, jotka johtuvat tiimin hioutumisesta yhtenäiseksi toimijaksi. Tämä takaa palvelun mahdollisimman tasaväkisen laadun isossa organisaatiossa.”

Kommentissa kuvattu ”tiimin hioutuminen yhdeksi toimijaksi” vaatii tiimin jäseniltä toisten arvostusta, yhteistyötaitoja ja kykyä toimia yhdessä arjessa. Yhdessä toimimalla myös kasvatetaan luottamusta, joka on kaiken hyvän toiminnan edellytys. Olennaista on myös se, että osaamisen jakamisen periaate toteutuu myös paitsi tiimin sisällä, myös tiimien välillä (Sydänmaanlakka 2012, 50). Hyvällä tiimityöllä tuetaan arjen sujuvuutta, joka näyttäytyy asiakkaalle palvelun sujuvuutena ja hallittavuutena.

Palvelun nopeus on yksi ratkaisevista tekijöistä palvelun kokonaislaatua muodostettaessa. Aika on arvostettu asia hektisessä työelämässä. Palvelun tarjoajien haasteena on kehittää uusia innovatiivisia tapoja tarjota palveluja, jotka soveltuvat asiakkaiden nopeampoiseen työelämään.

Koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat arvioivat Opiskelijapalvelukeskuksen tuottaman palvelun nopeuden (ka. 3,40) selkeästi paremmaksi kuin Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstö (ka. 2,71) omissa arvioissaan. Erityisen nopeaksi koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat arvioivat opintotoimiston henkilöstön tuottamat palvelut (ka. 3,70). Hallintopalvelut koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat puolestaan arvioivat selkeästi hitaimmin tuotetuiksi (ka. 3,10). Arvio on johdannollinen saavutettavuudesta, jossa Opiskelijapalvelukeskuksen hallinnon edustajat (ka. 3,20) saivat myös väittämän alhaisimman arvosanan. Palvelun sujuvuutta kuvaa kuvio 8.



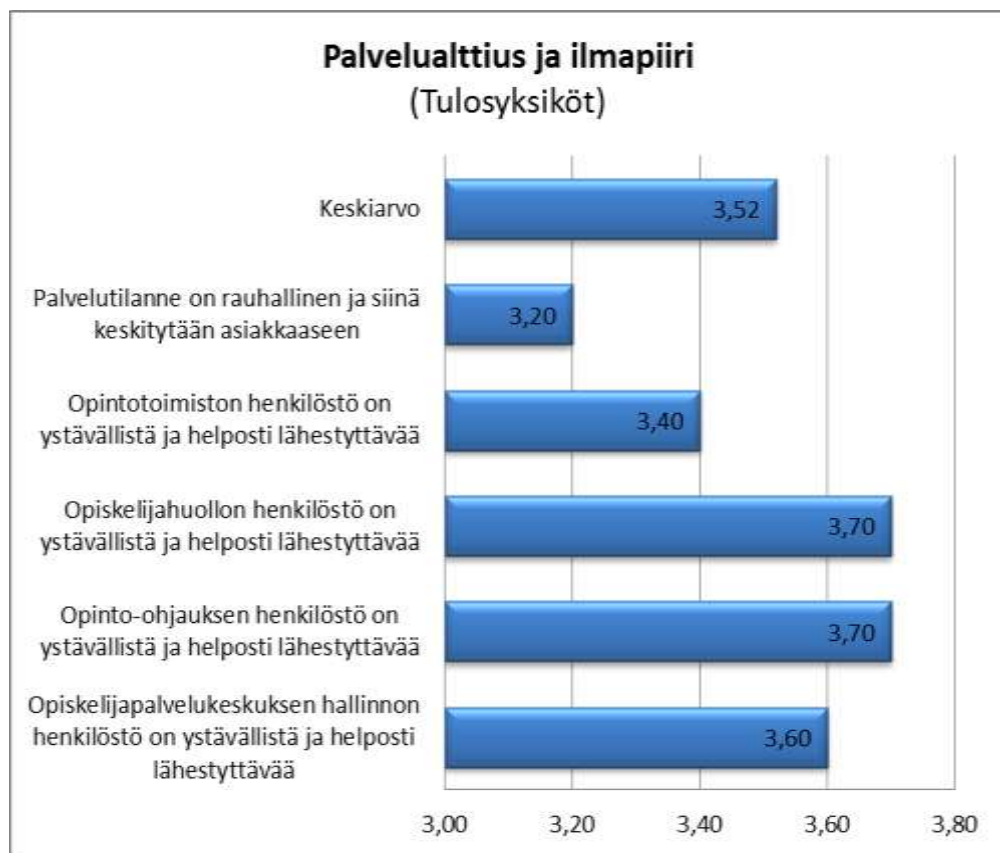
Kuvio 8. Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen nopeus (n=10)

Palvelun nopeus on vaikea arvioida sillä nopeus on suhteellinen käsite. Se mikä on yhdelle nopeaa palvelua, saattaa toiselle edustaa jo erityisen hidasta palvelua. Myös oma juuri sen hetkinen työtilanne vaikuttaa mielestäni nopeuden kokemiseen. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna suurin yksittäinen teema asiakaspalvelussa on aika ja erityisesti sen vähyys.

Organisaatiolta edellytetään nopeaa palvelua paitsi suorassa vuorovaikutustilanteessa, myös muulla tavalla tapahtuvissa asiakaskontakteissa. Organisaatiolla tulee olla halu ja taito selvittää asiat mahdollisimman pikaisesti ja ammattitaidolla. Myös Grönroosin (2010, 114) palvelunäkemyksissä korostuu, että sujuva palvelu edellyttää tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.

Tärkeää on se, että palveluntarjoaja antaa toiminnastaan tehokkaan kuvan kaikissa eri tavoin toteutuneissa vuorovaikutustilanteissa. Tätä havaintoani tukee muun muassa Parasuramanin ym. (1985, 47-48) näkemys, jonka mukaan asiakas odottaa palvelun tapahtuvan ajallaan ja yhteydenottojen sujuvan viivytyksettä. Vastauksia kysymyksiinsä ja ratkaisuja pulmaansa asiakkaat odottavat saavansa entistäkin nopeammin.

Palvelualttiutta ja ilmapiiriä koskevissa arvioissa koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat arvioivat Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön ystävälliseksi ja helposti lähestyttäväksi (ka. 3,6). Opintotoimiston ja opiskelijahuollon tiimien henkilöstön koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat kokivat ystävällisimmiksi ja helpoiten lähestyttäväksi (ka. 3,70). Myös hallinnon edustajat olivat lähes yhtä helposti lähestyttäviä (ka. 3,60). Opintotoimiston henkilöstö sai ystävällisyydestä ja helposti lähestyttävyydestä hieman muita Opiskelijapalvelukeskuksen tiimejä matalamman arvosanan (ka. 3,40). *Palvelualttiutta ja ilmapiiriä* kuvaa kuvio 9.



Kuvio 9. Opiskelijapalvelukeskuksen palvelualttiutus ja ilmapiiri (n=10)

Jokainen meistä odottaa saavansa ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. Asiakkaat odottavat, että asiat hoituvat sujuvasti ja että ne tulevat kerralla kuntoon (Löytänä & Korteso 2011, 88). Palvelualttiuden ja ilmapiirin kokemiseen vaikuttaa muun muassa palveluntuottajan ystävällisyys ja helposti lähestyttävyys. Koska asiakkaan kohtaaminen perustuu vahvasti tunteeseen, ei ensivaikutelman antamisen ja asiakaspalvelijan tarjoaman palvelun merkitystä voi liikaa mielestäni korostaa. Tätä havaintoani tukee myös Zeithamlin ym. (2009, 352) näkemys, jonka mukaan

asiakkaalle asiakaspalvelija edustaa organisaatiota ja asiakas luo kuvan organisaatiosta osittain juuri asiakaspalvelijan kautta. Onnistunut palvelutapahtuma on aitoa ja teeskentelemätöntä vuorovaikutusta. Lovelock ja Wirtz (2011, 48) uskovat, että ero palveluntarjoajien välillä luodaankin usein työntekijöiden asenteella ja heidän tuottamallaan palvelun laadulla. Myös Kotlerin ym. (2011, 93) mukaan arvoihin sitoutuneet työntekijät ovat hyviä työntekijöitä ja organisaation edustajia, joiden ammattitaidon kehittämiseen organisaation kannattaa ilman muuta panostaa.

Palvelutilanne on hetki, jolloin palvelualltius ja palveluilmapiiri konkretisoituvat asiakkaalle. Koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat kokivat palvelutilanteen rauhallisemmaksi (ka. 3,20) kuin palveluita tuottava osapuoli eli Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunta (ka. 2,82). Tämä kuvaa mielestäni Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön ammattitaitoa. Palvelutilannetta kuvaa taulukko 3.

Taulukko 3. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön onnistuminen palvelutilanteissa

OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN VASTAUKSET:	0	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Tiimimme tuottama palvelu on ystävällistä ja olemme henkilöinä helposti lähestyttäviä.	0	0	1	15	22	38	3,55
Saan rauhassa keskittyä asiakkaaseen palvelutilanteessa	2	2	9	13	12	38	2,82
TULOSYKSIKÖIDEN VASTAUKSET:	0	1	2	3	4	Yhteensä	Keskiarvo
Palvelutilanne on rauhallinen ja siinä keskitytään asiakkaaseen	0	0	2	4	4	10	3,20

Vaikka Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstöllä ei oman näkemyksensä mukaan ole mahdollisuutta keskittyä rauhassa asiakkaaseen palvelutilanteessa, he onnistuvat tuottamaan palvelut hallitusti ja rauhallisesti. Palveluhenkilöstö käyttäytyy osaavasti, ammattitaitoisesti ja luotettavasti ja onnistuu näin luomaan asiakkaalle turvallisuuden tunteen. Asiakkaat kokevat, että heihin ja heidän asiaansa keskitytään ja palvelutilanne on rauhallinen. Palveluja tuotetaan ihmiseltä ihmiselle.

Palvelualltius tarkoittaa palveluhenkilöstön halukkuutta auttaa asiakasta ja vastata hänen kysymyksiinsä sekä informoida asiakasta kaikista palveluun liittyvistä asioista. Tätä näkemystäni palvelualltiudesta tukee myös Grönroosin (2010, 115) näkemys, kun hän kuvaa palvelualltiutta taitona kohdella asiakkaita yksilöllisesti ja pyrkimyksenä aidosti ymmärtää asiakkaan tarpeita.

Haastateltavat (taulukko 4) määrittivät laadukkaan palvelun olevan muun muassa asiakaslähtöistä, luotettavaa, asiantuntevaa, nopeaa, ystävällistä, joustavaa ja asiakasta arvostavaa. Myös asiakassuhteen kahdensuuntainen hyöty nousi haastatteluissa selkeästi esiin.

Taulukko 4. Opiskelijapalvelukeskuksen onnistuminen palvelujen tuottajana

Miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana?	
Millaista on mielestäsi laadukas palvelu?	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöistä • Kumpikin osapuoli tuntee saavansa jotain ja molemmat osapuolet on tyytyväisiä palveluun • Toisen ihmistä kunnioittavaa • Tyytyväisyyttä siitä, mitä on saanut • Asiakkaan asiaan paneutuvaa • Luotettavaa • Nopeaa • Ystävällistä • Joustavaa • Asiantuntevaa • Palveluultista • Neuvottelutaitoista • Oman työn ilon näkyminen palvelussa • Pystytään selvittämään asiat
Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi toimintojen/palvelun sujuvuuteen?	<ul style="list-style-type: none"> • Asenne, oma ja asiakkaan • Aika • Oma jaksaminen • Motivaatio omaa työtä kohtaan • Oman työn arvostus • Tieto-taidot • Neuvottelutaidot • Sovittelutaidot • Kyky tulkita asiakasta • Taito palvella asiakas kerrallaan • Palveluhalukkuus • Tiedotus omasta toiminnasta; missä, mitä jne. • Sisäisen yhteistyön kehittäminen • Käytössä olevat työkalut • Ajanhermolla oleminen • Selkokieliisyys kun ollaan tekemisissä opiskelijoiden kanssa
Miten Opiskelijapalvelukeskus voisi parantaa palvelujen tuottamista?	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostetaan heikkoudet • Panostetaan ei-kunnossa oleviin asioihin • Lisätään tietoisuutta olemassa olemisesta • Selkiytetään toimenkuvia • Huolehditaan omasta ja toisen jaksamisesta • Panostetaan työntekijöiden jaksamiseen • Kiinnitetään huomiota palvelujen laatuun • Tuetaan henkilöstön osaamista ja kehittymistä • Esiinnostetaan piilevää osaamista

Haastateltavat korostivat samoja arvoja kuin asiantuntijat tutkimustuloksissaan (Parasuraman ym. 1985; Storbacka ym. 1999; Grönroos 2010; Grönroos & Ravald 2011). Laadukasta palvelua haastateltavat kuvasivat sanallisissa vastauksissa muun muassa seuraavasti:

”Mun mielestä laadukas palvelu, tietysti se paras on se, että se asiakas olisi tyytyväinen. Se on laadukasta palvelua.” (H2, 14.10.2013.)

”No se on mun mielestä luotettavaa ja asiantuntevaa ja nopeaa ja ystävällistä ja joustavaa ja semmoista asiakasta arvostavaa.” (H1, 11.10.2013).

”Se on semmoista, että kummatkin tuntee saavansa jotakin. Molemmat osapuolet. Ja molemmat osapuolet on tyytyväisiä palveluun.” (H3, 15.10.2013.)

Toimintojen ja palvelun sujuvuuteen vastaajien mukaan vaikuttavat erityisesti palvelujen fyysinen sijainti, palvelun ajankohtaisuus ja henkilöstön palveluhalukkuus ja ammatillinen osaaminen.

Hyvän palvelukokemuksen tärkein osa on vastaajien näkemyksen mukaan vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa. Laadukkaan palvelun osatekijöitä ovat haastateltavien mukaan asioinnin sujuvuus, työntekijöiden asiantuntemus, ammattitaito, organisaation palveluilmapiiri, ulkoinen ja sisäinen saatavuus.

”No ensinnäkin tieto-taito vaikuttaa. Palveluhalukkuus vaikuttaa. Ja sitten se oma motivaatio omaa työtä kohtaan ja oman työn arvostus. Siinä nyt jotakin.” (H3, 15.10.2013.)

Palvelujen parantaminen lähtee liikkeelle haastateltavien näkemyksen mukaan nykytila-analyysistä. Tunnistamalla kehittämiskohteet voidaan toimintoja ja palveluprosessia pyrkiä parantamaan. Tämän jälkeen sovitaan kehittämistoimenpiteet ja toteutusaikataulu sekä toimintatavat ja -vastuut:

”Panostetaan niihin asioihin, jotka tiedetään että ei oo välttämättä kaikkein mallikkaammalla tavalla hoidettu.” (H3, 15.10.2013).

”Aina kiinnittämällä huomiota siihen palvelujen laatuun.... Ja sitä voidaan varmaan parantaa sillä, että sitä henkilöstön osaamista ja kehittymistä tuettaisiin mahdollisimman hyvin. Meillä hirveän paljon ihmiset koulutautuvat itsenäisestikin ja kaikki se osaaminen mitä olisi, niin pitäisi vielä paremmin saada käyttöön. Se olisi kaikkien etu.”(H4, 16.10.2013.)

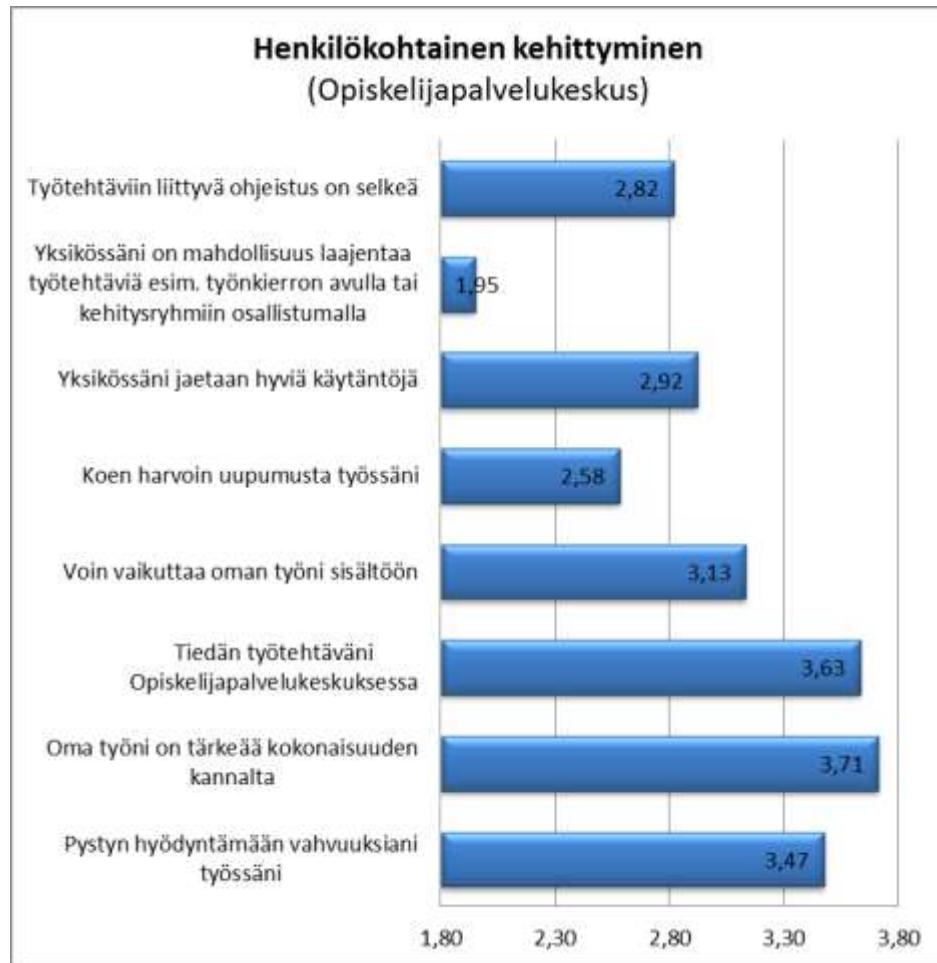
Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden on todettu liittyvän hyvin kiinteästi toisiinsa (Bennett & Rundle-Thiele 2004, 514–523). Palvelua parantamalla parannetaan myös asiakastyytyväisyyttä.

4.2 Yhteistyö ja kehittäminen

Henkilökohtaista kehittymistä mittaavassa osiossa Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön vastauksista selvisi, että työ koettiin hektisenä ja vaativana. Vastaajat korostivat omaa aktiivisuutta ammattitaidon ylläpitämisessä ja tiedon vastaanottamisessa. Myös työtehtäviin liittyvä ohjeistus koettiin epäselvänä ja siihen toivottiin parannusta. Jotkut vastaajista kokivat työnsä myös hyvin yksinäiseksi ja kuulumisen tiimiin vajavaisena, johtuen yksikön fyysisestä hajanaisuudesta.

Opiskelijapalvelukeskuksen työntekijät kokivat ajoittain uupumusta työssä (ka. 2,58) (kuvio 10). Tämä johtuu näkemykseni mukaan ainakin osittain oppilaitostyön kausiluontoisuudesta. Työssä esiintyy selkeitä ruuhkahuippuja, joiden aikana työn kuormittavuus saattaa aiheuttaa uupumusta. Prosessien tarkastelu ja toiminnan tehostaminen prosesseja selkeyttämällä voisi olla keino, jolla helpotettaisiin palvelun sujumista ruuhkahuippujen aikana.

Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstö uskoi tietävänsä omat työtehtävänsä hyvin (ka. 3,63). Vastaajat myös kokivat, että he pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään (ka. 3,47) ja oman työnsä he kokivat tärkeäksi kokonaisuuden kannalta (ka. 3,71). Usko oman työn sisältöön vaikuttamiseen oli kuitenkin suhteellisen alhainen (ka. 3,13). Henkilökohtaisen kehittymisen vastaukset on esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10. Henkilökohtainen kehittyminen Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=38)

Vastaukset kuvaavat Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön ammattitaitoa. Työtehtävät ovat muovautuneet ajan kanssa ja työtehtävien suorittaminen on pääasiassa rutiiniluontoista. Ihminen motivoituu työssään paitsi palkan ansioista, niin myös henkisen kannustuksen ja tunnustuksen kautta. Työntekijöiden sitouttaminen ja luottamuksen kasvattaminen onnistuvat paremmin työtehtäviä delegoimalla ja vastuuta ja valtaa jakamalla. Oman työn sisältöön vaikuttamista voisi pyrkiä kasvattamaan esimerkiksi valtuuttamalla tiimeille uusia haasteellisia työtehtäviä, joiden tekemisen tiimin jäsenet voisivat jakaa kunkin mielenkiinnon mukaisesti. Työntekijät tulisi nähdä paitsi suorittajina, myös yksilöinä. Viime kädessä organisaatio kuitenkin muodostuu aina yksilöistä.

Mahdollisuuden laajentaa työtehtäviä yksikössä esimerkiksi työnkierron avulla tai kehitysryhmiin osallistumalla vastaajat kokivat erityisen huonoksi (ka. 1.95). Osaamista kehittämällä luodaan henkilöstötyytyväisyyttä ja tehostetaan toiminto-

ja. On tärkeää, että henkilöstö on motivoitunutta ja innostunutta. Tätä havaintoani tukee muun muassa Sydänmaanlakan (2012, 54) näkemys, jonka mukaan organisaation oppiminen on organisaation kyky uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Osaamisen kehittäminen on keino syventää ammatillista osaamista, ammattitaitoa ja yleisiä työelämän taitoja.

Työnantajan tarjoama mahdollisuus osallistua työtehtävistä suoriutumista tukevaan koulutukseen koettiin Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön keskuudessa suhteellisen hyvänä (ka. 3,37), mutta yksikön kehittymistä tukevan kulttuurin keskiarvolukemaksi muodostui ainoastaan 3,16 (kuvio 10). Tulkitseen vastaukset niin, että työnantaja sallii kouluttautumisen työtehtävistä suoriutumista tukevaan koulutukseen, mutta koulutukseen hakeutuminen tapahtuu useimmiten henkilön omasta aloitteesta, ei niinkään esimiehen tai yksikön aloitteesta.

Sanallisissa palautteissa esiin nousi työtehtäviin liittyvän ohjeistuksen ristiriitaisuus ja muutosalttius. Paitsi että itse ohjeistus koettiin epäselvänä ja ristiriitaisena (ka. 2,82), sen noudattaminen ei aina myöskään ole vastaajien mukaan kaikille selvää:

”Muuttuvat ohjeet ja käytänteet vaativat jaksamista.”

”Työtehtäviin liittyvä ohjeistus saattaa olla jopa ristiriitaista.”

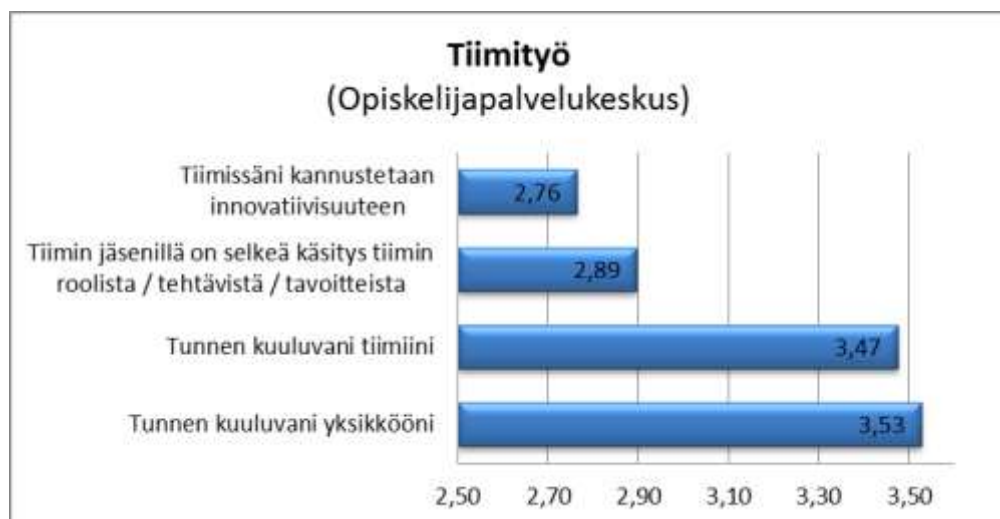
”Opettajat eivät välttämättä noudata olemassa olevaa ohjeistusta ja se hankaloittaa ohjausta.”

Epäselvyydet työtehtäviin liittyvien ohjeiden soveltamisessa johtuvat vastaajien näkemysten mukaan ainakin osittain yksikön fyysisten toimipisteiden hajanaisuudesta. Eri toimipisteissä on olemassa yksikön omaa historiatietoa; erilaisia käytännön työn kautta kehittyneitä käytänteitä, joiden pohjalta yksiköihin on muovautunut toisistaan poikkeavia tapoja tehdä työtä. Näiden toimipistekohtaisten toimintaohjeiden lisäksi on yksilölle yhteiseksi laadittuja toimintaohjeita. Eri toimintaohjeiden soveltaminen aiheuttaa ristiriitatilanteita käytännön työn toteutuksessa. Tilanteen selvittäminen vaatii yhteisten pelisääntöjen läpikäymistä ja toimintatapojen tarkentamista sekä tarvittaessa lisäohjeistusta. Yhteisöllisyyden periaate vallitsee myös osaamisen kehittämistyössä. Tätä havaintoani tukee mielestäni Sydänmaanlakan (2012, 89) näkemys, jonka mukaan organisaation visio ja arvot

ohjaavat oppimista ja ne tulisi liittää oleelliseksi osaksi suunnittelu- ja kehityskeskustelukäytäntöä.

Kehityskeskustelu olisikin oiva tilanne, jonka aikana voisi pohtia organisaation arvoja ja konkretisoida ne käytännön tasolla. Arvojen läpikäyminen ja niiden merkityksen selventäminen omassa työssä voisi edesauttaa sitoutumista organisaatioon ja tätä kautta osaamisen ja palvelun kehittämiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelussa syntyy oivalluksia kummallekin osapuolelle ja kehityskeskustelutilanne voi toimia aidosti kahdensuuntaisena oppimistilanteena. Tätä näkemystäni kehityskeskustelujen kehittämisen tärkeydestä tukee Aarnikoivun (2011, 82) näkemys, jonka mukaan kehityskeskustelujen kahdensuuntaisuuden kehittämiseen tulisi aktiivisesti panostaa. Aarnikoivu kuvaa kehityskeskustelun vastuun suhteen tasavertaisena. Keskinäinen luottamus edesauttaa kahdensuuntaisuuden kehittämisessä.

Tiimityön Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstö arvioi toimivan yksikössä hyvin. Esimerkiksi omaan tiimiinsä (ka. 3,47) ja yksikköönsä (ka. 3,53) vastaajat kokivat selkeää yhteenkuuluvuutta. Tiimityön toimivuutta Opiskelijapalvelukeskuksessa kuvaa kuvio 11.



Kuvio 11. Tiimityön toimivuus Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=38)

Eriäviä näkemyksiäkin oli:

”Toimiminen sivutoimipisteessä vaikuttaa varmaankin siihen, että jää hieman ulkopuoliseksi oman yksikön (= opiskelijapalvelukeskuksen) toiminnasta. Enemmän tunnen kuuluvani koulutusalalle, jolla työskentelen.”

Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstö arvioi että kaikilla tiimin jäsenillä ei ole käsitystä tiimin roolista, tiimin tehtävistä ja tiimin tavoitteista (ka. 2,89). Yksi vastaajista kirjoitti:

”Opintojen ohjaus ja kuraattorien opintosihiteerien tehtävien toimenkuvat vastuineen on otettava voimallisesti käsittelyyn.”

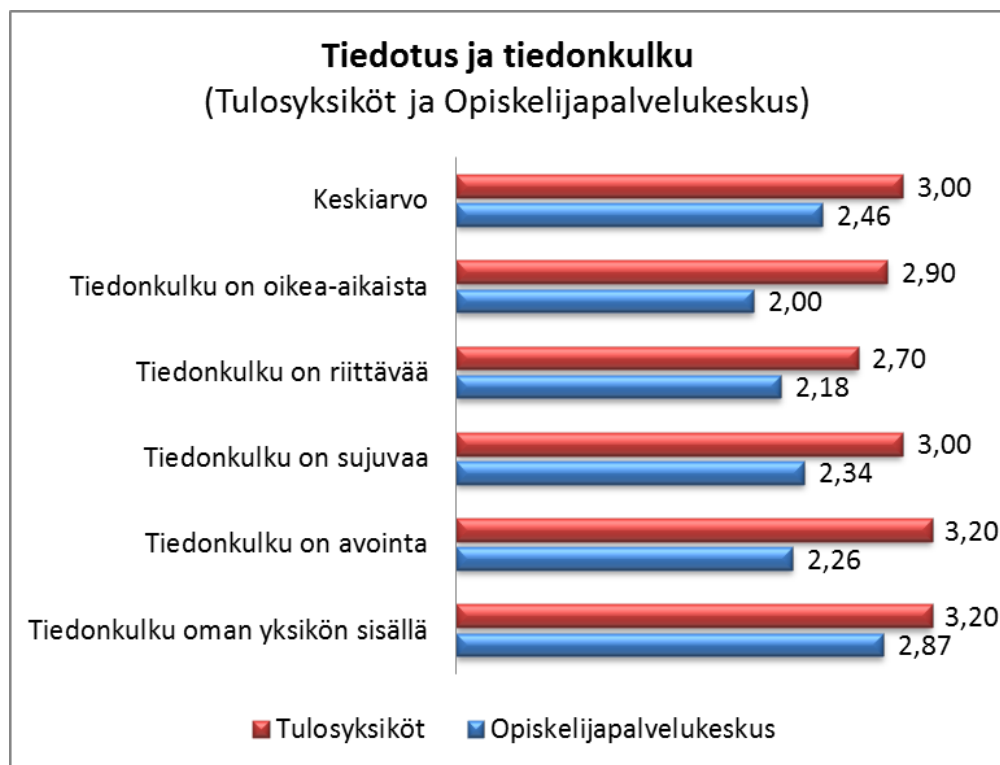
Tiimin rooli, tehtävät ja tavoitteet koettiin epäselvänä, johtuen epäselvistä toimenkuvista ja tavoitteiden asettamisesta. Ryhmätyö ja tiimityö tulevat todennäköisesti vielä lisääntymään tulevaisuudessa. Onnistuneen yhteistyön kannalta tärkeää on, että ei oleteta mitään, vaan selvitetään tiedontarpeet ja vastataan niihin. Yhteisillä toimintatavoilla säästetään omaa ja muiden aikaa. Tätä näkemystäni tiimin roolin selkiyttämistä tukee muun muassa Sydänmaanlakan (2012, 52) näkemys, jonka mukaan tiimillä pitää olla yhteinen kieli ja valmius keskustella, jotta se voi toimia. Tärkeää on tiedon ja osaamisen jakaminen. Tiimin oppiminen on riippuvainen siitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. Tiimin osaaminen ei ole siis sen jäsenten osaamisen summa, vaan paljon enemmän.

Innovatiivisuuteen kannustaminen nähtiin Opiskelijapalvelukeskuksen tiimeissä suhteellisen matalana (ka. 2,76). Palveluinnovaatioiden kartoittaminen ja hyödyntäminen tulisi ehdottomasti nähdä nykyistä aktiivisempänä keinona parantaa organisaation palvelukuvaa. Opiskelijapalvelukeskus voisi ottaa aktiivisemmän roolin innovaatiotyöhön kannustamisessa. Se voisi tukea uusien palveluinnovaatioiden luomista erilaisin yhdessä sovituin kannustimin ja panostamalla viihtyisään, innovatiivisuutta lisäävään työympäristöön. Innostuneena saa aikaa tulosta. Uusien palvelujen käyttöönotossa tulee toki ottaa huomioon, että uusien innovaatioiden käyttöönotto ei ole koskaan mekaaninen prosessi, sillä jopa saman organisaation sisällä toimintaympäristöt vaihtelevat.

Tiedotus ja tiedonkulku oman yksikön/koulutusalan sisällä koettiin Opiskelijapalvelukeskuksessa (ka. 2,87) jonkin verran heikommaksi kuin tiedotus ja tiedonkulku tulosityksiköissä (ka. 3,20). Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajien arvioissa suurimmaksi ongelmaksi Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosityksiköiden välisessä tiedonkulussa nousi tiedonkulun oikea-aikaisuus (ka. 2,00) ja tiedonkulun riittävyys (ka. 2,18). Tulosityksiköiden vastaajien arvioissa suurimmaksi ongelmaksi nousivat täsmälleen samat attribuutit; tiedonkulun riittävyys (ka. 2,70) ja tiedonkulun oikea-aikaisuus (ka. 2,90). Tätä kuvaan kuviossa 12.

Kummankaan vastaajaryhmän arvioiden mukaan tiedonvaihdamman periaate ei siis näyttäisi käytännössä toteutuvan kovin hyvin. Vastaajien mukaan tarpeellinen tieto ei saavuta vastaanottajaa reaaliajassa. Yksi Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista kommentoi seuraavasti:

”Tarvitaan enemmän tietotusta reaaliajassa Opiskelijapalvelukeskuksesta aloille ja päinvastoin.”



Kuvio 12. Tiedotuksen ja tiedonkulun toteutuminen Opiskelijapalvelukeskuksen (n=38) ja tulosityksiköiden (n=10) välillä

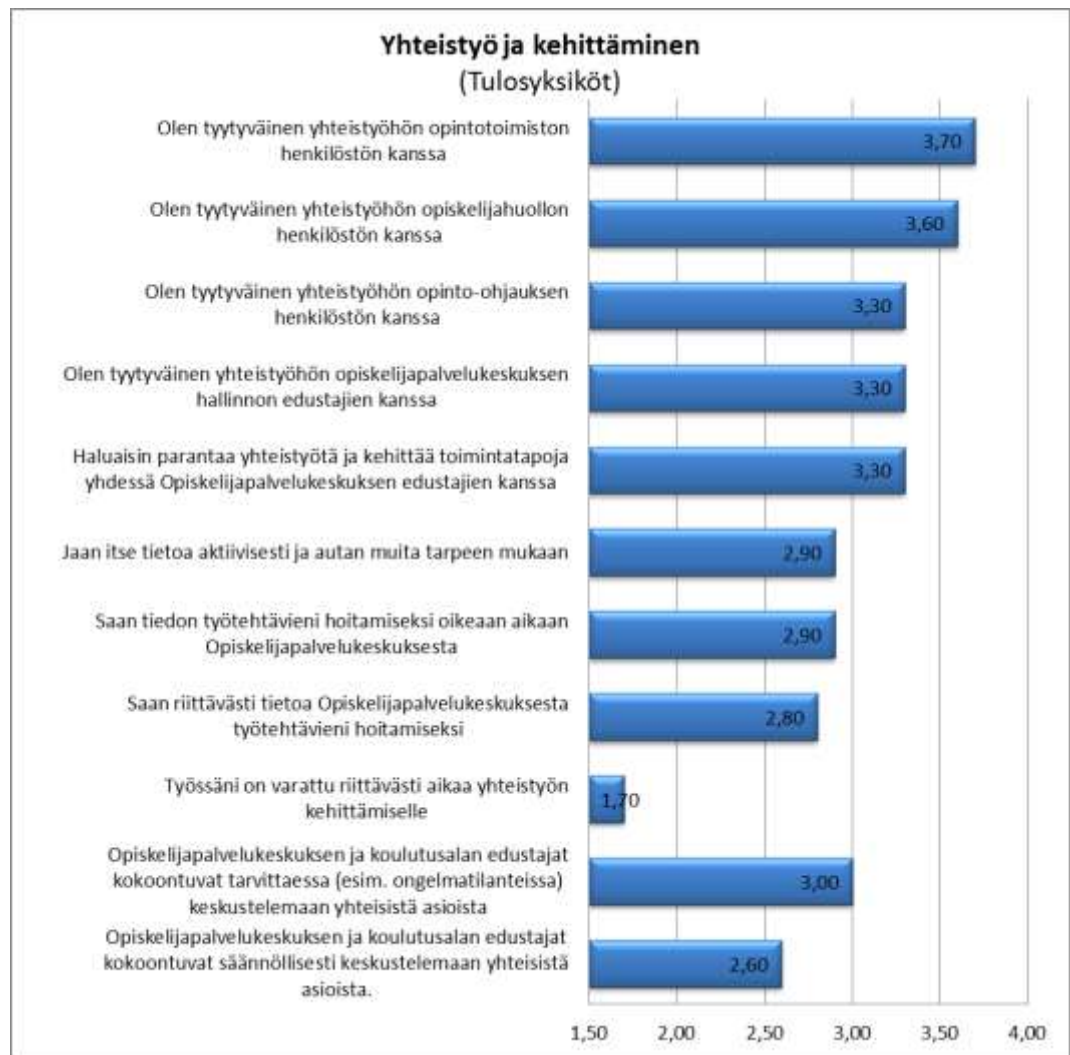
Suuri osa päivittäisestä operatiivisesta tiedosta kulkee organisaatiossa vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Tiedonvaihdanta on yhä tärkeämmässä roolissa, sillä ihmiset haluavat olla selvillä asioista ja jakaa tietoa myös muille aktiivisesti. Työtehtävistä suoriutuminen edellyttää kasvavassa määrin myös tiedon vastaanottamista ja jakamista. Tiedonvaihdanta on aktiivista vuorovaikutusta. Jotta vuorovaikutus organisaatiossa toimii, edellyttää se avointa toimintailmapiiriä. Tätä näkemystäni tukee muun muassa Juholinin (2013, 57) näkemys, jonka mukaan päivittäisviestinnän sujuvuutta lisää avoimuus, hyvä yhteishenki ja rento tunnelma, kun taas salailu ja kilpailuhenkisyys vaikeuttavat sitä (Juholin 2013, 57).

Yhteistyötä ja kehittämistä arvostetaan sekä Opiskelijapalvelukeskuksessa että tulosityksiköissä. Kummallakin osapuolella on selkeästi halua parantaa yhteistyötä ja kehittää toimintatapoja. Kahdensuuntainen tiedonvaihdanta on siis periaatteessa mahdollista toteuttaa.

Yhteistyölle ja kehittämiselle varattu aika sen sijaan koettiin riittämättömäksi. Sanallisissa vastauksissa kehittämistyöstä todettiin seuraavaa:

”Ilokseni olen kuitenkin huomannut, että aloillani on halu kehittyä, tosin aikajänne on pitkä ja muutokset joskus hitaita.”

Yhteydenpito Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosityksiköiden välillä on vastaajien mukaan suhteellisen tiivistä mutta epäsäännöllistä. Koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat kertoivat olevansa opinto-ohjauksen ja opiskelijahuollon henkilöstöön yhteydessä useimmiten lähes päivittäin. Myös opintotoimiston henkilöstöön oltiin yhteydessä joko lähes päivittäin tai viikoittain. Erityisen tyytyväisiä koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat ovat yhteistyöhön opintotoimiston henkilöstön (ka. 3,70) ja opiskelijahuollon henkilöstön (ka. 3,60) kanssa (kuviot 13).



Kuvio 13. Yhteistyö ja kehittäminen Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosityksiköiden välillä (n=10)

Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajista peräti 45 % kertoi olevansa yhteydessä tulosityksiköiden koulutusalan esimiehiin lähes päivittäin. Tämä vastaus tukee Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstön näkemystä oman aktiivisuuden tärkeydestä tiedon saamiseksi. Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajien sanallisissa vastauksissa korostettiin oman aktiivisuuden merkitystä sekä kriittisyyttä vastaanotetun tiedon kyseenalaistajana:

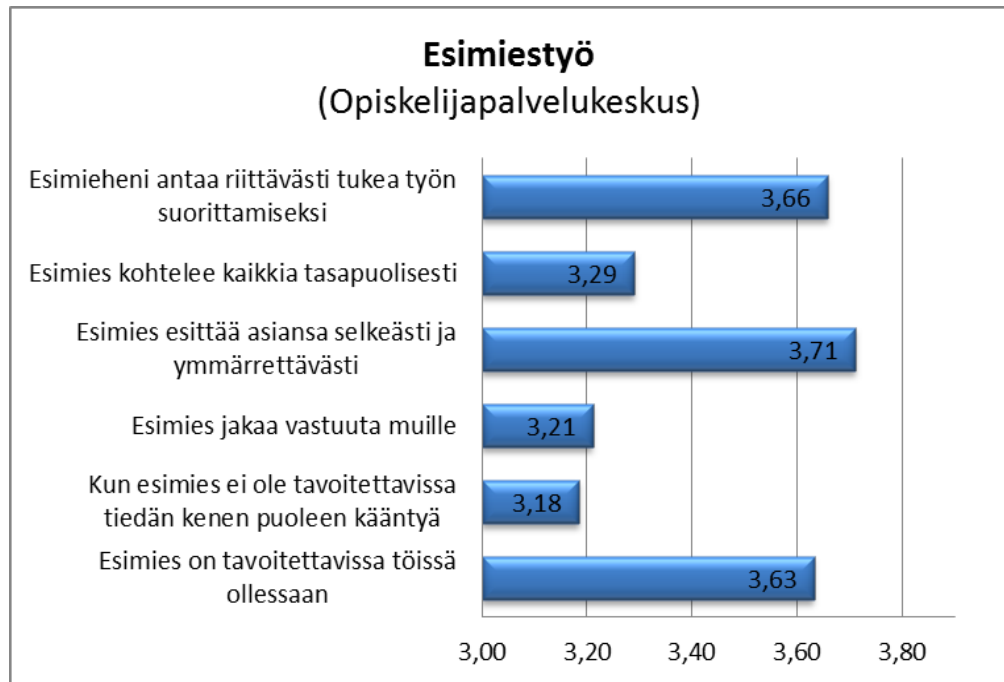
”Olen tyytyväinen yhteistyöhön omalla alallani, mutta koen kuitenkin että parannettavaa on käytänteissä. Omassa työssäni korostuu oman aktiivisuuden merkitys eli yhteistyössä tärkeää on itse olla kysyjänä ja joskus myös kyseenalaistajana, jotta tieto liikkuu ja asiat etenevät.”

Vastauksista voin päätellä, että yhteistyön kehittämiseksi suuria haasteita aiheuttaa aikapula. Kehittämistyölle varattua aikaa ei ole tarpeeksi koulutuspäälliköillä ja koulutusjohtajilla (ka. 1,70) eikä Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstöllä (ka. 2,42).

Yhteistyön kehittäminen tulisi käynnistää nykytilanteen kartoittamisella. Aito vuorovaikutus työntekijöiden välille ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Tavoitteena on, että työt ja vuorovaikutus sujuvat tuloksellisesti, että töissä pääsääntöisesti viihdytään ja että työyhteisöllä on tähän tarvittavat työyhteisötaidot hallussa.

Haasteita yhteistyölle muodostuu aikapulan ja epäsäännöllisen kokoontumisrytmin vuoksi. Kummankin osapuolen toiminta saisi tarvitsemaansa tehoa ja jämyyyttä toimintaa rytmittämällä ja sitomalla siihen selkeä kokoontumisaikataulu. Nykyisen ajattelutavan mukaan, meistä jokainen on vastuussa paitsi omasta, myös yhteisönsä osaamisen kehittymisestä (Osaamista kehittämään! 2011). Yhteisöllisyyden periaate vallitsee myös osaamisen kehittämistyössä.

Esimiestyö sai Opiskelijapalvelukeskuksen vastaajilta hyvän arvosanan. Esimiehen antama tuki koettiin riittäväksi työn suorittamisen kannalta (ka. 3,66) mutta epäselvää oli, kenen puoleen kääntyä, jos esimies ei ole tavoitettavissa (ka. 3,18). Myös esimiehen taito jakaa vastuuta muille jäi suhteellisen matalaksi (ka. 3,21). Tätä selventää kuvio 14.



Kuvio 14. Esimiestyö Opiskelijapalvelukeskuksessa (n=10)

Esimestyö on parhaimmillaan ihmisten johtamista. Johdon tehtävä on luoda edellytyksiä ja poistaa esteitä. Johdon näyttäytyminen myös muissa toimipisteissä kuin vain ”omassa” ja aktiivinen osallistuminen arjen toimintaan nostaisi varmasti arvostuksen tunnetta toimijoissa. Taito nähdä kukin työntekijä yksilönä ja hyödyntää kunkin tietoja, taitoja ja osaamista ovat ihmistenjohtajan ominaisuuksia. Kun asioiden haluaa kehittyvän, tulee olla rakentavan kriittinen ja etsiä ratkaisuja. Tätä näkemystäni tukee mielestäni muun muassa Åberg (2006, 63), kun hän kuvaa johtamista vastuullisena vallan käyttönä. Mielestäni tämän voi nähdä tarkoittavan sitä, että taitava johtaja osaa delegoida ja jakaa työtehtäviä organisaatiossa. Tämän lisäksi hän kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja kunnioittavasti.

Haastateltavat kuvasivat viestinnän toteutuksen haasteina muun muassa tiedon saamisen vaikeuden sekä yksikön hajanaisuuden.. Tätä kuvaan taulukossa 5.

Taulukko 5. Opiskelijapalvelukeskuksen onnistuminen viestijänä

Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?	
Millaista on mielestäsi tehokas viestintä?	<ul style="list-style-type: none"> • Viestitään oikeasta asiasta, oikealle ihmiselle ja oikeaan aikaan • Viesti tavoittaa vastaanottajan • Viesti sisältää oikean tiedon, oikeaan aikaan ja on oikein kohdennettu • Lähettäjällä on taito valita ja käyttää oikeaa formaattia • Viestissä näkyy asiantuntijuus • Jatkuvaa ajan hermolla olemista • Ytimekästä ja selkeää • Kielellisesti toimivaa • Kohderyhmää huomioivaa; tapa, sisältö jne. • Hyödynnetään aktiivisesti erilaisia viestintäalustoja
Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi viestinnän onnistumiseen?	<ul style="list-style-type: none"> • Muistetaanko tai osataanko huomioida kenelle viestitään, mitä viestitään ja milloin viestitään • Käytössä olevat viestinnän välineet • Tiedotusmuoto • Viestin tulkinta vaihtelee vastaanottajakohtaisesti • Viestin ymmärrettävyys • Onnistuminen viestinnän kohdentamisessa
Millaisia haasteita viestinnän toteuttamiseen Opiskelijapalvelukeskuksen sisällä liittyy?	<ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen hajanaisuus • Viestinnän kahdensuuntaisuus • Toimijoiden moninaisuus • Kasvotusten tapahtuvan viestinnän vähäisyys • Tiedon saannin vaikeus • Asioiden muuttuminen • Toimintatapojen epäselvyys • Viestinnän tärkeyden arvioinnissa onnistuminen • Viestinnän yhdenmukaisuus • Yhteisten toimintamallien sisäistäminen ja käyttäminen • Toimintayksiköiden erilaisuus • Kiire • Kunkin toimijan tapa ja taito priorisoida viestintää • Reagointialttius • Epävarmuuden sietokyky
Millaisia haasteita viestinnän toteuttamiseen Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosityksiköiden välillä liittyy?	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen viestintä liian vähäistä • Ei tunneta toimijoita • Epäselvät toimenkuvat • Tiedon pompottelu • Keskeisen asian löytäminen ja taito tiivistää olennainen • Taito tulkita viestiä; kehoitus vai käsky? • Viestinnän eri tasojen näyttäytyminen • Ei selkeitä toimintatapoja

Myös erilaiset toimintamallit aiheuttavat viestinnälle ja muullekin toiminnalle suuria haasteita:

”... tiedon saannin vaikeus on mun mielestä yks asia. Että asiat muuttuu, saattaa muuttua pitkin matkaa ja ei ole selkeitä toimintatapoja ja vastuita riittävästi.” (H3, 15.10.2013.)

” Täs on taas tää, että me ollaan niin hajallaan. Tieto ei liiku. Noi tietää tuolla ton ja me tiedetään täällä tää, mut viittitääks me sitä niille kertoo? Onks se niille tärkeetä? Ja justiin se, että onks meillä yhteiset toimintamallit kaikkien kanssa?” (H1, 11.10.2013.)

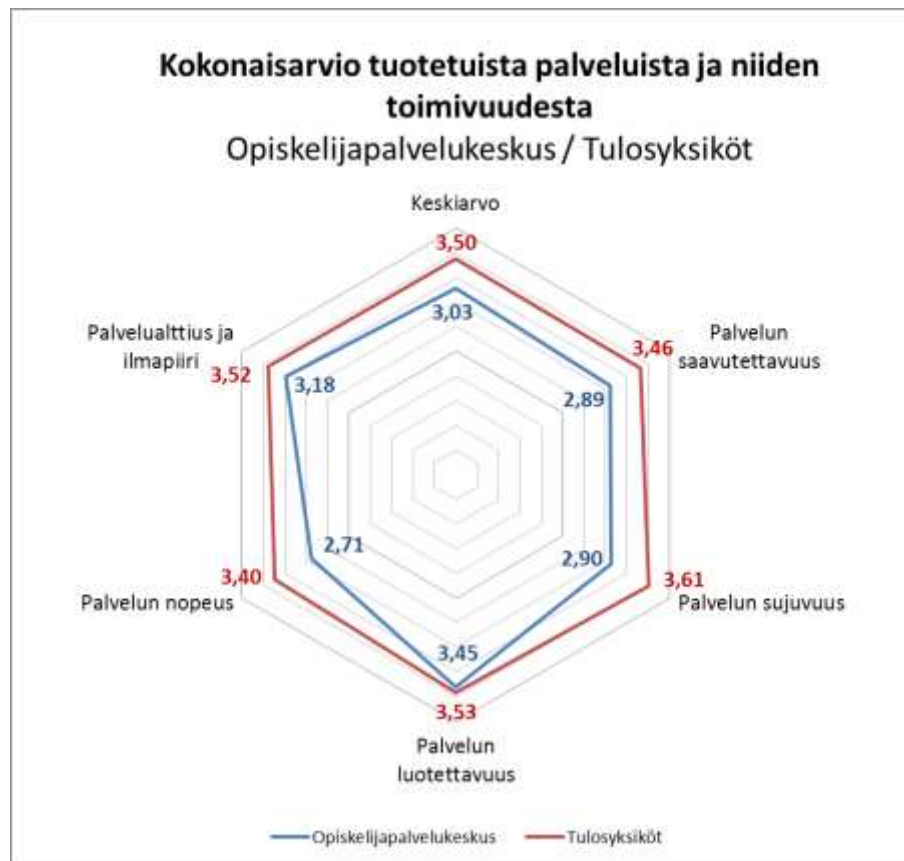
Viestinnän onnistumisen kannalta olennaisena nähtiin tavoitettavuus, ymmärrettävyys, oikea-aikaisuus ja tulkinnanvaraisuuden puuttuminen. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä ei tule väheksyä vaikka viestinnän ja tiedonjakamisen keinot ja väylät ovat tämän päivän työelämässä hyvinkin moninaiset;

”Että vaikka on sähköinen viestintä, niin varmaan välillä tarvitsisi olla myös face-to-face -kohtaamista enempi.” (H4, 16.10.2013.)

Yksi haastatelluista korosti, että olennaista viestinnässä onnistumisen kannalta on se, että pystyisimme välittämään sellaisia sanomia, joiden sisältämiä tietoja vastaanottaja odottaa ja joista hän on kiinnostunut. Tiedolla tulee olla niin sanotusti tilaus valmiina.

4.3 Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan nykytila

Kokosin Opiskelijapalvelukeskuksessa tarkasteltaviksi valitut palvelun laatuargumentit (palvelun saavutettavuus, palvelun sujuvuus, palvelun luotettavuus, palvelun nopeus sekä palvelualltius ja ilmapiiri) yhteen graafiseksi palvelun timanttikuvioksi (kuvio 15).



Kuvio 15. Palvelun timantti; Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamat palvelut

Jokaisen palvelun laatuargumentin kohdalla Opiskelijapalvelukeskuksen oma arvio näyttyy matalammalla keskiarvolla kuin tulosyksiköiden esittämien vastausten perusteella koostetussa timantissa. Tulosyksiköiden tyytyväisyys tuotetun palvelun laatuun on näin ollen Opiskelijapalvelukeskuksen omaa arviota parempi.

Parasuraman, Berry ja Zeithaml (1991) osoittivat, että luotettavuus on tärkein ulottuvuus asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa. Kuitenkin niin sanotut prosessiulottuvuudet, kuten vakuuttavuus, palveluhalkuus ja empatia, ovat tärkeimpiä asiakkaiden odotusten ylittämisessä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Opiskelijapalvelukeskus on onnistunut luomaan itsestään palveluntarjoajana luotettavan kuvan. Kokonaisarvio tuotetuista palveluista ja niiden toimivuudesta on sisäisen asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna hyvä. Opiskelijapalvelukeskuksen vahvuuksina haastateltavat näkivät muun muassa henkilöstön vahvan ammattitaidon, toimintojen joustavuuden sekä keskitetyn ja toimivan johtajuuden. Heikkouksina haastateltavat mainitsivat muun muassa henkilöstön heikon tunnettuuden ja vies-

tinnän heikon tason. Mahdollisuuksina haastateltavat listasivat motivoitumisen ja piilevän ammattitaidon käyttöönoton. Uhkina haastateltavat kuvasivat resurssien pienentämisen ja innovatiivisuuden vähenemisen entisestään. (taulukko 6).

Taulukko 6. Opiskelijapalvelukeskuksen SWOT-analyysi

OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN SWOT-ANALYYSI HAASTATELUN POHJALTA	
VAHVUUDET (STRENGHT)	HEIKKOUEDET (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Pätevä, osaava henkilöstö • Henkilöstön pitkä työhistoria • Henkilöstön laaja ikäjakauma: asioihin eri näkökulma, uusi näkökulma ja historianäkökulma • Ammattitiimit toimivat suhteellisen hyvin • Nuori joustava toimija • Joustavuus toiminnoissa • Tasainen työn suorittamisen laatu • Yhteiset käytänteet ja yhteiset säännöt • Työskentely-ympäristö tarjoaa hyvät puitteet työnteolle • Keskitetty johtajuus • Vastuulliset esimiehet • Monipuoliset kontaktit (sisäiset ja ulkoiset) • Hyvät kontaktit koulutusaloille • Tiedon kulku toimijoiden välillä – tiedon ris-tiinvälitys • Motivoituneet opiskelijat 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipisteiden fyysinen hajanaisuus • Irrallisuus • Toiminta liian kaukana koulutusaloista -> vaikeuttaa arjen yhteistyötä • Yksikön tunnettuus on huono • Yksikköä ei mielletä yhdeksi toimijaksi • Toimijoilla ei yhteistä, selkeää päämäärää • Oman roolin ymmärtäminen osana kokonaisuutta on vaikeaa • Oman yksikön toimijoiden hahmottaminen heikkoa • Henkilöstö ei tunne toisiaan eikä tiedetä toimenkuvia • Viestinnän tehottomuus • Jakamaton hiljaisen tiedon olemassaolo • Muutosvastarinta uuden tiedon vastaanot-tamiselle ja soveltamiselle • Toiminnan kehittäminen ei toteudu tasapuo-lisesti eri henkilöstöryhmien välillä • Ei ole tarpeeksi innovaatiotoimintaa ja luo-vuutta kannustavaa henkeä • Toimintakulttuurin liian suppeat rajat • Liikaa byrokratiaa ja ohjeita
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön tiivistyminen osajiin (esim. käynnissä olevien YT-neuvottelujen myötä) • Me-hengen parantuminen • Motivoituminen työhön • Motivoitunut ja pätevä henkilöstö • Piilevän osaamisen käyttöönotto • Uusien toimintatapojen löytäminen ja ole-massa olevien toimintatapojen tehostami-nen • Yhteistyön tehostaminen koulutusalojen kanssa • Kontaktien parantuminen • Toimintakulttuurin tukeminen jakamalla valtaa ja vastuuta alaspäin • Vaikuttavuus – vaikuttaja ja suunnannäyttä-jä • Avainasemassa laadun parantamisessa • Piilevä innovatiivisuus ja sen esiinnostami-nen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työmotivaation menettäminen (esim. käynnissä olevien YT-neuvottelujen myötä) • Yksikön tunnettuuden lisäämisessä epäonnis-tuminen • Vaikuttamismahdollisuuksien puute • Hajanaisuuden lisääntyminen • Yhteistyön puute joissain toiminnoissa • Toiminnan liian tiukat rajat • Työntekijöiden epätasapuolinen kohtelu (asioita ja henkilöitä lokeroidaan tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin) • Epävarmuus omasta paikasta työyhteisössä • Sisäisen koulutuksen jäädyttäminen • Hiljaisen tiedon siirtyminen pois yksiköstä (esim. irtisanomisten myötä, YT-neuvottelut) • Resurssien pieneminen • Innovatiivisuuden hautautuminen

Haastateltavat kokivat erittäin haasteelliseksi arvioida Opiskelijapalvelukeskusta yhtenä palveluntuottajana. Palveluntuottajan onnistumista arvioitiin vastauksissa vain haastateltavan oman tiimin näkökulmasta. Haastateltavien vastauksissa korostui yhteisen päämäärän tärkeys ja sitä kohti työskentely. Tätä pyritään toteuttamaan toimintojen yhtenäistämällä ja hyvien käytäntöjen jakamisella. Palvelukuvaa ehdotettiin parannettavaksi muun muassa aktiivisella tiedottamisella yksikön toiminnasta ja toimijoista.

”Eli käytänteet ja avoimuus siinä, että me toimitaan samalla tavalla.”(H2, 14.10.2013).

”Toisaalta varmaan koulutusaloilla ei myöskään tunneta kaikkea mitä Opa tekee. Varmaan aika vieraaksi alkaa jo jäädä monelle.... Ja sitten voisi kertoa, mitä kaikkea tehdään ja mitä apua löytyisi Opan kautta. Kun yhdessä tänä hommaa pitäisi kuitenkin tehdä. Eikä sellaisena irtopalasina.”(H4, 16.10.2013).

” ... mun mielestä semmoinen jatkuva yhteistyö ja kontaktit on tärkeitä. Niin kuin joka suhteessa. Ja kaikkien eri henkilöstöryhmien, ei vaan sen esimiehen niin kuin tekemä yhteistyö ja kontaktit.” (H3, 15.10.2013).

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitän yhteenvedon ja johtopäätökset sekä kehittämisehdotukseni. Lisäksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja esitän ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Palveluistuminen on avannut uusia mahdollisuuksia palveluntarjoajille. Toisaalta myös asiakkaille tämä näyttäytyy palvelun ja valintavaihtoehtojen kasvaneena tarjontana. Viestintämahdollisuuksien lisääntyessä on palvelujen laatu tärkeämpää kuin koskaan ennen. Sosiaalinen media mahdollistaa sekä huonon että hyvän palvelukokemuksen jakamisen ennennäkemättömän laaja-alaisesti ja nopeasti.

Palvelun tarkoitus on paitsi tuottaa asiakkaalle arvoa, myös tukea ja parantaa palveluntuottajaorganisaation kannattavuutta. Tämän päivän palveluajattelussa korostuu kummankin osapuolen saama hyöty (Win-Win-tilanne), painottaen kuitenkin asiakaslähtöisen palvelutuotannon näkökulmaa.

Palveluja suunnitellessaan ja tuottaessaan organisaation tulee selkeästi määritellä ja tuoda esiin se, millaista arvoa se tuottaa asiakkailleen ja minkä asiakastarpeen se pyrkii tuottamallaan palveluilla täyttämään. Organisaatiolla tulee olla ammattitaitoinen, osaava ja palvelualtis henkilökunta. Tilojen, välineiden ja sovellusten tulee olla ajanmukaiset ja toimintakunnossa. Jotta asiakas mieltäisi tuotettujen palvelujen kuluttamisen helppona, sujuvana ja miellyttävänä, tulee organisaation toiminnan olla selkeästi asiakaskeskeistä ja jatkuvan kehittämisen toimintamalli tulee olla organisaatiossa sisäistettynä.

Globalisaation myötä myös liikkuminen on selkeästi helpompaa kuin aikaisemmin ja teknologia on sallinut oppimisen sitoutumatta tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tulevaisuuden asiakkaat ovat tietoisempia myös muista koulutuksen tarjoajista ja koulutusmahdollisuuksista ja tekevät valintansa arvoperusteisesti. Tulevaisuudessa palveluntarjoajat eivät voi tuudittautua uskomaan, että he selviävät kilpailussa

samoilla resursseilla ja tarjonnalla kuin tähänkin asti. Tärkeää on ymmärtää se, mitä voidaan tarjota enemmän kuin kilpailijat ja miten. Asiakkaalle arvonluominen on avainasemassa palvelutuotannossa. Palvelujen suunnittelun, ylläpidon ja kehittämisen tulee olla asiakaslähtöistä ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee ottaa huomioon.

Näkemykseni mukaan työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa vahvaa moniosaamista ja muuntautumiskykyä. Ammatillisen perusosaamisen lisäksi tarvitaan monenlaisia taitoja: esimerkiksi entistä laajempialaisia tietoteknisiä taitoja, palvelutaitoja sekä liiketoimintaosaamista, uudenlaisen näkökulman myötä. Näihin vaatimuksiin voidaan vastata henkilöstön osaamisen kehittämisen aktiivisella seurannalla ja kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen tukemisella.

Tiedon jakamiseen organisaation sisällä tulisi myös panostaa selkeästi nykyistä enemmän, sillä viestintä tehokkaasti toteutettuna on keino lisätä yhteisöllisyyttä. Ilman ajan tasalla olevaa tietoa tulee virheitä, myöhästytään, laatu kärsii, suututaan ja turhaudutaan. Tietoon tulee voida luottaa ja sen tulee olla niiden henkilöiden saatavilla, jotka sitä työssään tarvitsevat.

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen, Koulutuskeskus Salpauksen opetuksen tukipalveluja tuottavan yksikön, Opiskelijapalvelukeskuksen, tämän hetkinen sisäinen palvelukuva. Palvelukuvaa kartoitin Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta.

Päätutkimuskysymykseen ”Millainen palvelukuva Koulutuskeskus Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksella on henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta?” vastaan seuraavasti: Vastaajat kokivat vaikeaksi muodostaa Opiskelijapalvelukeskuksesta yhtenäistä palvelukuvaa. Tämän vaikeuden vastaajat kokivat johtuvan yksikön toimijoiden ja toimipisteiden hajanaisuudesta: Opiskelijapalvelukeskus toimii fyysisesti usealla eri paikkakunnalla ja toimipisteissä. Työskentelyssä ja kehitystyössä korostuvat yksittäisten tiimien ja henkilöiden näkökulmat, ei niinkään yhdessä tekeminen ja toiminnan kehittäminen kokonaisuutena.

Alatutkimuskysymykseen ”Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?” vastaan seuraavasti: Vastaajat kokivat työn hektisenä ja vaativana ja he korostivat omaa aktiivisuutta ammattitaidon ylläpitämisessä ja tiedon vastaanottamisessa. Viestinnän onnistumisen kannalta he näkivät olennaisena tavoitettavuuden, ymmärrettävyyden, oikea-aikaisuuden ja tulkinnanvaraisuuden puuttumisen. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä ei tule väheksyä vaikka viestinnän ja tiedonjakamisen keinot ja väylät ovat tämän päivän työelämässä hyvinkin moninaiset.

Alatutkimuskysymykseen ”Miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana?” vastaan seuraavasti: Tutkimustulosten perusteella Opiskelijapalvelukeskuksen tuottama asiakaspalvelu yleisellä tasolla nähtiin varsin hyvänä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat haasteelliseksi arvioida Opiskelijapalvelukeskusta ja sen tuottamia palveluja yhtenä yksikkönä. He arvioivatkin Opiskelijapalvelukeskusta ja sen tuottamia palveluja lähinnä yksittäisten työntekijöiden ja tiimien näkökulmasta.

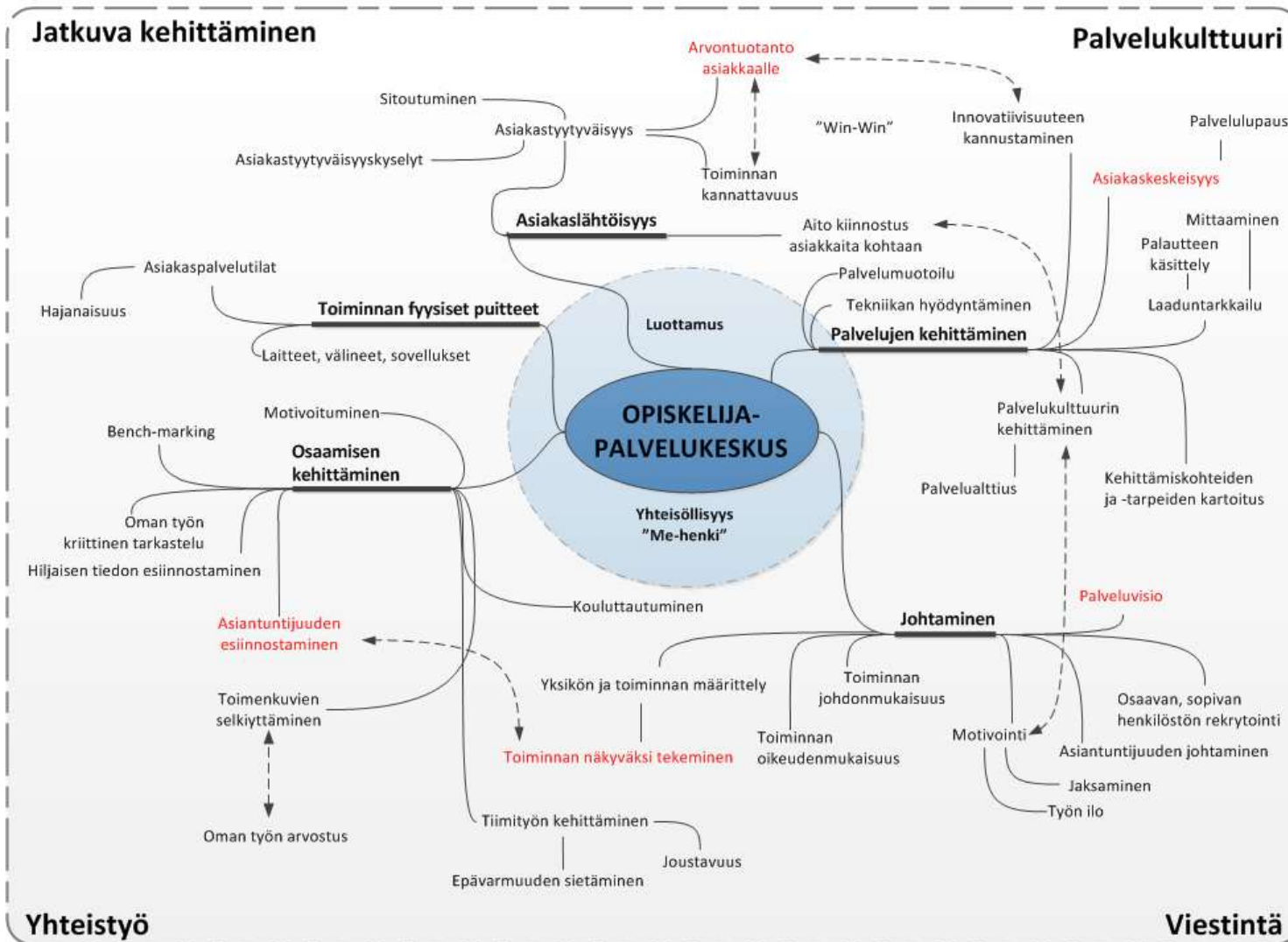
Opiskelijapalvelukeskuksen kaltaiseen moniammatilliseen, hajautetuissa toimipisteissä toimivaan yksikköön toimivan koko yksikön kattavan palvelukulttuurin luominen, joka tukisi yksikön näyttäytymistä yhtenäisenä toimijana, on haasteellinen tehtävä. Toiminnalle tulee asettaa selkeä yhteinen tavoite, jonka toteuttamiseen koko henkilöstö pystyy sitoutumaan. Työyhteisöä täytyy motivoida sekä innostaa, jotta työntekijät sitoutuvat aidosti. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun työntekijät ovat sitoutuneita ja ammattitaitoisia. Jatkuvan kehittämisen -kulttuurin sisäistämällä organisaatio uudistuu ja kehittää toimintoja ja toimintaansa. Organisaation toiminta perustuu vahvasti luottamukseen ja yhdessä tekemiseen sekä hyvään johtajuuteen. Vuorovaikutus on ydinkäsite palveluissa.

Opiskelijapalvelukeskuksen toimintojen ja toimijoiden määrittely ja niiden esiin nostaminen ovat lähtökohtana yhteisen palvelukuvan rakentamiselle. Jos yksikön omat toimijat eivät edes tunne toisiaan ja toimenkuviaan, miten yksikkö voi toimia yhdessä ja viestittää ulospäin osaavaa ja ammattitaitoista mielikuvaa? Toiminta perustuu luottamukseen yksikön sisällä. Luottamuksen aktiivinen rakentaminen on pitkän aikavälin toimintaa, mutta toiminnan sujuminen on mahdollista vasta silloin, kun osapuolet luottavat toisiinsa. Toimintaa ohjaavat yksikön arvot

ja yhteinen visio. Yhteinen tavoite ja tiivis yhteistyö ohjaavat, motivoivat ja sitouttavat toimijoita organisaatioon. Lisäämällä henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia, työtehtävään ja organisaatioon sitoudutaan helpommin.

Opiskelijapalvelukeskuksen yhteisöllisyys syntyy ja vahvistuu yhdessä tekemisestä. Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvan kulmakivinä ovat yhteistyö, viestintä, palvelukulttuuri ja jatkuva kehittäminen. Opiskelijapalvelukeskuksen sisäistä palvelukuvaa kuvaan kuviolla 16.

KOULUTUSKESKUS SALPAUKSEN OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN SISÄINEN PALVELUKUVA



Kuvio 16. Koulutuskeskus Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksen sisäinen palvelukuva

Palvelukuvan kehittämällä pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan asiakkaiden silmissä laadukas ja yhtenäinen palvelukokonaisuus, jonka käyttäminen ja hyödyntäminen luovat positiivisen mielikuvan Opiskelijapalvelukeskuksesta palveluntarjoajana. Vertaamalla nykytilannetta organisaation strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Palvelukuvan kehittämistyössä olennaista on toiminnan asiakaslähtöisyys sekä yhteinen palveluvisio ja johdonmukainen toiminta sen saavuttamiseksi. Palvelukuvan kehittäminen on jatkuvaa toimintaa; se on nykytilan arviointia, haasteiden tunnistamista, toimenpiteistä päättämistä ja toimenpiteiden toteuttamista. Organisaatio ei saa tuudittautua ajatukseen, että olemme aina tehneet näin. Täytyy tunnistaa kehitystarpeet ja uskoa asioiden voivan kehittyä paremmiksi ja laadukkaammiksi. Olennaista on, että organisaatio elää ja uudistuu. Tämä onnistuu toteuttamalla toiminnassa jatkuvan kehittämisen mallia; suunnittele, tee, arvioi ja vakiinnuta.

Palvelukuvan parantaminen panostamalla palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen asiakassuuntautuneesti kertoo organisaation arvoista ja sen asiakkaitaan arvostavasta toimintatavasta. Vaikka organisaatio ei koskaan voi täysin hallita palvelukuvaansa, organisaatiosta riippumattomista muuttuvista tekijöistä johtuen, sisältää se kuitenkin paljon myös sellaista, mihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa.

Palvelukuvaa parantamalla tuotetaan parempaa ja laadukkaampaa palvelua sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Esitän Opiskelijapalvelukeskuksen sisäisen palvelukuvan kehittämiseksi seuraavia toimenpiteitä, jotka esittelen ensin luette- lon muodossa ja sen jälkeen tarkennettuna tekstinä;

1. Yhteisen palvelukuvan rakentaminen
2. Osaamisen ja kehittymistä tukevan kulttuurin vahvistaminen
3. Tiedonvaihdannan kehittäminen
4. Asiakastuntemuksen kasvattaminen ja palvelukulttuurin vahvistaminen

1. Yhteisen palvelukuvan rakentaminen

Opiskelijapalvelukeskuksen työntekijät kokevat oman tiiminsä roolin, tehtävät ja tavoitteet epäselvänä. Tämä johtuu epäselvistä toimenkuvista ja tavoitteiden asettamisesta. Yhteisen palvelukuvan hahmottaminen on erityisen vaikeaa. *Toimintojen ja toimijoiden määrittely ja niiden esiinnostaminen* ovat lähtökohtana yhteisen palvelukuvan rakentamiselle. Toimenkuvia selkiyttämällä helpotetaan arjen työtä ja tuotetaan säästöä palvelujen tuottamisessa. Kun tiedetään, kuka tekee ja mitä tekee, voidaan tarvittavat toimenpiteet ja viestit kohdentaa suoraan oikealle henkilölle. Aikaa säästyy ja asioiden turha pompottelu jää pois. Toimenkuvien selkiyttäminen ja työn näkyväksi tekeminen esimerkiksi työtehtävien kuvaamisella prosessitasolla edesauttaa myös oman työn arvostamisessa. Teknologioiden tai muiden systemaattisten menetelmien avulla palvelulle voidaan luoda standardoituja osia, jotka voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Vakioinnin avulla palvelun tuotanto tehostuu ja tuotetut palvelut ovat tasalaatuisempia ja kannattavampia.

Opiskelijapalvelukeskuksen tuottamien palvelujen ja työntekijöiden näkyväksi tekemistä voisi tehostaa *ottamalla käyttöön yhteisen vuosikello-työvälineen* kuvaamaan työn jakautumista ja yhteistyön merkitystä. Vuosikello toimisi apuvälineenä myös tiedonvaihdannan tehostamisessa. Sitä lukemalla voisi helposti hahmottaa kuhunkin työtehtävään/tapahtumaan liittyvät työntekijät ja näin helpottaa viestinnän kohdentamista oikeille henkilöille. Yhteinen vuosikello auttaa osapuolia hahmottamaan myös palvelun ruuhkahuiput ja muut työntekijöitä kuormittavat ajanjaksot.

2. Osaamisen ja kehittymistä tukevan kulttuurin vahvistaminen

Opiskelijapalvelukeskuksen yksikön kehittymistä tukeva kulttuuri koetaan melko heikoksi ja mahdollisuudet kouluttautua osittain riippuvaiseksi työnkuvasta ja/tai tiimistä. *Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää omaa ammattitaitoa* tulee mahdollistaa kaikille yksikön toimijoille tasapuolisesti, riippumatta työntekijän edustamasta tiimistä tai ammattiryhmästä. Työyhteisön kehittäminen on työnantajan aitoa huolenpitoa henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan, jaksamisestaan ja sitoutumisestaan. Osaamisen kehittämällä organisaatio tukee ammattitaidon syventämistä.

Esimerkiksi asiakaspalvelua voisi kehittää tarjoamalla palvelupisteissä toimiville opintosihteereille mahdollisuus osallistua omaa ammattitaitoa ja asiakaspalvelutilanteiden hoitamista tukevaan koulutukseen. Opintosihteerit ovat usein asiakkaiden ensimmäinen kosketuspinta oppilaitoksessa ja ensivaikutelma luodaan vain kerran. Asiakaspalvelun keihäänkärki on hyvä asiakaspalvelu.

Yhteisöllisyys on olennainen asia organisaation toimintakyvyn turvaamisessa ja yhteisöllisyys tukee organisaation oppimista ja kehittymistä. Yhteisöllisyyttä voisi pyrkiä kasvattamaan keskittymällä onnistumisiin ja positiivisten asioiden huomiointiin ottamiseen. Näin toimimalla motivoidaan työntekijöitä ja kasvatetaan luottamusta organisaation toimijoiden välillä. On tärkeää, että virheistä ja ongelmista voidaan puhua organisaatiossa avoimesti. Epäkohtiin tulee puuttua asiallisesti ja antaa tunnustusta kun se on mahdollista. Palautteen antamisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista. Avoimuus organisaatiossa kasvattaa luottamusta.

Esimerkiksi *kehityskeskusteluja tulisi kehittää nykyistä enemmän vuorovaikutteiseen, aidosti keskustelevaan suuntaan*. Asetettujen tavoitteiden seuranta tulisi tehostaa palaamalla niihin myös kesken toimintavuoden ja tehdä tarkastelun pohjalta tarvittavat ”korjausliikkeet”. Näin välttyttäisiin toteamasta seuraavassa kehityskeskustelussa, että tavoitteisiin ei päästy. Opiskelijapalvelukeskuksen henkilöstö on myös aktiivinen omatoimisen kouluttautumisen saralla, ja tämä hankittu ammattitaito kannattaisi ottaa organisaatiossa käyttöön. *Omatoimisen kouluttautumisen tiedot olisi hyvä kerätä talteen* esimerkiksi juuri kehityskeskustelun aikana. Henkilöstöllä on usein hallussa osaamista, jota organisaatiossa ei osata hyödyntää.

3. Tiedonvaihdon kehittäminen

Vuorovaikutus on ihmisen peruskäyttäytymistä. Opiskelijapalvelukeskuksen sisällä ja Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosyksiköiden välillä *kaivataan lisää kahdensuuntaista, henkilökohtaista kontaktia ja keskusteluyhteyttä*. Organisaatio ei pysty kehittymään ilman keskusteluja, pohdintoja ja ajatuksenvaihtoa.

Tiimityön kasvava merkitys Opiskelijapalvelukeskuksessa edellyttää myös tiedonvaihdon tehostamista tulevaisuudessa. Työyhteisöviestintä ei ole enää vain

johdon ja viestinnän ammattilaisten tehtävä, se on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa viestimällä. Tiimien välistä yhteistyötä tiivistämällä tehostetaan kahdensuuntaista tiedon jakamista; saadaan tieto kulkemaan paitsi tiimin sisällä, myös tiimien välillä. Tieto tulee ottaa aktiivisempaan kierrätykseen; tarpeellisen tiedon tulee olla kaikkien ulottuvilla. Tämä onnistuu parhaiten, jos *jokainen ottaa henkilökohtaisesti vastuun omalta osaltaan tiedottamisesta*. Tiedonvaihdantaa voisi parantaa myös aikatauluttamalla yhteisiä palavereja ja kutsumalla tarpeen mukaan muiden tiimien jäseniä oman tiimin palaveriin. Näin toimimalla annetaan kasvot toimijoille ja luodaan kaivattuja henkilökohtaisia kontakteja.

Tiedonvaihdantaa kasvatetaan myös *oman työn kriittisen tarkastelun avulla*. Kirjaamalla ja raportoimalla työtehtäviä ja työtapoja helpotetaan työntekijän omaa työn suorittamista sekä muiden vastaavia työtehtäviä suorittavien henkilöiden työtä. Näin saadaan *hyviä käytäntöjä jaettua, tallennettua ja otettua hyötykäyttöön*. Hyviä käytäntöjä tiimin jäsenet voivat jakaa omissa ja tiimien välisissä palaverissa.

4. Asiakastuntemuksen kasvattaminen ja palvelukulttuurin vahvistaminen

Onnistunut palvelukeskustoiminta edellyttää aitoa, aktiivista ja keskustelevaa vuorovaikutusta sekä sisäisesti että Opiskelijapalvelukeskuksen ja asiakkaiden välillä. Asiakaspalvelua tuotetaan ja kehitetään asiakas- ja prosessilähtöisesti. Jotta Opiskelijapalvelukeskus voi hoitaa asiakassuhteitaan, tulee organisaation *omata asiakastuntemusta*. Asiakkaat ovat erilaisia ja eri asiakasryhmiä tulee palvella ja lähestyä eri tavoin ja menetelmin. Opiskelijapalvelukeskuksessa voitaisiin ottaa *käyttöön asiakasryhmäkohtaiset asiakkuuden hoitosuunnitelmat*. Ne toimivat käytännön työsuunnitelmina.

Asiakastyytyväisyyttä voisi tarkastella nykyistä aktiivisemmin kohdentamalla asiakastyytyväisyyskyselyt sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Kaiken kehittämisen keskipisteessä tulee olla asiakas ja toteutettavien muutosten tulee näkyä parantuneena palveluna asiakkaan arjessa. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna olennaista on se, että palautteen antaminen on tehty mahdollisimman helpoksi. *Asiakastyytyväisyyttä kartoitettaessa on tärkeää se, että palautetta kerätään aktiivi-*

sesti läpi koko palveluprosessin ja että saatu palaute myös analysoidaan ja palautteen pohjalta tehdään tarpeelliset johtopäätökset ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet palvelun parantamiseksi. Jatkuva ja aktiivinen seuranta tekee organisaatiosta ennakoivan ja asiakaslähtöisen. Palautteen käsittelylle, dokumentoinnille ja jatkotoimenpiteille tulee luoda selkeä prosessi ja sitä myös käsittelyssä noudattaa.

Myös *tekniikan aktiivisempi hyödyntäminen* on keino parantaa Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuvaa. Tällä hetkellä koulumaailma elää valitettavan kaukana nuorten maailmasta. Tarjoamalla asiakkaille teknologiaa hyödyntäviä sähköisiä palveluja monikanavaisesti, Salpaus voi erottua kilpailijoista edukseen. Esimerkiksi Salpauksen opiskelijat ovat teknisesti valveutuneita ja Salpauksen tulisi palveluntarjoajana hyödyntää heidän teknistä osaamistasoaan. Sähköisiä palveluita tulisi kehittää opiskelijoilta kartoitettavan palautteen avulla. Sähköisten palvelujen kehittämisestä hyvä esimerkki on Opiskelijapalvelukeskuksessa toteutettu mobiiliopas, Mopsi.

Palveluinnovaatioiden ja palvelun kehittäminen yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa on keino laajentaa ja parantaa palvelutarjontaa. *Benchmarking* voisi olla keino Opiskelijapalvelukeskuksen palvelun laadun parantamisessa läpi kaikkien yksikössä edustettuna olevien ammattiryhmien. Hyvien käytäntöjen hakeminen muualta tuo usein työyhteisöön uudenlaista ajattelutapaa ja tapoja tehdä työtä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys). Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Grönroos 2010, 231.)

Tutkimuksen *reliabelius* (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen voi katsoa olevan luotettava, jos toinen tutkija toistaa tutkimuksen ja päätyy samanlaiseen tulokseen.

(Hirsjärvi ym. 2010, 231.) *Validiteetilla* (pätevyys) kuvataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Haastattelu- ja kyselytutkimuksissa validius merkitsee tarkasti suunniteltuja ja onnistuneita kysymyksiä, joilla saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. (Metsämuuronen 2000, 50; Tuomi 2007, 150; Vilka 2007, 150.) Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, hyväksyttäviä ja uskottavia vain silloin, kun tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6).

Olen toteuttanut laadullisen tutkimuksen, joka on rakentunut ja muotoutunut tutkimuksen edetessä niiden tietojen ja tulkintojen avulla, joita tutkimus on itsessään ja tutkittavien kohteiden välityksellä tuottanut. Olen pyrkinyt kuvaamaan jokaisen tutkimukseni vaiheen mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti ja käsitellyt tutkimuksessani keräämiäni tietoja huolellisuutta noudattaen. Tutkimukseni aineiston olen säilyttänyt alkuperäisessä muodossaan ja tallentanut aineiston käsiteltyssä muokkaamani materiaalin omina tiedostoinaan. Tulosten raportoinnissa olen noudattanut rehellisyyttä ja pysyttäytynyt saamissani tuloksissa niitä millään tavalla muuntamalla.

Tutkimuksen teoreettisen aineiston hankinnassa olen pyrkinyt mahdollisimman laaja-alaiseen ja monipuoliseen aineistokokonaisuuteen ja tarkastellut asioita eri näkökulmista. Lähdeaineistoa ja muiden tutkijoiden tekemää työtä olen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeen mukaisesti kunnioittanut asianmukaisia lähdeviittauksia käyttäen. Tutkimukseni luotettavuutta lisää se, että olen kerännyt empiirisen aineistoni sekä haastatteluilla että kyselyillä.

Sekä lomakehaastattelujen että kyselyiden kysymykset suunnittelin ottaen huomioon tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Kysymyksiä asettaessani pyrin varmistamaan sen, että saisin kysymysten avulla vastaukset tutkimuskysymyksiini. Pyrin myös ennakoimaan mahdolliset väärinymmärrykset kysymyksiä laatiessani mahdollisimman tarkasti. Tutkimuslomakkeen laatimisen suhteen voin arvostella valitun mitta-asteikon toimivuutta. Olisiko ehkä kuitenkin pitänyt valita mitta-asteikoksi esimerkiksi asteikko 0-5 nykyisen 0-4 sijaan? Olisiko sillä ollut vaikutusta keskiarvojen muodostumiseen? Uskon, että asteikkoa 0-4 käyttämällä vastaaja välttyi valitsemasta helpon keskiarvoluvun 3.

Tutkimuslomakkeen laatimisen suhteen voin arvostella myös sitä, etten testannut lomaketta. Testaustilanne olisi voinut nostaa esiin mahdolliset epäselvyydet kysymyksissä tai toimimattomat sanamuodot. Tutkimuslomakkeen sisältöä voidaan myös arvostella johdantotekstin osalta; olisin voinut sisällyttää kyselylomakkeelle johdantotekstin Opiskelijapalvelukeskuksesta ja sen toiminnasta ja toimijoista. Tulosityksiköiden vastaajista (koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat) ainakin yhdelle oli saatujen sanallisten palautteiden perusteella epäselvää, mikä Opiskelijapalvelukeskus on ja mitä palveluja tarkoitetaan loppujen lopuksi silloin kun puhutaan Opiskelijapalvelukeskuksesta, koska varsinaista keskusta ei ole, opiskelijapalveluja kyllä. Toisaalta tämä sanallinen kommentti vahvistaa tutkimuksessa esiin nousutta käsitystä, jonka mukaan Opiskelijapalvelukeskusta ei koeta yhtenä toimijana, vaan eri toimintojen ja toimijoiden ryhmittymänä, joka hahmotetaan kulloisenkin yhteistyökumppanin (esimerkiksi opintos sihteeri, opinto-ohjaaja tai suunnittelija) avulla.

Kyselytutkimuksen ajankohtaa muuttaisin. Kyselyn vastausajan asetin päättymään 31.5.2013. Vastausten määrään saattoi vaikuttaa alentavasti valitsemani ajankohta, sillä tuohon ajoittui myös oppilaitoksessa kevään kiireisin aika, valmistumiset. Opiskelijoiden valmistumiset ja todistusten laatimiset aiheuttavat lähes koko henkilöstölle lisäpainetta normaaliin työpäivään nähden. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat vastaajien subjektiiviseen näkemykseen juuri tuona kyseisenä ajankohdana. Kysely olisi ollut ehkä parempi toteuttaa niin, että olisin ajoittanut vastausajan päättymään kesäkuun loppuun.

Olen pyrkinyt tutkimuksessani virheettömyyteen, mutta esimerkiksi haastattelutilanteen vaikutusta vastauksiin voin kritisoida. Onko haastattelutilanne ollut rauhallinen ja avoin? Olenko omilla sanavalinnoillani ohjannut haastateltavien mielipiteitä johonkin tiettyyn suuntaan? Ovatko haastateltavat olleet vastauksissaan rehellisiä? Entä onko kyselyyn vastattu rehellisesti? Onko vastaaja ymmärtänyt hänelle esitetyt kysymykset?

Lisäksi voin kritisoida haastattelukysymysten toimittamista haastateltaville ennakoon; ehtikö haastateltava pohtia liikaa vastauksiaan tai olisiko vastausten sisältö jäänyt vähäisemmäksi tai jollain tavalla erilaiseksi jos en olisi toimittanut

kysymyksiä haastateltaville ennakoon? Tutkimuksen nyt tehtyäni voin todeta, että olisi ollut parempi jättää tutkimuskysymykset toimittamatta etukäteen haastateltaville. Haastattelujen analysointia voin arvostella tutkimustulosten tulkinnan osalta. Olenko löytänyt haastattelujen sisällöstä oikeat asiat esiinnostettavaksi? Olenko osannut nähdä tutkimustulosten sisään? Uskon oman asiantuntemukseni Opiskelijapalvelukeskuksen työntekijänä auttaneen minua analysoinnissa ja löytämään tutkimuskysymysten kannalta painotettavat vastaukset.

Tutkimukseni yleisenä ongelmana on mielestäni vastaajien vakavuuden puute tutkimukseen. Myös annettujen vastausvaihtoehtojen onnistumista ja niiden ymmärrettävyyttä voi arvostella. Mielestäni olen osannut valita tutkimuskysymyksen ja alakysymyksen kannalta oikeat asiat mitattavaksi.

Raportissani olen kiinnittänyt huomiota tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen luvussa 3, jossa kuvaan tutkimuksen menetelmät ja vaiheet. Tutkimus on niitä noudattamalla suhteellisen vaivatta mahdollista toistaa käyttämällä laatimiani tutkimuslomakkeita ja sähköistä webropol-kyselyjärjestelmää. Myös haastattelut on mahdollista toteuttaa samalla otoksella ja toteutusaikataululla. Mielestäni näillä huomioilla tarkasteltuna tutkimuksen luotettavuus toteutuu.

5.3 Jatkotutkimuskohteet

Jatkotutkimusaiheeksi esitän Opiskelijapalvelukeskuksen ulkoisen palvelukuvan selvittämistä. Näkökulmina voisivat olla esimerkiksi opiskelijoiden tai yksikön tärkeimpien sidosryhmien näkökulmat.

Useimmiten ensikontakti Opiskelijapalvelukeskukseen luodaan ottamalla yhteyttä johonkin opintotoimistojen asiakaspalvelupisteistä. Palvelukokemus on vuorovaiikutuksellinen tilanne ja erityisesti ensikontaktissa asiakas muodostaa käsityksensä palveluntarjoajasta. On siis tärkeää, että esiinnymme luottamusta ja ammatillista osaamista herättävästi.

Tutkimus, jossa kartoitettaisiin asiakkaiden kokemuksia opintotoimistojen palvelupisteistä ja niiden tuottamasta palvelusta olisi palvelukuvan kehittämisen kannalta merkittävä. Palvelun asiakaslähtöisyyden merkitys on palvelukuvan kehittämisen kannalta tärkeä osa kokonaisuutta. Tutkimuksen avulla kartoitettaisiin kehittämistyön kannalta arvokasta tietoa opintotoimistojen palvelupisteiden tuottamasta palvelun laadusta, määrästä ja sisällöstä. Tutkimustulosten avulla olisi mahdollista kehittää palvelupisteiden työntekijöiden osaamistasoa enemmän asiakkaiden odotusten suuntaan. Tutkimuksen voisi suorittaa yhdistämällä havainnointi- ja kyselymenetelmät.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J., Palukka, H. (toim.). 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekeskatsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Bennett, R., Rundle-Thiele, S. 2004. Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, Number 7, ss. 514-523.

Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. 1988. The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, September-October 1988, ss. 35-43.

Berry, L., Zeithaml, V., Parasuraman, A. 1990. Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, Summer 1990, ss. 29-38.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. *Teknologiakatsaus* 204/207. Tekes.

Business 2 Community. [Luettu 30.10.2013]. Saatavissa: <http://www.business2community.com/customer-experience/far-will-go-wow-customer-creative-customer-service-0654008>

Edvardsson, B., Ng, G., Min, C., Firth, R., Yi, D. 2011. Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 4, ss. 540-556.

Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. [Luettu 22.12.2013]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/suhdanteet/pdf_gif_jpg/perustietoja_Suomen_taloudesta/rak2.pdf.

Gruber, T., Fuß, S., Voss, R., Gläser-Zikuda, M. 2010. Examining student satisfaction with higher education services Using a new measurement tool. Emerald Article: International Journal of Public Sector Management, Vol 23, No. 2, ss. 105-123.

Grönroos, C. 1990. Service Management: A Management Focus for Service Competition. International Journal of Service Industry Management, Vol 1, ss. 6-14.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. Third Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C., Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, Col. 22, No. 1, ss. 5-22.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2009. VIESTINNÄN VALLANKUMOUS Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Koppijyvä.

Kananen, J. 2012. KEHITTÄMISTUTKIMUS OPINNÄYTETYÖNÄ Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koiso-Kanttila, P. & Paasivuori, R. (toim.). 2008. Laatu ammattikorkeakoulujen menestystekijänä, Näkökulmia koulutuksen laatutyöhön. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja, Sarja A: Tutkimukset ja raportit 12.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Länsi-Suomen muotoilukeskus Muovan www-sivut. [Luettu 20.11.2013]. Saatavissa: http://www.muova.fi/documents/key20131219180117/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Koivisto, M. 2009. Palvelumuotoilu ja sen Dfa-potentiaali teoksessa Tulevaisuus on saavutettava. Tahkokallio, P. (toim.). Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL) ja Suomen Dfa-verkosto.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 - Tuotteista asiakasiin ja ihmiskeskeisyyteen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. 2005. Principles of marketing, Fourth European Edition. Harlow, England: Pearson Education limited.

Koulutuskeskus Salpauksen www-sivut. [Luettu 24.9.2013]. Saatavissa: <http://salpaus.fi/esittely/Sivut/default.aspx>.

Koulutuskeskus Salpaus. 2006. Opiskelijapalvelukeskuksen perustamissuunnitelma. [Luettu 15.10.2013]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin Intranetissä: http://info.salpaus.fi/koulutus_tyoelamap/opiskelijapalvelut/Asiakirjat_Opiskelijapalvelut/opiskelijapalvelukeskus_perustamissuunnitelma.pdf

Koulutuskeskus Salpaus. 1.8.2012. Koulutuskeskus Salpauksen pedagoginen strategia. [Luettu 23.10.2013]. Saatavissa: http://salpaus.fi/esittely/opetussuunnitelmat/Documents/peda_strategia_09102012.pdf.

Laamanen, K., Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet, Terms and concepts in business process management. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino Oy.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing, people, technology, strategy. Seventh Edition. Harlow: Pearson Education limited.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Miettinen, S., Valtonen, A. (toim.). 2012. Service Design with Theory, Discussions on Chance, value and methods. Vantaa: HansaBook.

Navaratnam, K.K., Harris, B. 1994. Customer Service in an Australian Quality Award Winning Public Sector Service Industry. International Journal of Public Sector Management, Vol. 7, Nro 2, ss. 42-49.

Nikunen, H. 2013. Kempillä ei pelätä virheitä. Palkinto: Lahtelaisyriykselle tunnustusta innovatiivisesta yrityskulttuuristaan. Etelä-Suomen Sanomat. 9.11.2013.

Normann, R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 2011. KT Kuntatyönantajat. [Luettu 1.11.2013]. Saatavissa Kuntatyönantajien www-sivuilla: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>

Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.). 2013. RAJATONTA ROHKEUTTA Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Tekes. Lahti: MarkPrint Oy.

Parasuraman, A. 2002. Service quality and productivity: a synergistic perspective. Managing Service Quality, Vol 12, ss. 6-9.

Parasuraman, A. 2004. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. Performance Measurement and Metrics, Vol. 5, ss. 45-52.

Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. 1990. Guidelines for Conducting Service Quality Research. Marketing Research, December 1990, ss. 34-44.

Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review, Spring 1991, ss. 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L. 1985. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Vol. 49, (Fall 1985), ss. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, Vol. 64, Number 1, ss. 12-40.

Petruzzelis, L., D'Uggento, A., Romanazzi, S. 2006. Student satisfaction and quality of service in Italian universities. Emerald Article: Managing Service Quality, Vol. 16, No. 4. ss. 349-364.

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen. Espoo: Redifina Oy.

Päijät-Hämeen koulutus konsernin www-sivut. [Luettu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://www.phkk.fi/esittely/Sivut/default.aspx>

Rajaniemi, J. 2010. Akateeminen väitöskirja: Organisaatorakenne ja innovatiivisuus, tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen - Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Luettu 11.12.2013] Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

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

Wahlgrèn, A., Kitunen, A. (toim.) 2012. KOHTI LAADUKASTA palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vargo, S., Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, ss. 1-17.

Vargo, S., Maglio, P., Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* (2008) 26, ss. 145-152.

Vaso, J., Tuominen, K. 2005. Johdatko oppilaitosta laadukkaasti? Itsearviointin työkirja. Turku: TS-Tulostus/Digipaino.

Webropol Oy verkkosivut. [Luettu 13.5.2013]. Saatavissa: <http://www.webropol.fi/>.

Wycoff, J. 2004. The Big Ten Innovation Killers and How to Keep Your Innovation System Alive and Well. *InnovationNetwork*™.

Zeithaml, V.A., Berry, L., Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, (April 1996), ss. 31-46.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D. 2009. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Fifth edition. The McGraw-Hill Companies. Singapore.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saate

Liite 3. Muistutusviesti

Liite 4. Haastattelulomake

1. TAUSTATIEDOT

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Sukupuoli* <input type="checkbox"/> Nainen <input type="checkbox"/> Mies	
Edustamasi tiimi*	Nimikkeesi *
<input type="checkbox"/> Opiskelijapalvelukeskuksen hallinto (opiskelijapalveluiden johtaja, opiskelijapalvelupäällikköt, suunnittelijat, toimistosihteerit) <input type="checkbox"/> Opinto-ohjaus (opinto-ohjaajat) <input type="checkbox"/> Opintotoimistopalvelut (opintosihteerit) <input type="checkbox"/> Opiskelijahuolto (kuraattorit, psykologi, asuntola- ja vapaa-ajan palvelut, opiskelijatoiminta)	<input type="checkbox"/> Koulutuspäällikkö <input type="checkbox"/> Koulutusjohtaja
Koulutusala(t), jolla toimit:* <input type="checkbox"/> Humanistinen ja kasvatusala <input type="checkbox"/> Kulttuuriala <input type="checkbox"/> Luonnontieteiden ala <input type="checkbox"/> Luonnonvara- ja ympäristöala <input type="checkbox"/> Matkailu-, ravitsemis- ja talousala <input type="checkbox"/> Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala <input type="checkbox"/> Tekniikan ja liikenteen ala <input type="checkbox"/> Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala <input type="checkbox"/> Lukio <input type="checkbox"/> Valmistava koulutus	
Kuinka pitkään olet työskennellyt PHKK:n palveluksessa?* <input type="checkbox"/> Alle vuoden <input type="checkbox"/> 1-3 vuotta <input type="checkbox"/> 4-9 vuotta <input type="checkbox"/> 10-19 vuotta <input type="checkbox"/> 20 vuotta tai yli	
Miten kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? * <input type="checkbox"/> Alle vuoden <input type="checkbox"/> 1-3 vuotta <input type="checkbox"/> 4-9 vuotta <input type="checkbox"/> 10-19 vuotta <input type="checkbox"/> 20 vuotta tai yli	
Koulutuksesi: * <input type="checkbox"/> Korkeakoulututkinto <input type="checkbox"/> Ylioppilastutkinto <input type="checkbox"/> Ammatillinen tutkinto <input type="checkbox"/> Peruskoulu <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	

YLEISTÄ OHJEISTUSTA:

- Kun puhutaan tiimistä, tarkoitetaan edustamaasi ammattiryhmää (opiskelijapalvelukeskuksen hallinto, opinto-ohjaus, opintotoimistopalvelut, opiskelijahuolto)
- Kun puhutaan yksiköstä, tarkoitetaan Opiskelijapalvelukeskusta
- Kun puhutaan työnantajasta, tarkoitetaan Koulutuskeskus Salpausta
- Kun puhutaan esimiehestä, tarkoitetaan oman tiimin esimiestä (oma lähiesimies)
 - Opinto-ohjaus + Hallinto -> Opiskelijapalveluiden johtaja
 - Opiskelijahuolto -> Opiskelijapalvelupäällikkö
 - Opintotoimistopalvelut -> Opiskelijapalvelupäällikkö

- Asteikko 0-4
 - 0=Ei kokemusta/en osaa sanoa
 - 1=Täysin eri mieltä
 - 2=Jokseenkin eri mieltä
 - 3=Jokseenkin samaa mieltä
 - 4=Täysin samaa mieltä

(TÄMÄ OHJEISTUS AINOASTAAN OPISKELIJAPALVELUKESKUKSEN HENKILÖKUNNAN KYSELYSSÄ)

2. HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN*

0=Ei kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Pystyn hyödyntämään vahvuuksiani työssäni	
Oma työni on tärkeää kokonaisuuden kannalta	
Tiedän työtehtäväni Opiskelijapalvelukeskuksessa	
Mielestäni minulla on riittävästi vapautta ja vastuuta työssäni.	
Voin vaikuttaa oman työni sisältöön	
Koen harvoin uupumusta työssäni	
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuden osallistua koulutukseen, joka tukee työtehtävien suorittamista	
Olen hyödyntänyt mahdollisuuden osallistua työtäni tukevaan koulutukseen	
Työnantajan tukema koulutus on parantanut ammattitaitoani	
Yksikössäni on kehittymistä tukeva työkuulttuuri	
Yksikössäni otetaan aktiivisesti käyttöön uusia työmenetelmiä / välineitä / sovelluksia	
Yksikössäni jaetaan hyviä käytäntöjä	
Yksikössäni on mahdollisuus laajentaa työtehtäviä esim. työnkieron avulla tai kehitysryhmiin osallistumalla	
Työtehtäviin liittyvä ohjeistus on selkeä	
Noudatan työtehtäviin liittyvää ohjeistusta säännönmukaisesti	
Saan riittävästi tukea työhöni tiimiltäni	
Saan riittävästi tukea työhöni esimieheltäni	
Saan rakentavaa palautetta työstäni esimieheltäni	
Työilmapiiri on kannustava	
SANA ON VAPAA:	

3. TIIMITYÖ*

0=Ei kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Tunnen kuuluvani yksikkööni	
Yksikössämme on avoin toimintakulttuuri	
Yksikössäni kannustetaan innovatiivisuuteen	
Tunnen kuuluvani tiimiini	
Tiimin jäsenillä on selkeä käsitys tiimin roolista / tehtävistä / tavoitteista	
Koen, että minua arvostetaan tiimissäni.	
Tiimini kokoontuu säännöllisesti käsittelemään yhteisiä asioita	
Tiimissäni kannustetaan innovatiivisuuteen	
Ongelmatilanteessa tiimin jäsenet pyrkivät löytämään ratkaisun itsenäisesti, tiimin sisällä	
Esimies antaa rakentavaa, korjaavaa palautetta tiimin työskentelystä	
Esimieheni kannustaa tiimityön kehittämiseen	
SANA ON VAPAA:	

4. ESIMIESTYÖ*

0=En kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Esimies on tavoitettavissa töissä ollessaan	
Kun esimies ei ole tavoitettavissa tiedän kenen puoleen kääntyä	
Esimies jakaa vastuuta muille	
Esimies esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi	
Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti	
Esimieheni antaa riittävästi tukea työn suorittamiseksi	
SANA ON VAPAA:	

5. YHTEISTYÖ JA KEHITTÄMINEN*

0=Ei kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalan edustajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan yhteisistä asioista.	
Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalan edustajat kokoontuvat tarvittaessa (esim. ongelmatilanteissa) keskustelemaan yhteisistä asioista	
Työssäni on varattu riittävästi aikaa yhteistyön kehittämiselle	
Saan riittävästi tietoa koulutusaloilta työtehtävieni hoitamiseksi	Saan riittävästi tietoa Opiskelijapalvelukeskuksesta työtehtävieni hoitamiseksi
Saan tiedon työtehtävieni hoitamiseksi oikeaan aikaan koulutusaloilta	Saan tiedon työtehtävieni hoitamiseksi oikeaan aikaan Opiskelijapalvelukeskuksesta
Jaan itse tietoa aktiivisesti ja autan muita tarpeen mukaan	
Haluaisin parantaa yhteistyötä ja kehittää toimintatapoja yhdessä koulutusalan edustajien kanssa	Haluaisin parantaa yhteistyötä ja kehittää toimintatapoja yhdessä Opiskelijapalvelukeskuksen edustajien kanssa
Olen yhteydessä koulutusalan esimiehiin <input type="checkbox"/> lähes päivittäin <input type="checkbox"/> viikoittain <input type="checkbox"/> muutaman kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> harvemmin	Olen yhteydessä opiskelijahallinnon henkilöstöön <input type="checkbox"/> lähes päivittäin <input type="checkbox"/> viikoittain <input type="checkbox"/> muutaman kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> harvemmin
	Olen yhteydessä opinto-ohjauksen henkilöstöön <input type="checkbox"/> lähes päivittäin <input type="checkbox"/> viikoittain <input type="checkbox"/> muutaman kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> harvemmin
	Olen yhteydessä opiskelijahuollon henkilöstöön <input type="checkbox"/> lähes päivittäin <input type="checkbox"/> viikoittain <input type="checkbox"/> muutaman kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> harvemmin
	Olen yhteydessä opintotoimiston henkilöstöön <input type="checkbox"/> lähes päivittäin <input type="checkbox"/> viikoittain <input type="checkbox"/> muutaman kerran kuukaudessa <input type="checkbox"/> harvemmin
Olen tyytyväinen yhteistyöhön koulutusalan edustajien kanssa	Olen tyytyväinen yhteistyöhön opiskelijahallinnon henkilöstön kanssa
	Olen tyytyväinen yhteistyöhön opinto-ohjauksen henkilöstön kanssa
	Olen tyytyväinen yhteistyöhön opiskelijahuollon henkilöstön kanssa
	Olen tyytyväinen yhteistyöhön opintotoimiston henkilöstön kanssa
SANA ON VAPAA:	

6. TIEDOTUS JA TIEDONKULKU*

0=Ei kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
Tiedonkulku yksikön sisällä on sujuvaa	Tiedonkulku koulutusalan sisällä on sujuvaa
Tiedonkulku oman tiimini sisällä on sujuvaa	
Tiedonkulku Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välillä on avointa	
Tiedonkulku Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välillä on sujuvaa	
Tiedonkulku Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välillä on riittävää	
Tiedonkulku Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välillä on oikea-aikaista	

7. PALVELU*

0=Ei kokemusta/en osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jokseenkin samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

OPISKELIJAPALVELUKESKUS	KOULUTUSALAT
PALVELUN SAAVUTETTAVUUS:	
Tiedän kehen ottaa yhteyttä koulutusalaan toimialaani kuuluvissa asioissa	Tiedän kehen Opiskelijapalvelukeskuksessa ottaa yhteyttä kussakin tilanteessa
Koulutuspäälliköt ovat hyvin saavutettavissa	Opiskelijahallinnon henkilöstö ovat hyvin saavutettavissa
Koulutusjohtajat ovat hyvin saavutettavissa	Opinto-ohjauksen henkilöstö on hyvin saavutettavissa
	Opiskelijahuollon henkilöstö on hyvin saavutettavissa
	Opintotoimiston henkilöstö on hyvin saavutettavissa
PALVELUN SUJUVUUS:	
Asiointi koulutuspäälliköiden kanssa on sujuvaa	Asiointi Opiskelijahallinnon henkilöstön kanssa on sujuvaa
Asiointi koulutusjohtajien kanssa on sujuvaa	Asiointi koulutusalan opinto-ohjauksen henkilöstön kanssa on sujuvaa
Asiointi koulutusalan muiden edustajien kanssa on sujuvaa	Asiointi opiskelijahuollon henkilöstön kanssa on sujuvaa
	Asiointi opintotoimiston henkilöstön kanssa on sujuvaa
PALVELUN LUOTETTAVUUS:	
Tiimimme tuottama palvelu on pääsääntöisesti asiantuntevaa ja ammattitaitoista.	Opiskelijahallinnon henkilöstön palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista
	Opinto-ohjauksen henkilöstön palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista
	Opiskelijahuollon henkilöstön palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista
	Opintotoimiston henkilöstön palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista
PALVELUN NOPEUS:	
Tiimissämme on tarpeeksi henkilöstöä, jotta voimme tuottaa palvelut sujuvasti	Opiskelijahallinnon henkilöstön palvelu on nopeaa
	Opinto-ohjauksen henkilöstön palvelu on nopeaa
	Opiskelijahuollon henkilöstön palvelu on nopeaa
	Opintotoimiston henkilöstön palvelu on nopeaa

PALVELUALTTIUS JA ILMAPIIRI:	
Tiimimme tuottama palvelu on ystävällistä ja olemme henkilöinä helposti lähestyttäviä.	Opiskelijahallinnon henkilöstö on ystävällistä ja helposti lähestyttävää
	Opinto-ohjauksen henkilöstö on ystävällistä ja helposti lähestyttävää
	Opiskelijahuollon henkilöstö on ystävällistä ja helposti lähestyttävää
	Opintotoimiston henkilöstö on ystävällistä ja helposti lähestyttävää
Saan rauhassa keskittyä asiakkaaseen palvelutilanteessa	Palvelutilanne on rauhallinen ja siinä keskitytään asiakkaaseen
SANA ON VAPAA:	

16.4.2013 ja 22.5.2013

Hei!

Opiskelen työni ohella LAMK:ssa, liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyöni aiheena on "Opiskelijapalvelukeskuksen palvelukuva, henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta. Case: Koulutuskeskus Salpaus".

Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen tarkoituksena on saada käsitys Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välisestä tiedonkulusta ja toimintatavoista sekä tuottaa kehittämisehdotuksia Opiskelijapalvelukeskuksen palvelun ja yhteistyömme parantamiseksi.

Tutkimus on kohdennettu Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunnalle ja koulutusaloilla koulutuspäälliköille ja koulutusjohtajille (poisrajaten aikuiskoulutus). Tutkimuksen webropol-kyselyyn vastaat nimettömänä ja vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti. Vastausten pohjalta kootut analyysit esitetään yllä mainitussa opinnäytetyössä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10-15 minuuttia. **Vastausaikaa on 30.5.2013 saakka.**
[Webropol-kyselyyn pääset tästä.](#)

Kiitos osallistumisestasi!

Yhteistyöterveisin, *Pia Koivisto*

*Tiedusteluihin vastaa suunnittelija Pia Koivisto, p. 88 1338 / pia.koivisto@salpaus.fi.

”Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Opiskelijapalvelukeskuksen ja koulutusalojen välistä tiedonkulkua ja toimintatapoja sekä tuottaa kehittämissuhteita Opiskelijapalvelukeskuksen palvelun ja yhteistyömme parantamiseksi.”

Viimeinen tilaisuus petrata vastausprosentteja!

**Vastausaikaa 30.5.2013 saakka*

Opiskelijapalvelukeskuksen henkilökunnan osalta vastausprosentti 22.5.2013 mennessä

55,50 %

Kyselyyn pääset tästä:

<http://www.webpolsurvey.com/Answer/SurveyParticipant.aspx?SDID=Fin638036&SID=feb82d1c-4147-4935-8962-4e16a0bf2ab0&dy=2004108558>

Koulutusalojen (kouluspäälliköt ja -johtajat) osalta vastausprosentti 22.5.2013 mennessä

30,45 %

Kyselyyn pääset tästä:

<http://www.webpolsurvey.com/S/F3624A36884CB763.par>

LOMAKEHAASTATELU (yksilöhaastatteluna)
HAASTATELUKYSYMYKSET

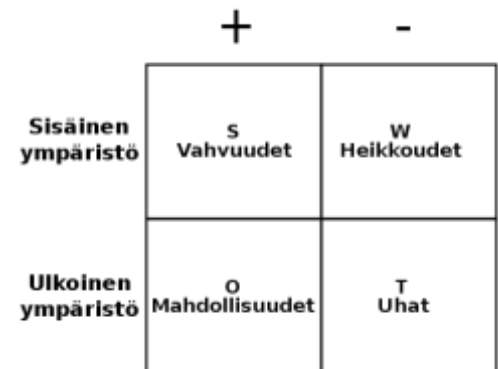
7.10.2013

Päätutkimuskysymys:

- Millainen palvelukuva Koulutuskeskus Salpauksen Opiskelijapalvelukeskuksella on henkilökunnan ja sisäisen asiakkuuden näkökulmasta?

Apukysymykset palvelukuvan nykytilan kartoittamiseksi:

- Miten yksikkö onnistunut palvelujen tuottajana?
- Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?



HAASTATELUN KYSYMYKSET:

Millainen on Opiskelijapalvelukeskuksen tämänhetkinen palvelukuva?
 (asiakaslähtöisyys, arvon tuottaminen ja luottamus)

1. Mitkä ovat mielestäsi Opiskelijapalvelukeskuksen **vahvuudet**?
2. Mitkä ovat mielestäsi Opiskelijapalvelukeskuksen **heikkoudet**?
3. Mitkä ovat mielestäsi Opiskelijapalvelukeskuksen **mahdollisuudet**?
4. Mitkä ovat mielestäsi Opiskelijapalvelukeskuksen **uhat**?
5. Millaisena mielestäsi Opiskelijapalvelukeskus ja sen tuottamat palvelut koetaan koulutusaloilla?
6. Miten Opiskelijapalvelukeskus voisi parantaa palvelukuvaansa?

Miten yksikkö on onnistunut palvelujen tuottajana?

1. Millaista on mielestäsi laadukas palvelu?
2. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi toimintojen/palvelun sujuvuuteen?
3. Miten Opiskelijapalvelukeskus parantaa palvelujen tuottamista?

Miten yksikkö on onnistunut viestijänä?

1. Millaista on mielestäsi tehokas viestintä?
2. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi viestinnän onnistumiseen?
3. Millaisia haasteita viestinnän toteuttamiseen Opiskelijapalvelukeskuksen sisällä liittyy?
4. Millaisia haasteita viestinnän toteuttamiseen Opiskelijapalvelukeskuksen ja tulosyksiköiden välillä liittyy?

Esimerkki SWOT-analyysistä

VAHVUUDET Positiivisten tekijöiden lista	HEIKKOUEDET Negatiivisten tekijöiden lista
S I S Ä I S E T <ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset ja aktiiviset kontaktit • Tehokas viestintäkulttuuri • Hyvä maine organisaationa • Innovatiivisuus • Pätevä ja kokenut henkilökunta, jolla on pitkä työelämän kokemus alalta • Motivoituneet opiskelijat • Moderni työskentely-ympäristö • Vastuullinen, innovatiivinen ja muutosaltis johto • jne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huonot kontaktit • Puutteellinen viestintä • Pätevän ja osaavan henkilökunnan puute • Heikko johto – ei kehittämissuuntautunut • Kaikin tavoin huonot resurssit • jne.
MAHDOLLISUUDET Lista mahdollisuuksista	UHKAT Lista uhkatekijöistä
U L K O I S E T <ul style="list-style-type: none"> • Etsitään uusia kontakteja • Luodaan innovatiivinen työskentelyilmapiiri • Moderni työympäristö työpaikoilla • Edistynyt teknologia • Yhteistyön tiivistäminen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa • jne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktit menetetään • Huono työskentelyilmapiiri • Vanhentunut teknologia • Henkilökunta menettää työmotivaation • Ei riittävää osaamista • jne.