

SIHTEERIPALVELUJEN KEHITTÄMINEN PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEN NÄKÖKULMASTA

Case: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jaana Ahlqvist

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) AHLQVIST, Jaana	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.06.2011
	Sivumäärä 237	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SIHTEERIPALVELUJEN KEHITTÄMINEN PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEN NÄKÖKULMASTA Case: Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminta, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) AHO, Tari Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallintoyksikkö		
Tiivistelmä Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) hallintoyksikön ja ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. Työn tavoitteena oli selvittää, mistä elementeistä syntyy palveluprosessi ja mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen kehittämiseen ammattikorkeakoulussa. Työssä selvitettiin myös, miten palveluliiketoiminta näyttäytyy ammattikorkeakoulun sisäisissä tukiprosesseissa ja mitä vaatimuksia se asettaa sihteerin työlle ja osaamiselle. Lisäksi etsittiin keinoja, joilla voidaan tukea JAMK:n sihteereitä palveluliiketoiminnan prosesseissa vaadittavan osaamisen kehittämisessä. Tietoperustassa määriteltiin palvelu, palveluprosessi ja palveluliiketoiminta käsitteet. Lisäksi tarkasteltiin osaamisen ja ammattitaidon käsitteitä sekä sihteerin ja sihteerin työ käsitteitä. Teoriaperustassa esiteltiin myös palvelujen tuottamisen malli, joka kuvaa kokonaisvaltaisesti palvelujen kehittämiseen liittyvät osa-alueet. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla keväällä 2010. Kyselyissä JAMK:n sihteerit ja heidän esimiehensä kertoivat näkemyksiään työn, palvelujen ja osaamisen kehittämisestä. Kvantitatiivista aineistoa täydennettiin tulosityksiköiden johtajien haastattelulla. Opinnäytetyön tuloksissa kuvattiin sihteerin työn profiilia, työn ja osaamisen kehittämisen haasteita, vuorovaikutussuhteita eri asiakasryhmiin sekä palveluliiketoimintaosaamisen kehittämistarpeita. Tulokset osoittavat, että sihteerin työ on muuttunut vaativammaksi niin tehtäväsisältöjen kuin osaamisvaatimustenkin suhteen. Oman osaamisen kehittäminen on kiinteä osa työtä. Sihteerin työssä edellytetään yhä enemmän sisäisissä verkostoissa ja tiimeissä toimista. Perehdyttäminen, kouluttautuminen ja työssä oppiminen koettiin tärkeinä kehittämismuotoina. Palkitsevana koettiin luottamus, työn arvostus ja palautteen saaminen työstä. Pohdinnassa esitellään johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Ehdotetut toimenpiteet koskevat sihteerin työn sisältöjen ja sisäisen verkostoitumisen kehittämistä, palvelukokonaisuuksien hallinnan kehittämistä ja tiedonkulun parantamista sekä tukipalveluhenkilöstön osaamisen johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa sihteerin työn ja ammatillisen täydennys-		
Avainsanat (asiasanat) palveluprosessi, palveluliiketoiminta, osaaminen, ammattitaito, sihteerit, ammattikorkeakoulu, kyselytutkimus		
Muut tiedot liitteenä kyselylomakkeet, haastattelukysymykset ja ristiintaulukoinnit, 22 sivua		



Author(s) AHLQVIST, Jaana	Type of publication Master's Thesis	Date 06062011
	Pages 237	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title A SERVICE BUSINESS FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING THE DEVELOPMENT NEEDS OF COMPETENCES IN SECRETARIAL SERVICES Case: JAMK University of Applied Sciences		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Tari Aho, JAMK University of Applied Sciences		
Abstract <p>The Master's thesis was carried out in cooperation with the Administration of JAMK University of Applied sciences and the Teacher Education College. The aim of the thesis is to describe the elements of service process and analyse the development of services in the context of university of applied sciences. Another aim is to outline how the service business development appears in JAMK's support service processes. Related to this, the needs to develop the competences and the work of secretaries are studied out. Furthermore, the ways to support the development of competences were examined.</p> <p>Defining the main concepts is one part of the thesis. The service, service process and service business are introduced. Also the concepts of competence and skills are described. Important concepts are also secretary and secretarial work. Main emphasis falls on the model of service system, which describes the elements of service production. The study material was collected mainly using the survey in spring 2010. The opinions of the work, services and competences and skills needed, were collected from the secretaries of JAMK and their superiors. In order to complete the material, the interviews of the directors of four education unit were carried out.</p> <p>he profile of secretaries, the development needs related their work and skills were described on the basis of the results. Also the interaction with different customer groups was examined. In particular, the needs of developing the competences and skills related to service business were in focus point. Results indicated that, the secretary's work has changed many ways. Both the tasks and the work requirements are more demanding. Person's competence and its management is continuous part of one's work. Results indicated that skills to operate in organisations internal networks and teams are highlighted. Orientation to work and new tasks played an important role of the development. Also training and workplace learning are emphasized. Most rewarding at the work was trust, appreciation and feedback.</p> <p>Finally, the conclusions and suggestions on the utilization of the results are presented in discussion. Development ideas are related to work design and processes, networking, managing and understanding service entities and supporting the information flow. Managing competence of support services staff is also recognised in suggestions. In generally, the results can be utilised for <u>development purposes of secretarial work and continuing education.</u></p>		
Keywords service process, service business, competence, skills, secretary, university of applied sciences,		
Miscellaneous Attachments: questionnaires, interview questions, cross-table data, 22 pages		

SISÄLTÖ

ESIPUHE	9
1 JOHDANTO	10
2 SIHTEERIN TYÖ JA OSAAMINEN PALVELUPROSESSISSA.....	12
2.1 Keskeiset käsitteet.....	12
2.1.1 Palvelut prosesseina	13
2.1.2 Palveluliiketoiminta	16
2.1.3 Osaaminen ja ammattitaito	18
2.1.4 Sihteeri palvelun tuottajana.....	22
2.2 Palvelujen tuottamisen kokonaisuus.....	24
2.2.1 Ammattikorkeakoulu palveluympäristönä	25
2.2.2 Palvelujen kehittämiseen vaikuttavat muutostekijät.....	30
2.2.3 Strategiset valinnat organisaatiossa.....	36
2.2.4 Operatiivinen toiminta ja vuorovaikutussuhteet	39
2.3 Sihteerin työn ja osaamisen kehittäminen	42
2.3.1 Sihteerin työn keskeiset prosessit ja osaamisvaatimukset.....	43
2.3.2 Sihteeripalvelujen organisointi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa	49
2.3.3 Palveluprossien johtaminen ja henkilöstön tukeminen	53
2.3.4 Osaamisen johtaminen	58
2.4 Palvelujen tuottavuus.....	61
2.4.1 Palvelun vaikuttavuus ja laatu.....	63
2.4.2 Tuottavuuden ja vaikuttavuuden kysymykset ammattikorkeakoulussa	66
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	69
4 TULOKSET.....	74
4.1. Sihteerin työn profiili	74
4.1.1 Eniten työllistävät työtehtävät.....	79
4.1.2 Muutokset työn mielekkyydessä.....	84
4.1.3 Sihteerin työn vaativuus	88

4.2 Työn ja osaamisen kehittäminen	91
4.2.1 Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut.....	95
4.2.2 Palautetieto kehittämisen tukena	104
4.2.3 Osaamisen kehittämisen muotoja.....	109
4.3 Suhteet asiakkaisiin ja työyhteisön jäseniin	117
4.3.1 Työnjako ja yhteistyö Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.....	120
4.3.2 Palvelujen tuottaminen ja organisaation tuki.....	132
4.4 Muuttuva työelämä ja osaamistarpeiden muutokset.....	140
4.4.1 Palveluosaamisen kehittäminen	141
4.4.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen	147
4.4.3 Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittäminen	154
4.4.4 Muutokset työtehtäviin esimiesten näkökulmasta.....	159
4.4.5 Osaamishaasteet tulosyksiköiden johtajien näkökulmasta.....	161
5 POHDINTA.....	164
5.1 Palveluympäristö muuttuu ja synnyttää uudistumistarpeita	166
5.2 Palvelun ymmärtäminen ilmiönä on kehittämistyön lähtökohta	168
5.3 Strategia määrää palvelukehityksen suunnan ja painopisteet.....	169
5.3.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia painottaa palveluliiketoiminnan kehittämistä	170
5.4 Johtopäätökset tulosaineistosta	172
5.4.1 Sihteerien koulutustausta ja työtehtävät	173
5.4.2 Sihteerin työn ja osaamisen kehittämisen haasteita.....	177
5.4.3 Perehdyttäminen, koulutukset ja tiimityö tärkeitä kehittämismuotoja ..	183
5.4.4 Sisäiset asiakkaat ovat merkittävässä roolissa.....	187
5.4.5 Työnjako ja yhteistyö vaikuttavat palveluprosessien sujuvuuteen.....	189
5.4.6 Palveluprosessien kehittäminen edellyttää organisaation tukea	190
5.4.7 Palveluliiketoiminta edellyttää palveluosaamista ja liiketoiminnan tuntemusta sihteereiltä	195

5.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja merkitys.....	199
5.6 Kehittämissuositukset	203
5.6.1 Sihteerin työn sisältöjen ja sisäisen verkostoitumisen kehittäminen	203
5.6.2 Palvelukokonaisuuksien hallinnan kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen.....	204
5.6.3 Tukipalveluhenkilöstön osaamisen johtamisen kehittäminen	205
5.6.4 Jatkotutkimushaasteet.....	208
LÄHTEET.....	209
LIITTEET.....	215
Liite 1. Kyselylomake sihteeereille	215
Liite 2. Kyselylomake esimiehille.....	225
Liite 3. Sihteeripalveluiden kehittäminen JAMKissa – Tulosityksiköiden johtajien haastattelut.....	230
Liite 4. Työn ja osaamisen kehittämisen muodot ja niiden merkitys sihteeereille (n=51).....	231
Liite 5. Sihteerien tiimi-/ryhmätyöskentelykumppanit (n=51)	233
Liite 6. Sihteerien kokemukset tiimi-/ryhmätyöstä JAMKissa (n=51)	234
Liite 7. Sihteerien näkemyksiä JAMKista ja palvelujen tuottamista tukevista tekijöistä (n=51)	236

KUVIOT

KUVIO 1. Keskeiset käsitteet opinnäytetyössäni ja niiden yhteydet toisiinsa	12
KUVIO 2. Palvelu muodostuu vuorovaikutuksessa	14
KUVIO 3. Palvelujen tuottamisen kokonaisuus	24
KUVIO 4. JAMK:n toimintaympäristö sidosryhmittäin sihteerin työn näkökulmasta..	29
KUVIO 5. Palveluihin ja osaamiseen vaikuttavat muutostekijät	31
KUVIO 6. Profiilit ja painoalat	37
KUVIO 7. Palvelujärjestelmän ulottuvuudet.....	39
KUVIO 8. Työn ja osaamisen liitto.....	43
KUVIO 9: Sihteerin työn keskeiset prosessit	44
KUVIO 10. JAMK:n 2010 tulosityksikkörakenne	49
KUVIO 11. Hallintopalvelut ja kirjasto.....	50
KUVIO 12. Kehittämispalvelut	50
KUVIO 13. Henkilöstön kehittämisen muotoja.....	55
KUVIO 14. Palkitsemisen kokonaisuus	56
KUVIO 15. Tuottavuus ja sen lähikäsitteet	62
KUVIO 16. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta	65
KUVIO 17. Jäsennys aihealueesta kyselylomakkeiden laadinnan tueksi	70
KUVIO 18. Vastaajaluokat.....	75
KUVIO 19. Sihteerien koulutustausta.....	77
KUVIO 20. Työsuhteen luonne vastaajaluokittain	77
KUVIO 21. Palvelussuhteen kesto vastaajaluokittain	78
KUVIO 22. Muutokset sihteerityön mielekkyydessä vastaajaluokittain	85

KUVIO 23. Sihteerien näkemys oman työn tärkeydestä.....	87
KUVIO 24. Sihteerien työhön ja työskentelyyn liittyvät tekijät.....	92
KUVIO 25. Olen käynyt kehityskeskustelun.....	96
KUVIO 26. Osaamiseni on kartoitettu	97
KUVIO 27. Minulla on henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma	97
KUVIO 28. Olen osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun.....	98
KUVIO 29. Esimiehiltä saatava palaute onnistumisesta vastaajaluokittain	104
KUVIO 30. Lähimmiltä kollegoilta saatava palaute onnistumisesta	105
KUVIO 31. Muilta yksikön työntekijöiltä saatava palaute onnistumisesta	106
KUVIO 32. Asiakkailta saatava palaute kertoo onnistumisesta.....	107
KUVIO 33. Onnistumiset näkyvät käytännön tuloksina	107
KUVIO 34. Esimiesten arviot työssä onnistumisesta	109
KUVIO 35. Työn ja osaamisen kehittämistä tukevat muodot joilla on erittäin paljon, paljon tai ei mitään merkitystä sihteerien näkökulmasta.....	110
KUVIO 36. Työn ja osaamisen kehittämistä tukevat muodot joilla on erittäin paljon, paljon tai ei mitään merkitystä esimiesten näkökulmasta	111
KUVIO 37. Sihteerien näkemykset työkierrosta, sijaistamisesta, kehityskeskusteluista ja työryhmätyöskentelystä	112
KUVIO 38. Esimiesten näkemykset työkierrosta, sijaistamisesta, kehityskeskusteluista ja työryhmätyöskentelystä	112
KUVIO 39. Sihteerien sisäiset ja ulkoiset asiakkaat	119
KUVIO 40. Sihteerien näkemys asiakaspalvelutehtävien merkityksestä työssään....	120
KUVIO 41. Sihteerien näkemykset työnjaon toimivuudesta.....	121
KUVIO 42. Esimiesten näkemykset yhteistyön ja työnjaon toimivuudesta	122
KUVIO 43. Yhteistyön toimivuus ja riittävyys	124
KUVIO 44. Kuinka usein työskentelet tiimeissä/ryhmissä?.....	126

KUVIO 45. Sihteerien kokemukset tiimi-/ryhmätyöstä JAMK:ssa	128
KUVIO 46. Sihteerien näkemykset palveluiden tuottamista tukevista tekijöistä.....	132
KUVIO 47. Esimiesten näkemykset palveluiden tuottamista tukevista tekijöistä.....	133
KUVIO 48. Sihteerien näkemys eri palkitsemismuotojen tärkeydestä	138
KUVIO 49. Esimiesten näkemys eri palkitsemismuotojen tärkeydestä	139
KUVIO 50. Palveluliiketoimintaosaaminen vuonna 2015.....	140
KUVIO 51. Palveluosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta.....	141
KUVIO 52. Hahmottaa oman roolinsa palveluketjussa -tulokset vastaajaluokittain.	142
KUVIO 53. Osaa tunnistaa sisäisten/ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja ennakoida niitä -tulokset vastaajaluokittain	142
KUVIO 54. Osaa toimia asiakaslähtöisesti -tulokset vastaajaluokittain.....	143
KUVIO 55. Osaa hoitaa asiakaspalvelutilanteet menestyksellisesti -tulokset vastaajaluokittain.....	144
KUVIO 56. Ymmärtää eri kulttuureja ja osaa huomioida niiden erityispiirteet työssään -tulokset vastaajaluokittain	144
KUVIO 57. Kykenee palvelemaan kansainvälisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita -tulokset vastaajaluokittain	145
KUVIO 58. Hallitsee sähköisiä hallinnon ja tukipalveluiden prosesseja -tulokset vastaajaluokittain	146
KUVIO 59. Palveluosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta.....	147
KUVIO 60. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta	148
KUVIO 61. Ymmärtää kansainvälistymisen merkityksen JAMK:n toiminnalle -tulokset vastaajaluokittain.....	148
KUVIO 62. Tuntee JAMK:n sisäiset verkostot ja osaa toimia niissä -tulokset vastaajaluokittain.....	149
KUVIO 63. Osaa hyödyntää työssään JAMK:n markkinointi- ja viestintäkanavia -tulokset vastaajaluokittain	150

KUVIO 64. Ymmärtää toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta -tulokset vastaajaluokittain.....	151
KUVIO 65. Ymmärtävät liiketoimintaprosesseja -tulokset vastaajaluokittain	152
KUVIO 66. Kykenee sopeutumaan muutoksiin nopeasti -tulokset vastaajaluokittain	153
KUVIO 67. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta .	154
KUVIO 68. Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta.....	155
KUVIO 69. Osaa hyödyntää JAMK:n tietojärjestelmiä/ohjelmistoja monipuolisesti työssään -tulokset vastaajaluokittain	156
KUVIO 70. Tuntee JAMK:n toiminnan kannalta keskeisen lainsäädännön -tulokset vastaajaluokittain.....	156
KUVIO 71. Hyödyntää verkkopalveluja, tietoverkkoja ja sähköisiä viestimiä tiedonhankinnassa -tulokset vastaajaluokittain	157
KUVIO 72. Ymmärtää asiakirjahallinnon ja arkistoinnin merkityksen -tulokset vastaajaluokittain	158
KUVIO 73. Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta	159
KUVIO 74. Sihteeripalveluprosessien kehittäminen JAMK:ssa.....	165

TAULUKOT

TAULUKKO 1. JAMK:n henkilöstön määrä vuosina 2006 – 2009.....	28
TAULUKKO 2. JAMK:n tukipalveluiden palvelulupauksia ja tehtävämääriä.....	39
TAULUKKO 3. JAMK:n sihteerit ja assistentit yksiköittäin.....	50
TAULUKKO 4. Hallintoyksikön tukipalveluissa työskentelevät sihteerit.....	51
TAULUKKO 5. JAMK:n tehtäväkuvauksia 1.1.2009 alkaen.....	52
TAULUKKO 6. Hakija-, opiskelija- ja tutkintomäärien kehitys 2007 – 2010.....	67
TAULUKKO 7. Vastausaktiivisuus sihteerikyselyyn vastaajaluokittain.....	75
TAULUKKO 8. Esimies-alainen -suhteet.....	76
TAULUKKO 9. Johdon sihteereitä, henkilöstö- ja talouspalveluiden sihteereitä eniten työllistävät tehtävät.....	80
TAULUKKO 10. Koulutussihteereitä eniten työllistävät tehtävät.....	80
TAULUKKO 11. Opintosiheteereitä eniten työllistävät tehtävät.....	81
TAULUKKO 12. Projektisiheteereitä eniten työllistävät tehtävät.....	82
TAULUKKO 13. Muut nimikkeet -luokan vastaajia eniten työllistävät tehtävät.....	83
TAULUKKO 14. Sihteerien tiimi-/ryhmätyöskentelykumppanit.....	125

ESIPUHE

Palvelut ovat aina olleet osa työtäni, ja asiakaspalvelu on tuntunut luontevalta tehtävältä alueelta. Matkailualan tradenomiopinnot antoivat uutta näkökulmaa palveluihin kaupan alan työtehtävien jälkeen. Sihteerin työhön suuntauduin sattuman kautta. Tämä lienee monen muunkin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa työskentelevän sihteerin tarina. Vuonna 2000 ammatilliseen opettajakorkeakouluun (myöhemmin AOKK) haettiin toimistosihteerin sijaista, ja valinta kohdistui minuun. Dynaaminen työympäristö, hyvä ilmapiiri ja mielekkäät työtehtävät saivat jäämään AOKK:iin.

Työt ja tehtävät ovat muuttuneet vuosien saatossa. Syksyllä 2003 käynnistyi sihteerien tiimimuotoisen työskentelytavan kehittäminen ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tiimityöskentelyn kehittämisen taustalla oli tarve organisoida sihteerit yhtenäisemmäksi ryhmäksi, jonka jäsenet kehittävissä yhteistyössä yksikön toimisto- ja sihteeripalveluja ja huolehtisivat osaamisensa päivittämisestä. Tiimitoiminnan tueksi suunniteltiin tukipalveluvastaavan tehtävä. Aloitin tehtävässä 2003, ja toimin edelleen tiimin vetäjänä sekä sihteerien esimiehenä. Organisaatiomuutoksen yhteydessä nimike muutettiin toimistovastaavaksi. Voidaan sanoa, että tällä hetkellä toimistotiimi on hyvässä yhteistyössä toimiva ryhmä matkalla kohti aitoa tiimiä.

Uudenlaista näkökulmaa ja osaamista työhöni lähdin hakemaan palveluliiketoiminnan koulutuksesta 2008 tavoitteenani ylempi korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö on keskeinen osa opintoja, ja halusin siinä tarkastella sihteeripalveluja ammattikorkeakouluyhteisössä. Työlläni haluan vaikuttaa myös sihteerien osaamisen, aseman ja arvostuksen myönteiseen kehittymiseen työelämässä. Opinnäytetyöprosessi on ollut haasteellinen ja ajoittain hämmentäväkin matka. Matka on nyt maaliviivoilla ja voin vain kiittää lähipiiriäni kaikesta tuesta ja kannustuksesta. *Erityiskiitos Arille ja Kallelle! Kiitos Ullalle, Tarille ja Ennille hyvistä neuvoista ja ohjauksesta! Kiitos toimistotiimille hiljaisesta tiedosta ja kokemusten jakamisesta!*

Jyväskylässä 24.5.2011

1 JOHDANTO

Palvelusektorin kasvu on ollut viime vuosina nopeaa, ja palveluiden tuottavuus on kasvanut ainakin yksityisillä palvelualoilla Suomessa (Kaitila ym. 2006, 12 - 13). Julkisten palvelujen tuotanto on ollut sen sijaan hitaampaa ja varsin järjestelmäkeskeistä. Aitojen markkinoiden kehittyminen julkiseen palvelutuotantoon edellyttää asiakasnäkökulman vahvistamista valinnan mahdollisuuksia lisäämällä ja uusien vaihtoehtojen tuomista palvelujen tarjontaan. Laadultaan parhaat palvelut tulevat menestymään ja heikot karsiutuvat pois. (Kansallinen innovaatiostrategia 2008).

Julkisissa organisaatioissa, joihin myös ammattikorkeakoulut luetaan, tämä edellyttää osaamisen kehittämistä palveluprosessien suhteen, palvelujärjestelmän kehittämistyötä sekä sen toimijoiden vuorovaikutussuhteiden tarkastelua. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta tämä tarkoittaa asiakkaan, liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tuntemista ja ymmärtämistä, koska ne ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittämissä yrityksissä toimialasta riippumatta (Arantola & Simonen 2009, esipuhe).

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (myöhemmin JAMK) tarjoaa asiantuntija- ja koulutuspalveluja yrityksille, organisaatioille sekä ns. suurelle yleisölle. JAMK:lla on julkishallinnollisten ja lainsäädännöstä nousevien perustehtäviensä lisäksi yhä enemmän myös maksullisia palveluja. Koska palvelu muodostuu erilaisista toiminnoista, on työprosessien tarkastelu tärkeää. Opinnäytetyössäni keskityn sihteeripalvelujen prosesseihin.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, *mistä elementeistä syntyy palveluprosessi ja mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen kehittämiseen ammattikorkeakoulussa*. Toisena tavoitteena on hahmottaa, *miten palveluliiketoiminta näyttäytyy ammattikorkeakoulun sisäisissä tukiprosesseissa ja mitä vaatimuksia se asettaa sihteerin työlle ja osaamiselle*. Kolmantena tavoitteena on löytää keinoja, joilla voidaan tukea JAMK:n sih-

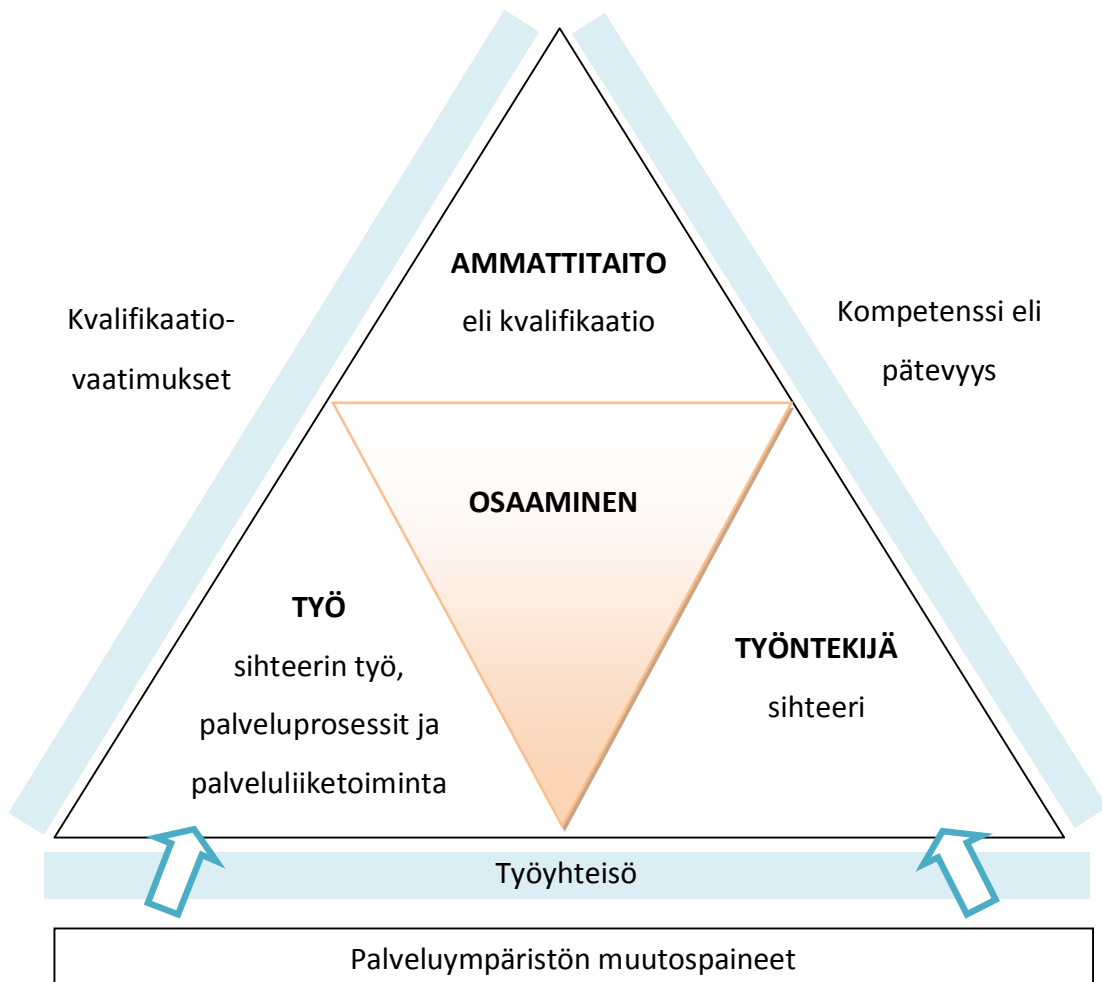
teereitä palveluliiketoiminnan prosesseissa vaadittavan osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyössäni ei tarkastella sihteerin fyysistä työympäristöä eikä työntekijän hyvinvointia koskevia kysymyksiä. Tässä työssä ei myöskään pohdita persoonallisuuden vaikutusta osaamiseen. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä JAMKin hallintoyksikön ja ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa. Tutkimusluvan on myöntänyt rehtori Jussi Halttunen 25.2.2010.

2 SIHTEERIN TYÖ JA OSAAMINEN PALVELUPROSESSISSA

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössäni esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat **palvelu, palveluprosessi ja palveluliiketoiminta**. Tarkastelen myös **osaamisen ja ammattitaidon** käsitteitä sekä käsitteitä **sihteeri ja sihteerin työ**. Käsitteiden yhteys toisiinsa havainnollistuu kuviossa 1. Muut käsitteet kuvaan niissä yhteyksissä kuin ne tekstissäni tulevat esiin. Käsitteiden määrittelyn jälkeen keskityn kuvaamaan opinnäytetyöni tietoperustaa eli palvelujen tuottamisen eri ulottuvuuksia.



KUVIO 1. Keskeiset käsitteet opinnäytetyössäni ja niiden yhteydet toisiinsa mukailen Helakorpea (2005, 62)

2.1.1 Palvelut prosesseina

Palvelu on monimutkainen ja vaikeasti määriteltävä ilmiö. Käsitteellä on useita merkityksiä, ja määritelmässä painottuvat hieman eri näkökulmat. Ylikoski (1999, 20) näkee palvelun tekona, toimintana tai suorituksena, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta palvelutapahtuma on aineeton eikä se johda minkään omistamiseen. Ylikosken mukaan palvelussa on olennaista se, että sen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvo voi olla säästynyttä aikaa, helppoutta tai mukavuutta. (Ylikoski 1999, 20.) Kotler (2003, 444) nostaa määritelmässään esille myös palvelun aineettomuuden. Hän näkee palvelun tekona tai hyötynä, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle osapuolelle, ja joka ei johda minkään omistamiseen.

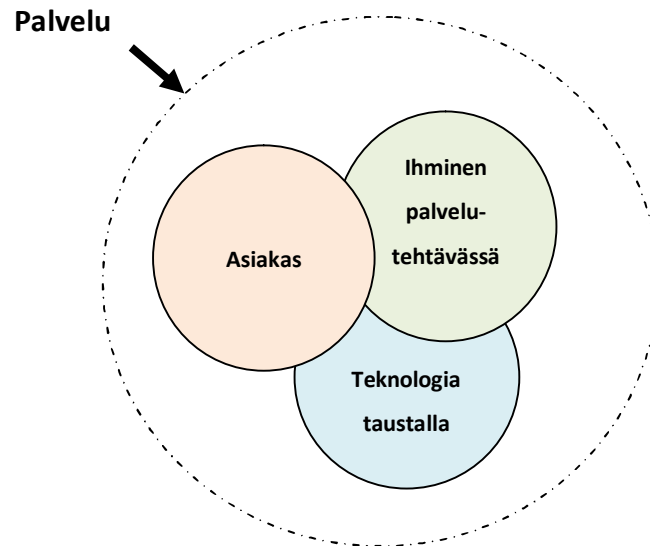
Palvelujohtamisen asiantuntija Christian Grönroosin (2009, 77) mukaan keskustelu määritelmästä on laajentunut vuosikymmenten aikana, mutta yksimielisyyteen siitä ei ole päästy. Mielestäni Grönroosin esittämä määritelmä antaa riittävän laajan näkökulman palvelun käsitteeseen. Hänen (2009, 77) mukaansa

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan, palveluyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Kuten tämä määritelmä kuvaa, palveluun sisältyy usein vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Asiakas on vuorovaikutuksessa mm. organisaation tietojärjestelmien tai henkilöstön kanssa (Kuvio 2). Monilla aloilla palvelut ovat selvästi automatisoituneet ja siirtyneet toteutettavaksi verkossa. Näillä aloilla asiakkaan itsepalvelun osuus kasvaa ja palvelun paikkasidonnaisuus katoaa tai sen osuus ainakin vähenee.

Osa palvelualoista tulee aina kuitenkin olemaan sellaisia, joissa palvelun tuottaminen vaatii läsnäoloa ja paikallisesti tapahtuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntar-

joajan välillä. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta -raportti 2005, 7.) Ammattikorkeakoulun tuottamat koulutuspalvelut sisältävät molempia piirteitä. Opiskeli-
lija voi suorittaa opintoja verkon välityksellä, mutta opintojen ohjaustilanteissa saate-
taan tarvita sekä opiskelijan että ohjaajan fyysistä läsnäoloa.



KUVIO 2. Palvelu muodostuu vuorovaikutuksessa (Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa -raportti 2006, 10)

Grönroos nostaa määritelmässään esille vuorovaikutteisuuden lisäksi palvelun prosessimuotoisuuden. Prosessi sitoo monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä, infrastruktuureja. Myös Braxin (2007, 9) näkemyksen mukaan palvelu on tuote, jonka keskeisin asiakkaalle arvoa luova komponentti on prosessimuotoinen.

Ammattikorkeakoulu ei myy palvelunaan vain tietoa ja osaamista vaan niiden ympärille muodostuvan koulutusprosessin. Koulutuksen ympärille rakentuu tietynlainen tapahtumaketju tietynlaisessa palveluympäristössä. Näin ollen koulutuspalvelun myynnistä odotettavien tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa käynnistyy tietty tapahtumasarja erilaisia toimintoja. (Braxin 2007, 9.) Asiakkaan motiivina ostaa palvelu tai osallistua siihen voi olla palvelusta saatava hyöty, esimerkiksi oman osaa-

misen kehittäminen tai muodollisen pätevyyden saaminen koulutuksen kautta. Palvelua luonnehtii hyvin se, että se toimitetaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin (Grönroos 2009, 79).

Edellä kuvatun lisäksi palveluprosessit ovat hyvin avoimia prosesseja, mikä johtuu siitä, että asiakas osallistuu prosessiin. Palvelun tuottaja voi taata vain prosessin suorittamisen, mutta ei tietynlaista lopputulosta (Brax 2007, 10). Palveluprosessissa asiakkaat ottavat vastaan palvelun samalla, kun se syntyy asiakkaille, useimmiten vuorovaikutuksessa tämän kanssa (Grönroos 2009, 39).

Palveluprosessin rinnalla puhutaan usein palvelujen tuotantoprosessista. Tuottaminen ja tuotanto ovat teollisuudesta peräisin olevia käsitteitä eivätkä sovi kovin hyvin palveluiden yhteyteen. Opinnäytetyössäni käytän pääasiassa käsitettä palveluprosessi kuvaamaan palvelun tuottamista. Käsite palvelun tuotantoprosessi esiintyy vähemmän opinnäytetyössäni.

Palvelun ominaispiirteet

Palvelu-käsitettä määriteltäessä on tarkasteltava palvelun ominaispiirteitä, jotta käsitettä voidaan ymmärtää paremmin. Kuten jo edellä on tullut ilmi, palvelujen tärkein piirre on prosessimuotoisuus. Useimmat muut palvelujen ominaispiirteet ovat seurausta niiden prosessiluonteesta. (Grönroos 2009, 79.) Muilla ominaispiirteillä viitataan tässä yhteydessä palvelujen *aineettomuuteen, katoavaisuuteen ja heterogeenisyyteen eli vaihtelevuuteen* (Dobni 2004, 306).

Palvelut eivät ole siis konkreettisia asioita vaan monista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Siksi laadun valvontaa ja markkinointia on vaikea toteuttaa perinteisin keinoin. Tämä johtuu siitä, ettei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota pystyttäisiin valvomaan. Suurin osa palveluprosessista on näkymätön. Asiakas kiinnittääkin huomionsa kaikkeen näkyvään ja loppu-

tulokseen. Tästä syystä myös laadun valvonnan on tapahduttava samaan aikaan palvelun tuottamisen ja kuluttamisen kanssa. (Grönroos 2009, 80.)

Palveluja ei myöskään pystytä varastoimaan, ja ratkaisevana kysymyksenä onkin tällöin kapasiteetin suunnittelu (Grönroos 2009, 80). Miten esim. opiskelijarekrytoinnin aikana varmistetaan hyvä puhelinpalvelu? Ratkaisuna voi olla mm. tehokas tiedon jakaminen muita kanavia käyttäen, jotta puhelinpalvelu ei ruuhkaudu. Voidaan myös rekrytoida lisää henkilöstöä hoitamaan puhelinpalvelua.

Palvelun erityispiirteitä on myös aineettomuus. Palveluja ei voi kokeilla ennen ostamista, ja ne koetaan varsin abstrakteina. Palveluun saattaa liittyä jokin konkreettinen asia, esimerkiksi asiakirja, mutta ilmiö itsessään on abstrakti. Aineettomuuden tunnetta vahvistavat asiakkaan subjektiiviset kokemukset palvelusta. (Grönroos 2009, 80 - 81.)

Koska palveluprosessiin vaikuttavat ihmiset, joko henkilökunta tai asiakkaat tai molemmat, prosessissa on usein vaikea säilyttää johdonmukaisuutta. Palvelun ominaispiirteisiin liittyy näin ollen myös heterogeenisuus. Yhden asiakkaan palvelu ei ole koskaan täysin sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Ainakin sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas saattaa toimia eri tavoin. Palveluprosessien epäjohdonmukaisuus asettaa haasteen erityisesti palvelujen johtamiselle; kuinka pitää tarjotun ja koetun palvelun laatu tasaisena. (Grönroos 2009, 81 - 82.)

2.1.2 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnan käsite on keskeisessä roolissa opinnäytetyössäni. Käsitteen avaaminen on haasteellista, koska aiheesta on kirjoitettu vielä niukasti eikä vakiintunutta tapaa palveluliiketoiminnan määrittelemiseen ole toistaiseksi olemassa. Käytännössä palvelua ja siitä johdettuja muita käsitteitä – kuten palveluliiketoiminta – käytetään vaihtelevasti ja eri merkityksissä (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 3).

Käsitteen avaaminen on vaatinut useiden lähteiden tarkastelua ja ymmärryksen rakentamista palveluliiketoiminnan alueesta.

Brax (2007,1) määrittelee palveluliiketoiminnan tarkoittavan palvelujen tuotantoa ydinliiketoimintana tai -prosessina. Tästä siinä on kyse lyhyesti ilmaistuna. Ammattikorkeakoulukontekstissa se voisi tarkoittaa esim. JAMK:n ydinprosesseja, joita ovat koulutusprosessit ja tutkimus, kehitys- ja innovaatiotyön prosessit sekä täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan prosessit. Kaikki ne ovat myös JAMKin liiketoimintaa, jota se osakeyhtiönä harjoittaa. Kuten Arantola ja Simonen (2009, 35) toteavat julkaisussaan, liiketoimintamalli on organisaation määrittelemä tapa toimia markkinoilla, liiketoiminnassa ja kilpailukentässä. JAMK:n strategia määrittelee tarkemmin, mitä se on JAMK:n näkökulmasta.

Käsite palveluliiketoiminta yhdistää kaksi lähestymistapaa suhteessa organisaation toimintaan, nimittäin palvelu- ja liiketoimintalähtöisen. Palveluliiketoiminta uudistaa ajattelua palveluista ja niiden merkityksestä liiketoiminnalle. Palveluliiketoiminta voidaan siis nähdä liiketoimintana, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Arvonluonnilla tarkoitetaan toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 9-10.) Kuten Grönroos (2009, 21) on todennut, palvelut määritetään vieläkin useissa tapauksissa vanhanaikaisesti. Hänen mielestään tämä johtuu siitä, että palvelut katsotaan tietynlaisten organisaatioiden tuottamiksi. Tietynlaisilla Grönroos viittaa hotelli-, majoitus- ja ravintolapalveluihin. Palvelut nähdään kapeasti talouden yhtenä sektorina eikä niinkään liiketoimintalogiikkana ja näkökulmana kilpailuedun tuottamiseen. Myös piilopalvelut, joita voidaan kutsua myös tukipalveluiksi, jäävät usein huomiotta.

Myös ammattikorkeakouluympäristössä näiden näkökulmien soveltaminen organisaation toimintaan on mahdollista. Arantola ja Simonen (2009, 16) toteavat, että palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset ja julkiset organisaatiot pyrkivät kaupallistamaan palvelutarjontaansa ja saamaan palvelujen tuottamisen mahdollisimman

tehokkaaksi. Ammattikorkeakouluissa palveluiden kaupallistaminen on näkyvässä puhtaimmin täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnassa sekä pyrkimyksinä käynnistää kansainvälistä koulutusvientä. Arantolan ja Simosen (2009, 16) mukaan palveluorganisaation omat strategiset linjaukset vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti tulee ymmärtää arvoketjua ja asiakasta. Loppukäyttäjäymmärrys on perusvaatimus organisaatioille, jotka pyrkivät muodostamaan strategisia kumppanuuksia nimettyjen asiakkaiden kanssa.

Palveluliiketoiminnan kannalta henkilöstö on merkittävä resurssi organisaatiolle. Arantolan ja Simosen (2009, 26) mukaan palveluliiketoiminnassa palveluja tuottavalla henkilöstöllä on eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa. Usein asiakaspalvelussa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille jokapäiväistä. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja käytäntöjä, jotka toimivat hiljaisen tiedon jakajina. Hiljainen tieto on merkityksellistä, koska sen kautta voidaan päästä kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja niihin kysymyksiin, jotka puhuttavat asiakkaita. (Arantola & Simonen 2009, 26 - 27.)

2.1.3 Osaaminen ja ammattitaito

Monet asiat palveluiden kehittämisessä ovat yhteydessä osaamiseen ja ammattitaitoon. Opinnäytetyössäni käsittelen osaamisen ja ammattitaidon käsitteitä suhteessa sihteeripalveluihin ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Osaamisen käsite liittyy työssäni sekä yksilöihin että organisaatioihin.

Helakorven (2005) mukaan osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja ympäristö elämän aikana muokkaavat. Osaamista käytetään luonnollisesti muissakin elämänalueissa kuin ammatissa toimiessa. Siksi osaamista voidaan pitää yläkäsitteenä ja ammattitaitoa sen alakäsitteenä. (Helakorpi 2005.)

Osaamisen ja ammattitaidon perustana on kyvykkyys. Kyvykkyys on seurausta lahjakkuudesta ja toisaalta koulutuksen ja kokemuksen kautta opitusta. Näin ollen oppimisen kautta synnytetään osaamista. Voidaan sanoa, että yksilötasolla

”osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin.” (Helakorpi 2005.)

Osaaminen hallintaan (2007, 27–29) julkaisussa osaamisella ymmärretään ennen kaikkea työntekijän valmiutta toimia ja tehdä työtä. Työntekijän toimintaa tarkastellaan laajasti siten, että se kattaa kaikenlaisen toimeliaisuuden ideoiden pohdinnasta ja kehittelystä aina palvelun tuottamiseen. Osaamisen voidaan sanoa olevan yhtä hyvin tietämistä kuin taitamista, niin teoreettista kuin käytännöllistäkin. Oleellista on myös huomata, että osaaminen on aina sidoksissa ihmisiin. Organisaation työntekijät ovat niitä, jotka osaavat tehdä ja toteuttaa osaamistaan toimimalla yksin tai ryhmässä. (Nurminen 2007, 27–29.)

Myös Otalan (2005, 3) mukaan yksilön osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Hän mainitsee määritelmässään myös kontaktit ja verkostot sekä asenteen. Tiedot vanhenevat nopeasti, perustietämystä lukuun ottamatta. Taidot ja kokemus sekä hiljainen tieto korostuvat sitäkin enemmän. Otala painottaa, että ihminen voi olla huippuosaaja vain kapealla sektorilla, koska kaikki asiat ovat tänä päivänä niin monimutkaisia. Tästä johtuen yksilön osaamiseen kuuluu yhä merkittävämpänä osana kontaktit, verkostot ja suhteet muihin osaajiin. (Ojala 2005, 3-4.)

Ammattitaidon käsitteellä tarkoitetaan työntekijällä olevien tietojen, taitojen ja muiden osaamisen lajien yhdistelmää. Esim. sihteerin työtä tekevä on voinut omaksua ne opiskelun, työn ja muun toiminnan yhteydessä. Sihteerin ammattitaito voidaan siis ymmärtää pysyväksi tekemisvalmiudeksi, joka edellyttää häneltä harjaantumisen lisäksi tietoja (Helakorpi 2005, 61). Ammattitaidolle on ominaista jatkuva uusiutumi-

nen. Se muotoutuu työntekijän omassa työssä yksilöllisten ominaispiirteiden kohdassa työn vaatimukset. (Nurminen 2007, 29, 75.)

Ammattitaidon käsitteen rinnalla puhutaan kvalifikaatioista (esim. työelämäkvalifikaatiot). Kvalifikaatiot eivät ole pysyviä ja eri ammateissa vaatimukset painottuvat eri tavoin (Helakorpi 2005, 63). Kvalifikaatioille on olemassa monenlaisia jakoja. Yleisin työelämässä käytetty kvalifikaatiojako on alun perin kansainvälisen työjärjestön (ILO) piirissä syntynyt jako. Se jakaa kvalifikaatiot tuotannollisiin eli työkvalifikaatioihin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin. Rantanen (2004, 83) on esitellyt kvalifikaatiojakoa seuraavalla tavalla:

1. Tuotannollisissa kvalifikaatioissa voidaan erottaa yleiset kvalifikaatiot ja yrityskohtaiset erityiskvalifikaatiot, jotka eivät ole siirrettävissä esim. ammattikorkeakouluorganisaation ulkopuolelle. Nämä kvalifikaatiot ovat tarpeen varsinaisissa palveluprosesseissa ja ovat ns. "tekemistä".
2. Normatiiviset kvalifikaatiot kuvastavat työntekijän asennetta työhön ja organisaatioon. Niihin sisältyy mukautumiskvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työhön ja työyhteisöön sopeutumista (luotettavuus, tunnollisuus, ohjeiden noudattaminen). Toinen osa-alue on motivaatiotekijät, jotka ovat enemmän henkilökohtaisia ominaisuuksia (esim. työhön sitoutuminen, oma-aloitteisuus). Sosiokulttuurisilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan yleistä sosiaalista kyvykkyyttä, kuten kommunikaatio-, yhteistyö- ja ryhmätyötaitoja työorganisaation sisällä sekä sen ulkopuolella.
3. Innovatiiviset kvalifikaatiot viittaavat työntekijän kykyyn tuottaa uusia ratkaisuja, jotka mahdollistavat palveluprosessin kehittämisen ja rutiineista poikkeavan toiminnan ennalta arvaamattomissa tilanteissa (tilannetaju). Innovatiivisuus on myös kykyä ja halukkuutta jatkuvaan oppimiseen eli ammattitaidon täydentämiseen sekä joustavaan työskentelyyn.

Innovatiivisten ja normatiivisten kvalifikaatioiden merkitys työelämässä on jatkuvasti kasvanut. Tähän on vaikuttanut ammatillisen tiedon nopea vanhentuminen, jolloin työntekijä joutuu uusimaan tietojaan muutaman vuoden välein. (Rantanen 2004, 83.)

Rantasen (2004, 82) mukaan ammattitaitoa kuvataan kvalifikaatio- ja kompetenssikäsitteillä (pätevyys). Haasteellista em. käsitteiden kannalta on se, että ne ymmärretään hyvin monella tavalla. Helakorven (2005) mukaan aiemmin ajateltiin pääsääntöisesti niin, että työstä nousee tietyt osaamisvaatimukset, jotka työntekijän tulee täyttää. Nykyisin työtehtävät saattavat kuitenkin olla niin vaativia, ettei työntekijä kykene niitä yksin täyttämään. Työtä joudutaan tällöin muotoilemaan vastaamaan työntekijän osaamisprofiilia. Useamman henkilön tiimi erilaisilla kompetensseillaan pystyy täyttämään monipuolisenkin työn osaamisvaatimukset. (Helakorpi 2005.)

”Osaaminen voidaan siis ymmärtää myös yhteisötason käsitteeksi, joka muodostuu synergisesti tiimin jäsenten osaamisesta ja joka vuorovaikutuksen avulla kehittyy ja uudistuu koko ajan vastaten aina vain paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.” (Helakorpi 2005)

Edellä mainittiin tiimissä tapahtuva oppiminen. Ojalan (2005, 4) mukaan oppiminen on sosiaalinen tapahtuma ja osaamista tulee tällöin tarkastella myös organisaatio tasolla. Kun puhutaan organisaation osaamisesta, voidaan sen ymmärtää kytkeytyvän organisaation ja sen henkilöstön toimintaan. Ojalan näkemys organisaation osaamisesta on selkeä ja käytännönläheinen. Hänen mukaansa

”Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta.” (Ojala 2005, 4)

Organisaation kannalta yksilöiden osaamisesta on hyötyä vasta kun osaamista sovelletaan toimintaan ja saadaan parempia tuloksia, esim. uusia palveluja ja tyytyväisempiä asiakkaita (Ojala 2005, 4). Nurmisen (2007, 29) kokemuksen perusteella osaaminen on kiinnittynyt organisaation työntekijöihin, jotka sen varassa pitävät yllä ja kehittävät työpaikkansa toimintaa. Organisaation osaamista ovat näin ollen myös

prosessit, toimintamallit ja organisaatiokulttuuri (Sydänmaanlakka 2007, 16). Tästä syystä esim. sihteerien osaamisen kehittämistä ei ole mielekästä tarkastella erillään organisaation muusta kehittämisestä.

2.1.4 Sihteeri palvelun tuottajana

Sihteeripalveluja tuottavan työntekijän ammattinimike voi olla sihteeri tai assistentti, vaikka työn sisällöt eivät välttämättä poikkea toisistaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, Ammattinetti, 2008). Nimikettä täydennetään yleensä etuliitteellä, joka kuvaa tarkemmin sihteerin tehtäväkenttää tai vastuualuetta, kuten esim. opintosihteeri, projektisihteeri tai johdon sihteeri. Ammattinetin (2008) mukaan sihteeri yleisimmin työskentelee toimistopalvelu-, tietohallinto- ja viestintätyössä erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Sihteerien toimenkuvat voivat vaihdella suuresti, siihen vaikuttavat mm. organisaation toimiala, koko sekä oman esimiehen asema. Sihteeri voi hoitaa yleisluontoisia sihteeritehtäviä tai hyvin erikoistuneita työtehtäviä, joissa ammattitaitovaatimukset, vastuu ja ohjaus vaihtelevat (Sihteereiden työn kehittämisryhmän muistio 2005, 17).

Sihteerien ammattitaitovaatimuksista tärkeimpiä ovat palveluhenkisyys, järjestelmällisyys, kielitaito, tietotekniikkataidot ja sosiaaliset taidot. Sihteerin työssä tarvitaan kykyä työskennellä paineen alla kiireessä. Tyypillistä sihteerin työlle on työn nopea tempoisuus, ja se, että monet tehtävät ovat samanaikaisesti odottamassa ja keskeytyksiin on suhtauduttava joustavasti. Lisäksi tehtävien moninaisuus eri työpaikoilla asettaa erilaisia taitovaatimuksia. Sihteerillä on usein omia itsenäisiä vastuualueita esimiehen avustamisen lisäksi. (Ammattinetti 2008.)

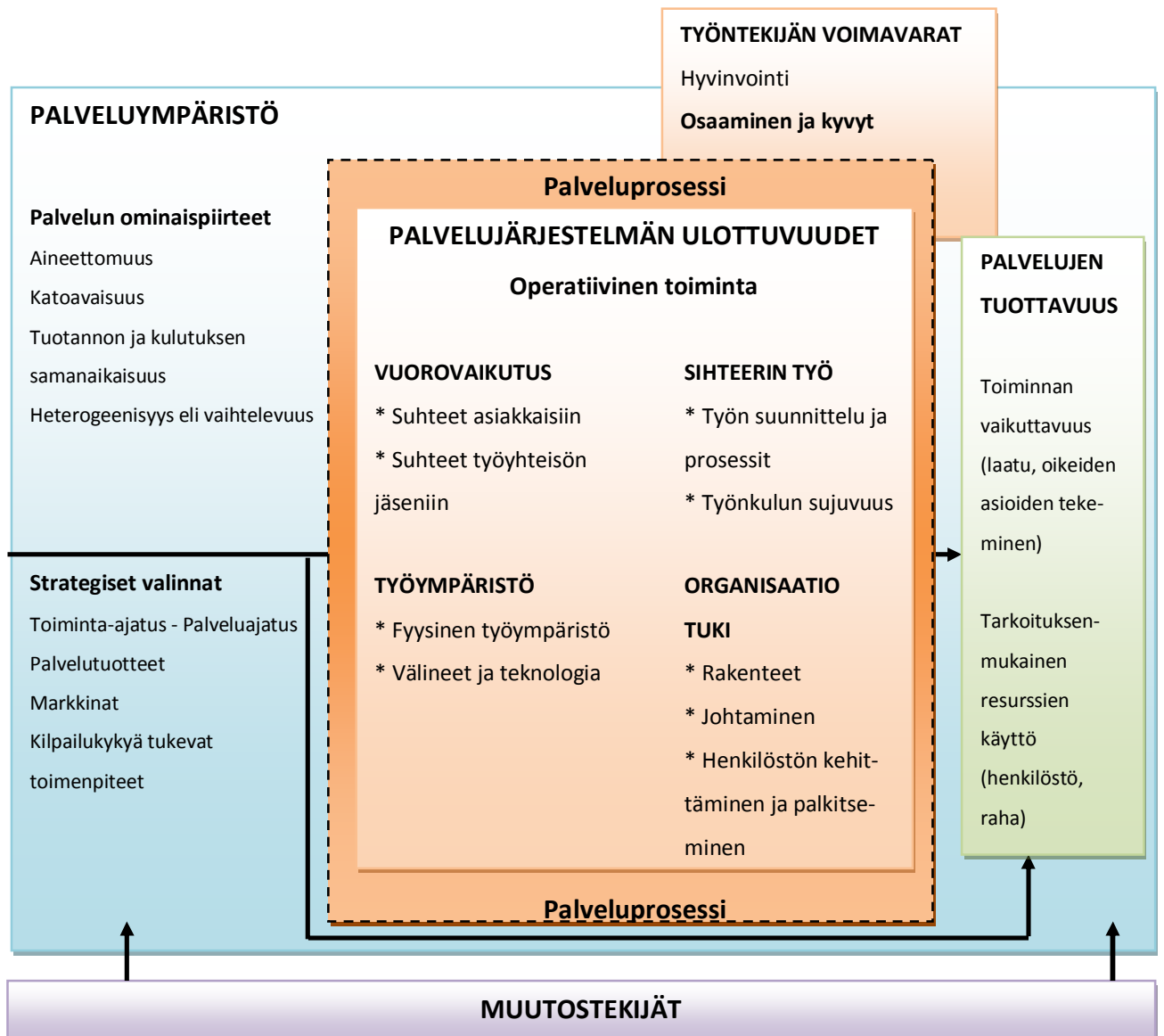
Sihteerin työ on yleensä päätetyöskentelyä ja tietokone on tärkein työväline. Tietotekniikan ja toimisto-ohjelmistojen käyttötaito onkin välttämättömyys tänä päivänä. Sihteeri käyttää työssään monenlaisia tietolähteitä ja verkostoja tiedon hankinnassa. Hyvä suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito ovat sihteerin työssä tarpeen. (Ammattinetti 2008.)

Sihteerin työtehtävissä työskentelevien koulutustausta voi vaihdella paljon; toisen asteen tutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon. Ammattinetin (2008) mukaan sihteerin työtehtäviin voi työllistyä suorittamalla esimerkiksi toisella asteella liiketalouden perustutkinnon (merkonomi). Perustutkinnon voi suorittaa myös oppisopimuskoulutuksena ja näyttötutkintona. Vaativimmissa sihteeritehtävissä saatetaan edellyttää ammattikorkeakouluissa suoritettavaa liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa tradenomi (AMK) tai liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, tradenomi (ylempi AMK) tai yliopistossa suoritettua kauppatieteiden kandidaatin tai kauppatieteiden maisterin tutkintoa. (Ammattinetti, 2008).

Opinnäytetyössäni sihteeri on ennen kaikkea tukipalveluhenkilö, jonka työpanos ja osaaminen kohdistuvat ammattikorkeakoulun ydinprosessien tukemiseen. Tarkasteluni kohdistuu sihteerin työhön ja palveluihin JAMK:ssa.

2.2 Palvelujen tuottamisen kokonaisuus

Opinnäytetyöni punainen lanka on palvelujen tuottamisen malli, jonka avulla kokoan yhteen työni eri osa-alueet (kuvio 3). Viitekehys kuvaa kokonaisvaltaisesti palvelujen tuottamiseen liittyvät elementit ja kehittämiseen vaikuttavat tekijät niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Viitekehysten kautta lähestyn myös JAMK:n sihteeripalvelujen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.



KUVIO 3. Palvelujen tuottamisen kokonaisuus mukailten Dobnia (2004, 305) ja Grönroosia (2009)

Opinnäytetyöni tietoperustan kautta pyrin havainnollistamaan, kuinka tärkeää palvelujen kehittämisessä ja niiden tuottavuuden parantamisessa on, että *strategiatyö, operatiivinen toiminta* (palvelujärjestelmä) ja henkilöstön *inhimilliset voimavarat, kuten osaaminen ja kyvyt*, toimivat saumattomasti yhteen ja niistä muodostuu ehjä kokonaisuus (Dobni 2004, 304).

Grönroosin (1987, 55) mukaan palveluja tuottavan organisaation johtamisen kulmakivenä tulisi olla hyvin toimiva palvelujärjestelmä, toisin sanoen se resurssien ja toimintojen järjestelmä, joka yhdessä asiakkaan kanssa tuottaa palvelun. Menestyksekään palvelujärjestelmän kehittämisessä tarvitaan siis työntekijöitä, tekniikkaa, asiakkaita ja aikaa (Grönroos 2009, 60). Palvelujärjestelmän avulla johto toteuttaa organisaation toiminta- tai palveluajatusta. Yleensä ongelmat palvelujärjestelmässä keskittyvät joko laatuun vaikuttaviin resursseihin tai resurssien väliseen yhteistyöhön ja toimintatapoihin (Grönroos 1987, 55).

2.2.1 Ammattikorkeakoulu palveluympäristönä

Monilla julkisilla palvelualoilla, myös koulutusorganisaatioissa, palvelun tuottaja on ollut monopoliasemassa. Tämä asema on murenemassa kilpailun lisääntymisen ja ikäluokkien pienenemisen myötä. Lisäksi nykyaikainen asiakkuusajattelu on tuonut julkisten organisaatioiden, kuten ammattikorkeakoulujen toimintaan ja tavoitteisiin monia uusia asioita. Parhaimmillaan ne ovat johtaneet asiakkaiden kanssa tehtäviin yhteisiin kehittämishankkeisiin ja yhteiseen oppimiseen. Ne ammentavat sisältönsä palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyöstä. (Rissanen 2006, 111.)

Ammattikorkeakoulujen toiminnan ja palvelujen lähtökohtana ovat ammattikorkeakoululaissa säädetyt tehtävät. Lain mukaan

”ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikor-

keakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista.” (Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 564/2009, 4§.)

”Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.” (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 4§.)

”Ammattikorkeakoulu voi antaa ammatillista opettajankoulutusta sen mukaan kuin siitä erikseen säädetään.” (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 4§.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (1.12.2010) tiedotteen mukaan ammattikorkeakoulut ovat onnistuneet koulutustehtävässään varsin hyvin. Sen sijaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa on onnistuttu vain osittain ja työnjako esim. yliopistojen kanssa etsii vielä muotoaan.

Ammattikorkeakoulut ovat osa suomalaista korkeakoulujärjestelmää, johon kuuluu vielä tällä hetkellä 25 ammattikorkeakoulua ja niiden noin 160 toimipistettä (Ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallinto-mallia ehdotetaan uudistettavaksi 2010). Määrän odotetaan vähenevän lähivuosina 18:aan (Halttunen 2011). Selvityksessä ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallintomallin uudistamisesta (2010) todetaan, että työmarkkinoiden tarpeisiin ja koulutuksen kysyntään nähden eräillä koulutusaloilla on liikaa tarjontaa. Osaan koulutusohjelmista on tarjolla enemmän koulutuspaikkoja kuin hakijoita on ollut. Myös opintojen keskeyttämiset ovat yleisiä ja lisääntymässä. Keskeyttämisprosenttia voidaan selittää heikolla veto-voimalla. Ammattikorkeakoulusektori joutuu etsimään ratkaisuja näihin haasteisiin mm. palvelujaan kehittämällä.

Monialainen asiantuntijayhteisö palvelun tuottajana

Ammattikorkeakoulut ovat asiantuntijayhteisöjä, joissa työskentelee paljon korkeasti koulutettuja ihmisiä, joilla on opittua, teoreettista tietoa. Tieto ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksittäisen työntekijän tietopäähän, sillä organisaatiossa on myös kokemuspohjaista tietoa. Teoreettinen tieto on tärkeää menestymisen kannalta, mutta lähes yhtä tärkeää on kokemuspohjainen tieto (Sveiby 1990, 40). Parvisten ym. (2005, 48 - 55) mukaan asiantuntijayhteisöä ohjaa osaamiseen perustuva toiminta. Osaamista tuotetaan ryhmätyönä. Näennäisesti osa toimijoista voi olla hyvinkin itsenäisiä, mutta todellisuudessa he kuitenkin muodostavat yhdessä toiminnallisen kokonaisuuden, joka tuottaa asiakkaalle palvelun. Sveibyn (1990, 36) mukaan asiantuntijaorganisaatio on palveluorganisaationa erikoislaji. Sen tulonlähde on oman osaamisen myyminen asiakkaalle erilaisina palveluina.

Asiantuntijaorganisaatiossa voi muodostua ongelmalliseksi monialaisten ja itsenäisten toimijoiden koordinoiminen ja heidän itsenäinen roolinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa tasapainoilua luovuuden ja organisaation yhteisten pelisääntöjen kanssa. Asiantuntijaorganisaatioissa usein maalaillaan näkymiä, joissa yhteistyö korostuu kilpailun, vuoropuhelu konfliktin ja luova vapaus kontrollin sijaan. Todellisuus saattaa olla hyvin toisenlainen. Asiantuntijaorganisaation toimijoita voi olla vaikea saada toimimaan kontrolloidusti hierarkkisessa ja byrokraattisessa ympäristössä. Osaamisen johtamisen ja tietämyksen hallinnan lisäksi yksi johtajan keskeisimmistä ominaisuuksista onkin resurssien tehokas allokointi. (Parvisten ym. 2005, 48 - 55.)

Edellä mainitut ominaisuudet asettavat haasteita palvelujen tuottamisen ja johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi sisäiset asiakassuhteet voivat olla haasteellisia. Kansainvälisissä tutkimuksissa (Pitman 2000; Small 2008) on todettu, että vuorovaikutus korkeakoulujen hallintohenkilöstön, tukipalveluhenkilöstön ja akateemisen opetushenkilöstön välillä ei ole täysin ongelmaton tai yksiselitteistä. Ongelmat saattavat liittyä mm. valta-, vastuu- tai arvostuskysymyksiin. Organisaation rakenteet voivat lisätä jännitettä sisäisten henkilöstöryhmien suhteen. Onnistunut vuorovaikutus on

tullut kuitenkin entistä tärkeämmäksi sisäisten ryhmien välillä, ensinnäkin jo palvelun laadun takia ja myös siitä syystä, että hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön määrä kasvaa jatkuvasti. (Pitman 2000; Small 2008.) Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön määrä on kasvanut myös JAMK:ssa. Vuosikertomuksen mukaan JAMK:n tukipalveluissa työskentelevän henkilöstön määrä oli vuonna 2009 yhteensä 202 henkilöä. Määrä on kasvanut edellisistä vuosista (taulukko 1).

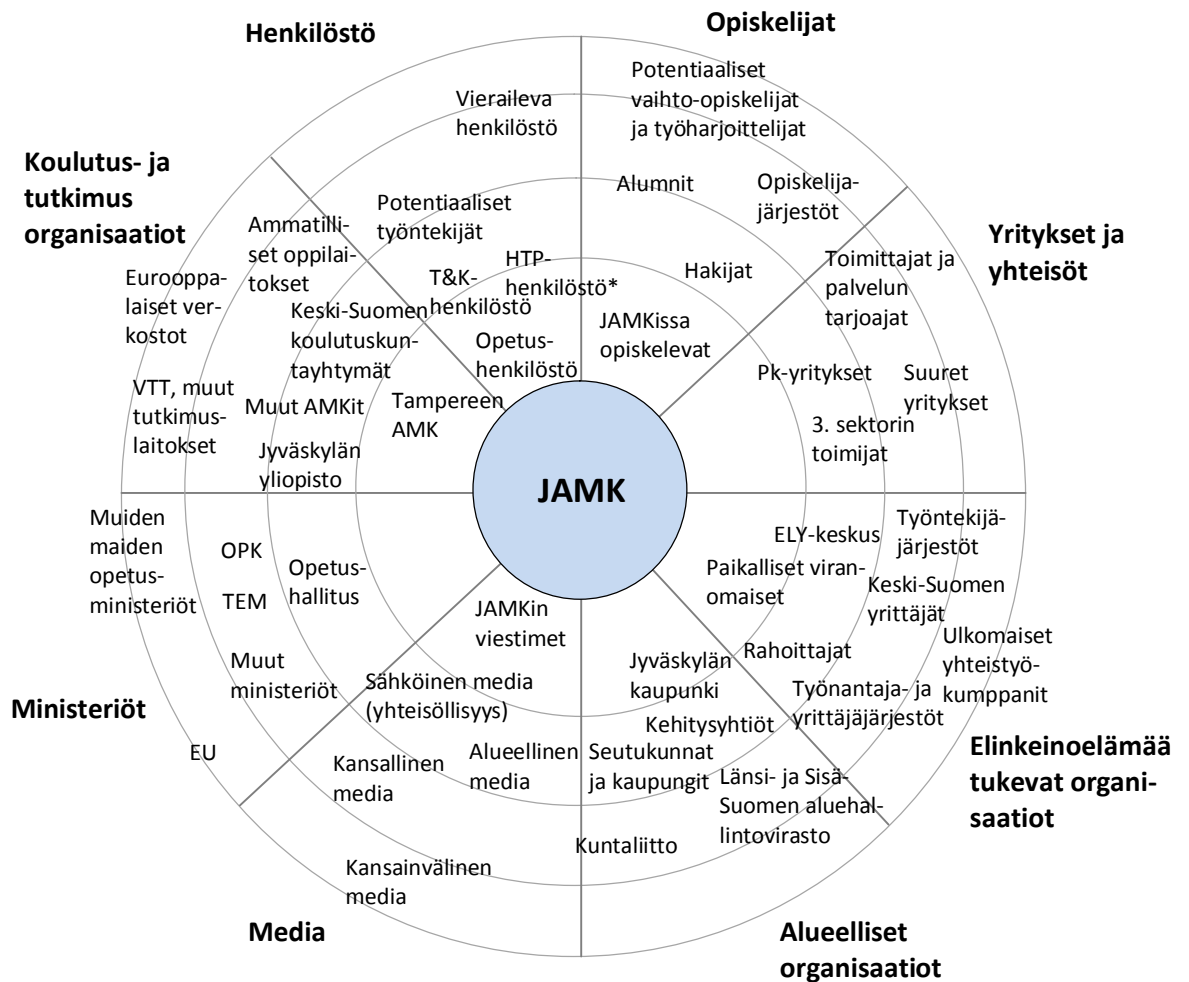
TAULUKKO 1. JAMKin henkilöstön määrä vuosina 2006 – 2009

	2006	2007	2008	2009
Opetushenkilöstö	405	381	366	340
Projekti- ja palvelutoiminta	195	164	120	120
Muu henkilökunta				
<i>talous- ja henkilöstöhallinto</i>	16	16	15	14
<i>yleis- ja tietohallinto</i>	44	51	57	65
<i>opetuksen tuki- ja hallinto</i>	82	75	74	67
<i>muu tukihenkilöstö</i>	50	46	45	56
Yhteensä	192	188	191	202

Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluympäristö ja palvelut

Ammattikorkeakouluympäristö on palvelujen tuottamisen näkökulmasta moniulotteinen toimintakenttä. Palveluympäristönä se yhdistää erilaisia sidosryhmiä ja asiakkaita, mikä on julkisille palveluille ominaista (Lönngqvist ym. 2010, 50). Kuvio 4 havainnollistaa JAMK:n sidosryhmiä sihteerin työn näkökulmasta. Kuvio mukailee JAMK:n sidosryhmämäärittelyä. Kuvion koostamisessa olen hyödyntänyt Toimintaympäristön analyysi -opintojakson oppimistehtäväraporttia sekä muistiinpanojani Johtamisen kehittäminen -koulutuksesta 9.9.2009. Kuviossa hyödynsin myös Bronfenbrennerin ekologista teoriaa. Jäsensin sen avulla ammattikorkeakoulua palveluympäristönä, joka koostuu eri laajuisista kehistä. Niihin liittyvillä toimijoilla on joko suoria tai välillisiä vaikutuksia sihteeripalvelujen kehitykseen ja toimintaan. Sihteerin vaikutusmahdollisuudet ympäristön eri tasoille vaihtelevat, ja sihteerin joutuu sopeutumaan ja mukautumaan useimpiin ympäristön paineisiin. (Niemelä 2006.)

Sidosryhmien vaikutus sihteerin työhön vaihtelee riippuen siitä, onko kyseessä koulutuksen, TKI-työn vai täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan prosessi. Projektsihteerien palveluissa painottuvat alueellisten organisaatioiden tai elinkeinoelämää tukevien organisaatioiden merkitys. Opintosihteerien ja koulutussihteerien tuottamissa opiskelijapalveluissa taas painottuu opiskelijoiden rooli. Henkilöstön ja median rooli on taas kaikille sihteeripalvelujen toimijoille yhtä tärkeä.



* HTP-henkilöstö = hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö

KUVIO 4. JAMK:n palveluympäristö sidosryhmittäin sihteerin työn näkökulmasta

JAMK:n palvelujen kautta vastataan sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. JAMK tarjoaa monia tapoja osaamisen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulutustutkintoihin ja

ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtavien koulutusten lisäksi on tarjolla avoimen ammattikorkeakoulun ja täydennyskoulutuksen opintoja. Opettajan uralle haluavat voivat pätevöityä ammatilliseksi opettajaksi, ammatilliseksi erityisopettajaksi tai opinto-ohjaajaksi. (JAMK:n koulutustarjonta 2010.)

JAMK:n työelämälähtöinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö palvelee yritysten ja yhteisöjen osaamisen vahvistumista. Kehittämistyötä tehdään kaikilla JAMK:n koulutusaloilla yhdessä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Tavoitteena on synnyttää uutta tietoa, palvelukokonaisuuksia, tuotteita ja innovaatioita. (JAMK:n tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö 2010.) Lisäksi JAMK tarjoaa alueen yrityksille, julkisille organisaatioille ja 3. sektorin toimijoille asiantuntijapalveluja sekä laboratorio- ja mittauspalveluja. Suurelle yleisölle on tarjolla mm. Ravintolaidean ja Piippusaunan palveluja sekä ammattikorkeakoulun konserttisarjan elämyksiä. (JAMK:n palvelut yrityksille ja organisaatioille 2010.)

2.2.2 Palvelujen kehittämiseen vaikuttavat muutostekijät

Organisaatioiden toimintaympäristöön ja toimintaan on liitetty viime vuosina toistuvasti jatkuva muutos ja yllätyksellisyys. Joustavuudesta ja nopeudesta on tullut niille elinehto, mikä merkitsee suurta haastetta johtamiselle, palveluprosesseille ja rakenteille (Viitala 2004, 42). Kansainvälistymisen haasteet, nopeasti kehittyvä teknologia, lisääntynyt kilpailu, organisaatioiden yhteenliittymät, kuluttajaryhmien muuttuminen sekä rakenteellinen työvoimapula ovat johtaneet siihen, että osaamisen kehittäminen on sijoitettu useiden organisaatioiden kehittämistoimenpiteiden kärkipäähän. Ammattikorkeakoulun palveluihin, sihteerin työhön ja osaamisvaatimukseen vaikuttavia muutostekijöitä on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Palveluihin ja osaamiseen vaikuttavia muutostekijöitä (Palvelut 2020-loppuraportti 2006, Viitala 2004)

Kansainvälistyminen

Palveluympäristömme kansainvälistyy ja globalisaatiokehitys vaikuttaa palveluntuotajiin, niiden toimintatapoihin ja asiakkaisiin. Organisaatioiden on hallittava kansallisen liiketoiminnan lisäksi kansainvälistä liiketoimintaa. (Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 8.) Globalisaatio ja kaupan vapautuminen ovat kansainvälistymiseen ajavia voimia. Edes kotimaan markkinoilla toimivat yritykset eivät ole kansainvälistymiskehityksen ulkopuolella. Projekteissa ja muissa toimeksiannoissa, joita ne saavat tehtäväkseen, on mukana yhä enemmän myös ulkomaisia toimijoita. (Toivonen ym. 2009, 3.) Viitalan (2004, 46) mukaan kansainvälistymiskehitys näkyy organisaatioissa monella tasolla. Se näkyy muun muassa henkilöstön kielitaitovaatimusten kasvamisena ja kansainvälisinä rekrytointeina. Kansainvälinen palveluliiketoiminta edellyttää lisäksi kohdemaan markkinoiden tuntemusta ja paikalliskulttuurin osaamista. (Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 9.)

Globaalit markkinat ja kansainvälistymisen haasteet näkyvät myös ammattikorkeakoulujen palveluympäristössä. Strategiansa mukaisesti JAMK tulee viemään asiakastarpeisiin pohjautuvaa koulutusta maailmalle ja rekrytoimaan sieltä osaajia Keski-Suomen työelämä tueksi (Keskisuomalainen 20.3.2010, 11). Koulutusvientiä pyritään kasvattamaan myös aivan uudella konseptilla, joka pohjautuu kolmen koulutusasteen

yhteistyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa JAMK:n ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymän osakkuutta Jyväskylän yliopiston perustamassa EduCluster Finland Oy:ssä. Yrityksen toiminnan tavoitteena on laajan koulutusalan osaamisen tuotteistaminen ja myynti kansallisessa ja kansainvälisessä ympäristössä. (Öhrnberg 2010).

Tulevaisuudessa JAMK:n työntekijöiden työpaikat voivat sijaita ulkomailla ja yhä useammin henkilöstön työmatkat suuntautuvat Suomen rajojen ulkopuolelle. Viitalan (2004, 46 -47) mukaan työn hallinnan rinnalle nousee tällöin entisten vaatimusten lisäksi uusi ulottuvuus, nimittäin kulttuurisen sopeutumisen haaste. Tuloksia on säästettävä myös tilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden kulttuuristausta on erilainen; arvot, tavat ja tottumukset ovat vieraita. Henkilöstöjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen tämä on tuonut pysyvästi kansainvälisen ulottuvuuden.

Teknologinen kehitys

Teknologinen kehitys on vaikuttanut ammatteihin ja työn sisältöihin merkittävästi. Tietotekniikka täyttää muun muassa sihteerien työpäivät. Tietotekniikan myötä sihteerien työtehtävien sisältö ja työtapa ovat muuttuneet materiaalin käsittelystä tiedonkäsittelyksi, jolloin myös toimistotyön luonne on muuttunut olennaisesti. (Viitala 2004, 47.) Teknologian avulla esimerkiksi hallinto- ja muita rutiinitehtäviä voidaan edelleen automatisoida ja joitakin työvaiheita voidaan korvata tekniikalla kokonaan. Vapautuva aika voidaan hyödyntää esim. keskittymällä asiakaspalveluun. Rutiinitehtävien vähentyessä, laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. (Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 9.)

Erilaiset kokoukset ja palaverit saattavat viedä ison osan työajasta. Teknologinen kehitys mahdollistaa uusia tapoja työskennellä yhdessä ilman, että kaikkien pitää kokoontua samaan tilaan. Viitalan (2004, 48) mukaan tietotekniikka voi vapauttaa työntekijän ajasta ja paikasta. Työtä voidaan tehdä kotoa tai muualta työpaikan ulkopuolelta käsin. Multimedian käyttö ja videokokoukset ovat lisääntyneet ja haastavat ottamaan haltuun uudenlaisia vuorovaikutuskanavia. Kokouksista on nopeasti kehit-

tymässä foorumi, jossa toimintaa johdetaan. Työntekijöiden ja johtajien tärkeäksi taitoalueeksi on muodostunut kyky analysoida asioita, perustella niitä sekä esittää ne ytimekkäästi niin kirjallisesti kuin suullisestikin. Tiedonkäsittely voidaan nähdä tiimityönä joka vaatii onnistuakseen yhteistyötaitoja. Työtehtäviä voidaan yhä harvemmin ohjeistaa tarkkaan etukäteen, mikä merkitsee haastetta työntekijän luovuudelle ja itsenäiselle päätöksenteolle. (Viitala 2004, 47 - 48.)

Palvelut sähköistyvät yhä enemmän ja siirtyvät verkkoon. Teknologian avulla pyritään erityisesti lisäämään sähköistä asiointia sekä nopeuttamaan ja helpottamaan palveluprosessien operatiivista hallintaa. Tämä on näkynyt mm. asiakastietohallintajärjestelmien monipuolistumisena ja tehostumisena. Myös monikanavapalvelut kehittyvät koko ajan ja niiden avulla pyritään tavoittamaan asiakasvirtoja yhä paremmin. Kehitykseen vaikuttavat mm. kämmentietokoneissa, matkapuhelimissa ja muissa laitteissa olevat internet yhteydet. (Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 10.) Myös opetus ja talouden toiminnot siirtyvät yhä enemmän Internet-ratkaisuihin ja virtuaalisiin ympäristöihin (Ahola & Palkamo 2009, 27).

Kiristynvä kilpailu

Palveluympäristömme merkittäviä vaikuttajia ovat asiakkaat ja kilpailijat. Asiakkaat ovat tulleet kriittisemmiksi ja kilpailijat yhä tasaväkisemmiksi. Ylivoimaista kilpailuetua on aina vain vaikeampi saavuttaa, saati säilyttää. (Viitala 2004, 45.) Kilpailun kiristyminen aiheuttaa myös painetta etsiä aktiivisesti toimintamahdollisuuksia Suomen rajojen ulkopuolelta (Toivonen ym. 2009, 3).

Grönroosin (2009, 15) mukaan jokainen organisaatio ja yritys ovat mukana palvelukilpailussa, jossa *yritys kilpailee koko palvelukokonaisuudellaan, joka sisältää ydinpalvelun lisäksi myös tukipalvelut*. Tämä vaatii palvelunäkökulman omaksumista ja palvelulogiikan käyttöä johtamisessa. Kilpailun voittavat ne organisaatiot jotka onnistuvat tukemaan asiakkaidensa toimintoja ja prosesseja kilpailijoita tehokkaammin.

Organisaatiot ovat vastanneet kiristyvään kilpailuun kehittämällä palvelujaan ja panostamalla asiakaslähtöisyyteen. Kansallinen innovaatiostrategia (2008, 5) nostaa yhdeksi merkittäväksi haasteeksi organisaatioissa toiminnan kehittämisen kysyntä- ja käyttäjälähtöisempään suuntaan. Kysynnän toivotaan ohjaavan innovointiin, joka ottaa huomioon asiakkaiden, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet niin julkisen kuin yksityisen sektorin toiminnassa. Tämä edellyttää mm. kannustavia markkinoita sekä käyttäjien ja kehittäjien yhteisiä innovaatioprosesseja. Asiakkaille tulisi etsiä uusia ratkaisuja, sen sijaan että uusille tuotteille ja keksinnöille etsittäisiin asiakkaita (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 5-7).

Ratkaisuna kilpailun kovenemiseen organisaatiot ovat alkaneet kasvavassa määrin verkostoitumaan ja etsimään ratkaisuja yhteenliittymien ja kumppanuuksien kautta. Työ- ja elinkeinoministeriön (12.6.2008) mukaan yhteistoiminnan tulisi lisääntyä yksityisten ja julkisten palvelutuottajien välillä. Näillä rajapinnoilla voi syntyä myös uusia innovaatioita, joista syntyy uusia palvelutuotteita, esim. koulutuspalveluja. Innovaatioiden kehittäminen vaatii kuitenkin lujaa osaamista. Kilpailu osaamisesta johtaa organisaatioissa keskittymiseen ja valintoihin. (Ahola & Palkamo 2009, 38.) JAMK:n valinnat näkyvät sen strategiassa profiileina ja painoaloina (JAMK:n strategiaesite).

Kuten edellä on kerrottu, elinkeinoelämä uudistuu ja muutokset ovat jatkuvia. Rissanen (2006, 97) mukaan näissä oloissa organisaation kyky oppia uutta ja sen avulla taito reagoida toimintaympäristön muutoksiin on elintärkeää organisaation kilpailukyvyille. Oppivat organisaatiot ovat omaksuneet jatkuvan oppimisen periaatteen. Tällöin taidot ja asenteet ovat avainasemassa. Suuri painoarvo palveluiden kehittämisessä on mm. ongelmaratkaisutaidoilla, kommunikaatiotaidoilla sekä sisäisten roolien ja prosessien ymmärtämisellä. (Rissanen 2006, 97.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 30) mukaan inhimilliset voimavarat ovat kilpailuedun lähde. Lähes kaikki muut resurssit, kuten teknologia, tietojärjestelmät, koneet ja laitteet, menetelmät, työtilat, tuotteiden ja palveluiden piirteet voidaan suhteellisen

helposti kopioida. Heidän mukaansa ihmisten osaamisen kyvykkyydet ja motivaatio ovat kuitenkin ainutlaatuisia. Palveluorganisaatiot perustavat niiden varaan menestyksensä. Kaikki tuotteiden, palveluiden ja toiminnan ilmentymät ovat seurausta osaamisesta. (Laamanen, Tinnilä 2009, 30).

Joustavuuden vaatimukset ja työvoimarakenteen muutos

Kansainvälistymisen ja teknologisen kehityksen tuomat haasteet yhdistettynä kiristyvään kilpailuun, vaativat ketteryyttä organisaatioilta. Viitalan (2004) mukaan joustavuuden vaatimukset ilmenevät mm. henkilöstön määrässä ja työtehtävissä. Henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja heidän tehtäviään muuttamaan, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. Työntekijöitä on voitava käyttää organisaation sisällä joustavasti siellä missä tarvetta ilmenee ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee tai siirtyy hoidettavaksi teknologian tai ulkopuolisten osaajien avulla (Viitala 2004, 43).

Joustavuus merkitsee osaamisen kannalta sitä, että uudet asiat on opittava nopeasti ja ennakkoiden. Työntekijät joutuvat opettelemaan jatkuvasti uutta työtehtävien muuttuessa. Uutta teknologiaa pitää pystyä hallitsemaan ja sen käytön oppimisessa on oltava joustavia. Lisäksi työtapojen on joustettava asiakkaiden tarpeiden mukaan. Myös palkitsemisjärjestelmien tulisi palkita menestyksen mukaan. (Viitala 2004, 43.)

Palveluympäristön muutokset ja uudet asiat edellyttävät koko työyhteisöltä paljon uuden oppimista ja tarpeettoman poisoppimista (Rissanen 2006, 113). Haasteena on löytää keinot jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen yhteistyöhön organisaation sisällä olevien ja ulkopuolelta löytyvien osaajien kanssa. Toisaalta taas työurat ovat muuttuneet ja lyhytaikaiset työsuhteet ovat yleistyneet. Samalla kasvaa paine perehdytykselle. Ilman onnistunutta perehdytystä, saattaa organisaatioon muodostua joukko työntekijöitä jotka eivät ole sosiaalistuneet organisaatiokulttuuriin eivätkä ole sitoutuneet organisaation pitkäntähtäimen suunnitelmiin ja tavoitteisiin (Viitala 2004, 44).

Nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi organisaatiot ovat siirtäneet organisaatiohierarkiassa päätösvaltaa alaspäin työntekijätasolle, jossa tuotteet ja palvelut fyysisesti syntyvät. Työyhteisöt toimivat tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin itseohjautuvien tiimien pohjalta, joissa työntekijät yhä useammin johtavat itse itseään ja kantavat yhdessä vastuuta työn tuloksista. (Viitala 2004, 42.)

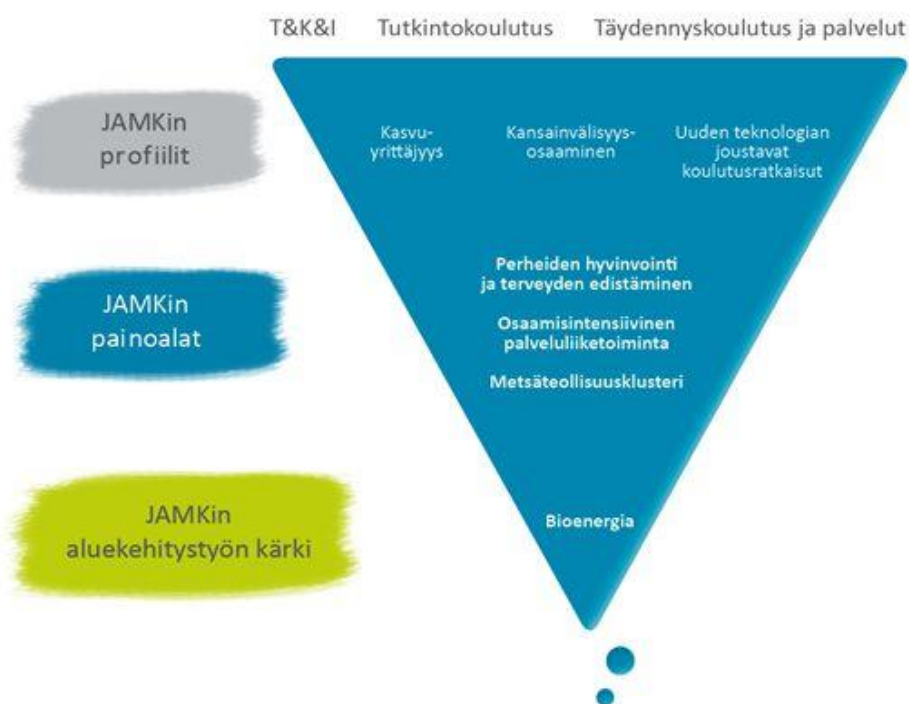
Joustavuuden vaatimukset muodostuvat haasteellisiksi organisaatioille työvoimarakenteen muuttumisen myötä. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025 -tutkimuksen (2010, 34) perusteella Suomen väestökehitykselle on silmiinpistävä vanhusväestön nopea kasvu 2010-luvun alusta lähtien. Samanaikaisesti kun vanhusväestö lisääntyy, työikäinen väestö vähenee. Viitalan (2004, 49) mukaan organisaatioissa henkilöstöjohtamisen kenttä sävyttyy aina yhteiskunnallisen kehityksen ja yleisen taloudellisen tilanteen mukaan. Työvoimarakenteen muutokset haastavat etsimään ratkaisuja ikääntyvien työntekijöiden työmotivaation ylläpitoon esimerkiksi johtamisen keinoin ja erilaisista työkykyä ylläpitävistä toimenpiteistä. Ratkaisun löytäminen edellyttää myös työnantajilta asennemuutosta. Toisaalta taas haasteena on saada koulutettu, hyvä työvoima pysymään ja sitoutumaan. Työntekijöiden liikkuvuus ja työvoiman vaihtuvuus voivat nousta ongelmaksi työnantajille. (Viitala 2004, 49.)

2.2.3 Strategiset valinnat organisaatiossa

Strategian avulla organisaatio pyrkii käsittelemään palveluympäristössään vaikuttavia muutostekijöitä ja linjaamaan tulevien vuosien työtään. Strategia mm. määrittelee, miten erottaudutaan kilpailijoista ja kertoo, miten saavutetaan visiossa määritellyt tavoitteet. Lisäksi se määrittelee painopisteet, konkretisoi johdon tahtotilaa ja antaa keinoja vastata tulevaisuuden haasteisiin (JAMK:n intranet, Strategia 2015).

JAMK:n strategiset valinnat näkyvät profiilien ja painoalojen kautta (kuvio 6). Profiilit kertovat, mitkä ovat JAMK:n erityispiirteet. Painoalat ovat toiminnan keihäänkärkiä – osaamiskokonaisuuksia, jotka täsmentävät JAMK:n profiileita. (JAMK:n strategiaesite 2015.)

Strategian avulla JAMK suuntaa visiotaan kohti. Visionsa mukaisesti JAMK aikoo olla 2015 Suomen paras ammattikorkeakoulu, jolla on vahvaa näyttöä kansainvälisyydestä, koulutuksen laadusta, yrittäjyyden edistämisestä sekä tuloksellisesta tutkimus- ja kehittämistyöstä. Tähän organisaatiossa pyritään jakamalla yhteiset arvot, joita ovat vastuu, luottamus ja luovuus. (JAMK:n strategiaesite 2015.)



KUVIO 6. Profiilit ja painoalat (JAMK:n strategia 2015)

Strategiansa mukaisesti JAMK panostaa siis osaamiseen ja strategiseen johtamiseen, kumppanuusverkostoihin ja sidosryhmätöihin, kansainvälisyyteen, koulutuksen laatuun, yrittäjyyden edistämiseen, perheiden hyvinvointiin sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyöhön. Yksi strategian painoaloista on *osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta*. Painoalan tarkoituksena on innovoida, kehittää ja tuottaa tuotteisiin tai tuotantoon integroituja palveluja, teknologian avulla syntyviä uusia palveluja sekä osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (KIBS) elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarpeisiin. Tiedolla, ammatillisella osaamisella ja asiakasyhteistyöllä on palveluiden luomisessa, kehittämisessä ja tuotannossa keskeinen merkitys. (Strategia 2015.) Toi-

sin sanoen osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta tuottaa tietoon ja asiantuntijuuteen liittyviä palveluja.

Tekesin katsauksessa (265/2009, 43) Miles ym. (1995) kuvaavat KIBS-yritysten tuottavan kahta hyvin erilaista palvelutyyppeä: puhtaasti *tiedon välittämiseen liittyviä palveluja* sekä *palveluja joissa tiedon tulkinnalla ja sen sitomisella asiakkaan tilanteeseen on oleellinen asema*. Tiedon välittämiseen liittyvissä palveluissa (informaatio-palveluissa) tuotannon ja kulutuksen erotettavuus voi olla usein suuri. Sen sijaan asiakkaan erityistarpeeseen ja tilanteeseen sidotuissa, runsaasti tulkintaa sisältävissä palveluissa tilanne on aivan päinvastainen: tämäntyyppisiin prosesseihin ei sisälly ainoastaan palvelun tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa, vaan myös yhteinen oppiminen on keskeisessä asemassa. (Toivonen ym. 2009, 43.)

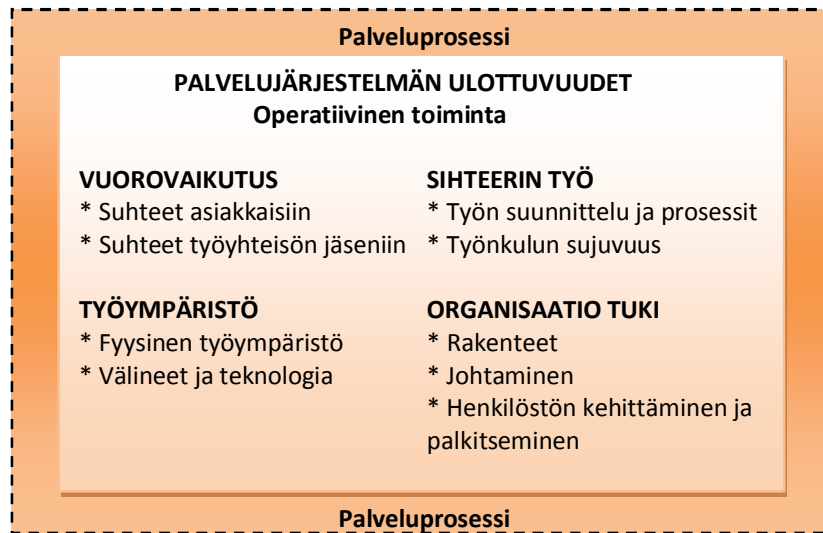
JAMK:n strategia 2015 viestiin monessa suhteessa toimintakulttuurin kehittämisestä asiakaslähtöisempään suuntaan. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan JAMK:n strategia ottaa hyvin toimintaympäristön huomioon ja se on laadittu vuorovaikutteisessa prosessissa henkilö- ja sidosryhmien kanssa. (Keskisuomalaisen verkkolehti 2010.)

Organisaation toiminnan suunta ja markkinat kiteytetään organisaation toiminta-ajatuksessa. Grönroosin (2009, 265) mukaan toiminta-ajatus määrittää, millä markkinoilla yritys toimii ja minkälaisia ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Toiminta-ajatuksensa mukaisesti JAMK on kansainvälisesti suuntautunut koulutuksen edelläkävijä sekä tutkimus- ja kehitystyön osaaja (Strategiaesite). Toiminta-ajatusta voidaan täsmentää palveluajatuksessa (Grönroos 1987, 50). Palveluajatukseseen tulee sisältyä tiedot siitä mitä palveluntuottaja aikoo tehdä tietyille asiakassegmentille, kuinka se aikoo sen tehdä ja minkälaisilla resursseilla. (Grönroos 2009, 266.) Taulukossa 2 on esimerkkejä JAMK:n kontekstissa (Jyväskylän ammattikorkeakoulun tehtäväkuvauksia 1.1.2009 alkaen).

TAULUKKO 2. JAMK:n tukipalvelujen palvelulupauksia ja tehtävämääriä

Opiskelija-palvelut	<p>Palvelemme ja tuemme hakijoita, opiskelijoita ja henkilöstöä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordinoimalla ja toteuttamalla viranomaistoimintoja kuten opiskelijahaku- ja valinta, opintotukilautakunta ja tutkintolautakunta • ohjaamalla ja neuvomalla opiskelijoita ja huolehtimalla heidän oikeusturvastaan läpi opiskeluprosessin • tarjoamalla tukea henkilöstölle opiskelijahallinnollisissa asioissa • tekemällä sidosryhmäyhteistyötä koulutuksen vetovoiman säilyttämiseksi.
Henkilöstö-palvelut	<p>Henkilöstöpalvelut tukevat JAMK:n johtoa ja tulosyksiköitä henkilöstö- ja palkkahallinnon asioissa tarjoten yksiköille tukipalveluja erityisesti erilaisten säädöksiä tulkintaan liittyen. Henkilöstöpalvelut koordinoivat henkilöstöpolitiikan toteutumista.</p>
Talous-palvelut	<p>Tehtävinä taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen ja tuki johtamiselle ja yksiköille. Talouden ja toiminnan ajantasainen ja tehokas ohjaus ja seuranta sekä sisäinen valvonta. Kirjanpitolain ja -asetusten vaatimien toimenpiteiden täyttäminen.</p>
T&K-kehittämis-palvelut	<p>Palvelumme auttaa sinua hallitsemaan ja parantamaan T&K-prosesseja sekä edistämään T&K-toiminnan tehokkuutta.</p> <p>Tiimi tukee sinua JAMK:n tavoitteiden saavuttamisessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuottamalla T&K-työn kehittämisessä tarvittavia palveluja ja työkaluja • luomalla mahdollisuuksia ja osallistamalla yhteistyöverkostojen rakentamiseen • osallistamalla T&K-strategiaprosessiin ja sen tavoitteiden määrittelyyn • tuottamalla tietoja T&K-toiminnasta ja toimintaprosesseista päätöksenteon tueksi.

2.2.4 Operatiivinen toiminta ja vuorovaikutussuhteet



KUVIO 7. Palvelujärjestelmän ulottuvuudet mukailen Dobnia (2004, 305) & Gröönroosia (2009)

Palvelujärjestelmän avulla voidaan kuvata operatiivista toimintaa ja prosesseja joiden tuloksena syntyvät asiakkaalle tarjottavat palvelut (ks. kuvio 7). Palveluprosesseja on monenlaisia ja erimittaisia. Keskeistä palveluprosessissa on organisaation henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, minkä johdosta mm. tietovirran merkitys on olennainen (Lönngqvist ym. 2010, 21). Dobnin (2004, 304) mukaan palveluprosessin aikana tapahtuva vuorovaikutus niin asiakkaiden kuin henkilöstön välillä voi vaikuttaa palveluiden tuottamiseen ja tuottavuuteen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Asiakaspalvelijat voivat ”sytyttää” toisensa hyvään palvelufiilikseen tai erilaisten konfliktien seurauksena palvelualttius ja -tunnelma voivat kärsiä.

Myös sosiaalinen vuorovaikutus ja sen toimivuus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä vaikuttavat palveluprosessiin. (Dobni 2004, 304). Palvelujärjestelmän osana olevat erilaiset tietojärjestelmät on myös suunniteltava asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutusta tukeviksi eikä pelkästään sisäistä tuotantoa ja tuottavuutta korostavasta näkökulmasta. (Grönroos 2009, 60.)

JAMK:ssa asiakkaalla tarkoitetaan mm. yrityksiä, julkisia organisaatioita ja 3. sektorin toimijoita, jotka tilaavat tai käyttävät JAMK:n palveluja. Myös ns. suuremmalle yleisölle tarjotaan palveluja. Opiskelijat ovat myös JAMK:n asiakkaita. JAMK:sta valmistuneiden kanssa pyritään vahvistamaan yhteistyötä esim. alumnitoiminnan puitteissa. (Tule mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun alumnitoimintaan 2011). Vuorovaikutus organisaation asiakkaisiin tapahtuu monessa suhteessa markkinointiviestinnän keinoin.

Rissasen mukaan (2006, 49) julkisten organisaatioiden palveluiden markkinointiviestintä eroaa tavoitteiltaan kaupallisesta viestinnästä. Se on luonteeltaan enemmän ohjaavaa, opastavaa, valistavaa tai neuvovaa. Ammattikorkeakoulujen viranomais-tehtävä edellyttää niiltä, että palveluissa noudatetaan hyvän hallinnon periaatteita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti ja puolueettomasti. Palvelut järjestetään siten, että ne ovat asianmukaisesti saatavilla niin

verkkoympäristöissä kuin fyysisissä toimipisteissä. Asiakkaita neuvotaan ja ohjataan sekä tarvittaessa opastetaan sen viranomaisen puoleen jonka toimialueeseen asiakkaan asia kuuluu. Samalla edistetään hallinnon ja tukipalvelujen laatua ja tuloksellisuutta. (Hallintolaki 2003/434.)

Ammattikorkeakoulun tehtävät edellyttävät elinikäisen oppimisen ajatuksen sisällyttämistä organisaation palvelutarjontaan. Tällöin suhdemarkkinointi voidaan nähdä merkittävänä yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen välineenä asiakkaisiin. Grönroosin mukaan (2009) suhdemarkkinoinnissa asiakkuus on jatkuva prosessi. Asiakkaiden pitäisi pystyä kokemaan, että toinen osapuoli on valmis auttamaan ja tukemaan heitä myös silloin kun he eivät käytä organisaation palveluja (Grönroos 2009, 63.). Suhdemarkkinointiahan on esimerkiksi se, että ammattikoreakoulusta valmistuneet opiskelijat pystyvät saamaan omaan ammattialaansa liittyvää ajankohtaista tietoa esim. JAMK:n verkkopalvelujen kautta.

Grönroos (2009, 60) toteaa, että asiakkaiden osalta merkittävä asia on myös aika. Asiakkaiden tulisi kokea, ettei heidän palveluorganisaation kanssa käyttämänsä aika mene hukkaan. Huonosti hallittu aika aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia kaikille osapuolille. Tästä hyvänä esimerkkinä mainittakoon opintojen suorittamiseen käytetty aika ja sen vaikutukset eri osapuolille. Opintojen pitkittyminen aiheuttaa kustannuksia niin opiskelijalle kuin ammattikorkeakoulullekin. Kustannusvaikutuksia aiheutuu myös yhteiskunnalle.

Sisäinen viestintä ja markkinointi

Sisäistä viestintää ja markkinointia voidaan tehdä organisaation sisällä muiden työyhteisön jäsenten suuntaan, esim. tukipalvelujen suhteen. Sisäisesti voidaan markkinoida mitä tukipalveluja organisaatiossa on tarjolla ja kuinka ne ovat saatavilla. Esimerkiksi sihteerin on tärkeää olla tietoinen organisaation viestintäkanavista, erilaisista tukipalveluista ja meneillään olevista ajankohtaisista asioista, jotta hän osaa ohjata asiakkaan oikean henkilön puoleen. Useimmissa tilanteissa organisaation sisäinen

tiimityö, muu yhteistyö ja tehokas tiedonvaihto ovat erittäin tärkeitä operatiivisen toiminnan ja tuottavuuden kannalta (Dobni 2004, 307).

Eri tulosyksiköt ja toimintajärjestelmät voivat olla tavalla tai toisella mukana suorassa asiakaspalvelussa. Tällöin on tärkeää, että palvelutapahtumaan liittyvät henkilöt mieltävät toisensa sisäisinä asiakkaina ja toimivat sen mukaisesti. (Grönroos 1987, 62.) Asiakkuuden rakentaminen edellyttää palvelun tuottajalta tahtoa tuottaa asiakkaalle iloa, etua ja hyötyä. Sama pätee myös sisäisiin palveluihin ja asiakassuhteisiin. (Rissanen 2006, 49.)

Niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakassuhteiden menestyminen riippuu paljon työntekijöiden asenteista, sitoutumisesta ja työtuloksista. Elleivät he ole motivoituneita työskentelemään asiakaslähtöisesti, organisaation strategia epäonnistuu. Erityisesti ulkoisilla markkinoilla onnistumisen tae on se, että organisaatio pystyy ensin motivoimaan omat työntekijänsä ja saa heidän sitoutumaan strategian noudattamiseen (Grönroos 2009, 60.)

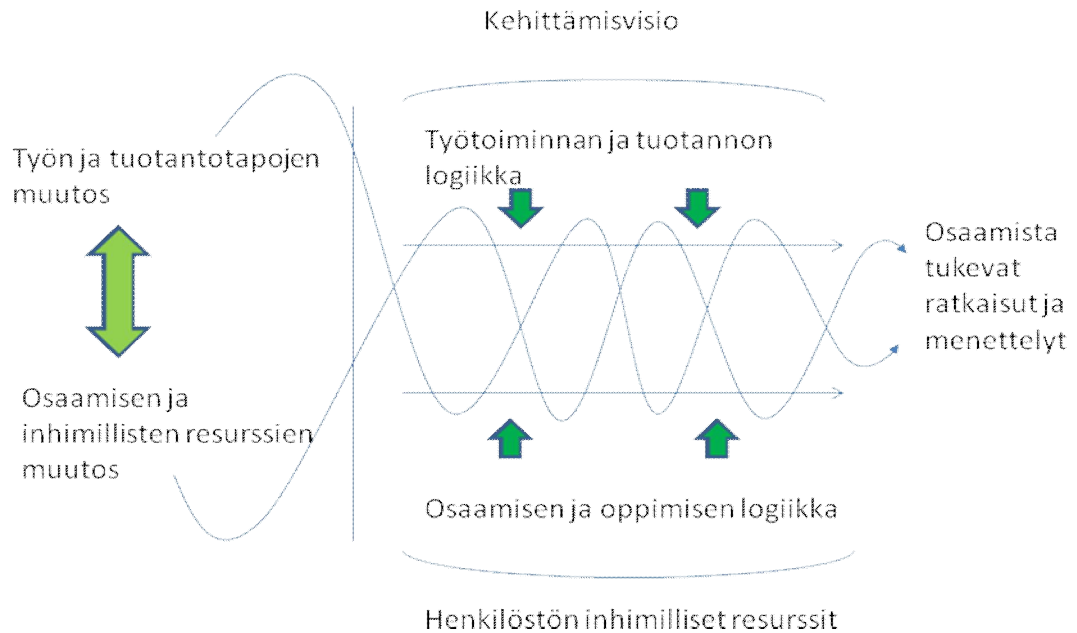
2.3 Sihteerin työn ja osaamisen kehittäminen

Käsitteiden määrittelyn yhteydessä kuvasin kuinka työntekijä, työ ja osaaminen ovat kokonaisuus ja ne yhdessä vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn. Laamanen ja Tinnilä (2009, 31) ovat osuvasti todenneet

”Organisaation toiminta perustuu osaamiselle. Jos ihmiset eivät osaa, mikään järjestelmä tai prosessi ei auta.”

Osaamisen kehittäminen linkittyy yksilön ja hänen työnsä kehittämiseen. Voidaan sanoa, että osaaminen ja työ kulkevat käsi kädessä. Nurmisen (2006, 39) mukaan työtä, työssä osaamista ja työssä oppimista tulisi ymmärtää kiinteästi toisiinsa kietoutuneina ilmiöinä. Työn ja osaamisen kehittämisen eri elementtejä yhdistelemällä voidaan rakentaa sellaisia puitteita, prosesseja, toimintatapoja sekä osaamista, jotka

auttavat organisaatiota itseään kehittämään toimintaansa ja henkilöstöään. (Nurminen 2006, 38.) Kuvio 9 havainnollistaa em. ilmiötä.

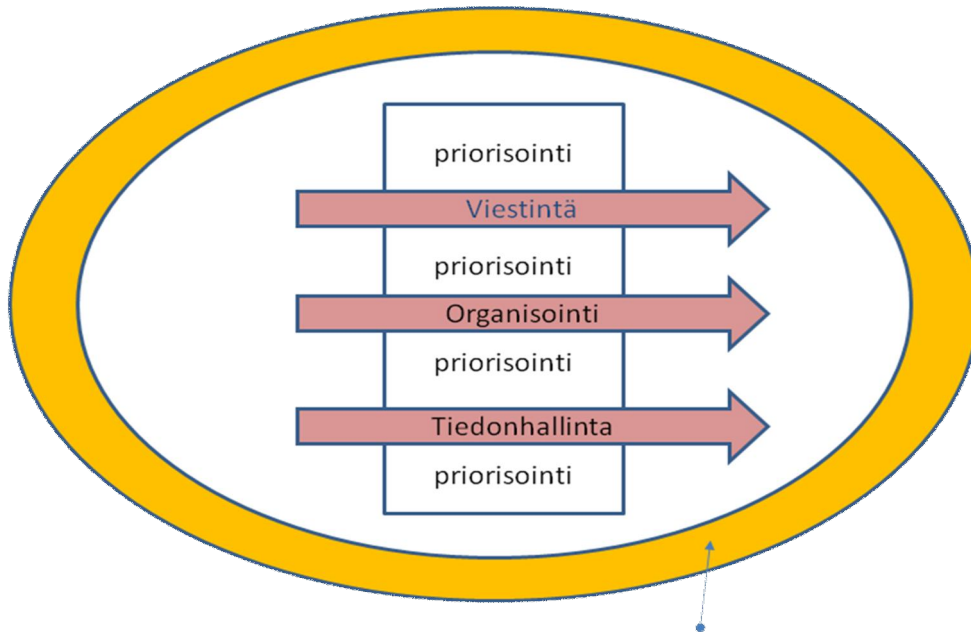


KUVIO 8. Työn ja osaamisen liitto Ritva Nurmista (2006, 39) mukailten

Voidaan sanoa, että *työn kehittäminen mahdollistuu uuden osaamisen myötä ja uudet työtehtävät tai -menetelmät synnyttävät tarpeen päivittää osaamista*. Kyse on siis inhimillisistä voimavaroista ja niiden suuntaamisesta oikeisiin asioihin. Laamasen ja Tinnilän mukaan (2009, 31) erityisesti prosessien avulla voidaan tunnistaa toiminoissa tarvittavaa osaamista.

2.3.1 Sihteerin työn keskeiset prosessit ja osaamisvaatimukset

Tässä luvussa perehdyn tarkemmin sihteerin työn keskeisiin prosesseihin (kuvi 8). Tarkastelen myös palveluympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia sihteerin työhön ja osaamisvaatimukseen. Olen hyödyntänyt tarkastelussa Haaga-Helian julkaisua Johdon assistenttien työ 2015 – Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. Siinä kuvataan assistenttien työn ydinsisältöjä ja osaamista. Julkaisu soveltuu myös laajemmin sihteerin- ja assistenttityössä vaadittavan osaamisen tarkasteluun.



Monikulttuurinen, digitaalinen palveluliiketoiminnan toimintaympäristö

KUVIO 9. Sihteerin työn keskeiset prosessit mukaillen Vuori & Siivosen julkaisua (1/2009, 22)

Viestintäprosessit

Sihtereillä on työssään monta viestintäkontekstia. Viestintä liittyy monella tapaa asiakaspalvelutyöhön ja asiakassuhteiden hallintaan, omaan työyhteisöön sekä muiden sidosryhmien kanssa toimimiseen. Viestintäosaamisessa on olennaista tilannetaju ja viestinnän muuntaminen vastaanottajan tai tehtävän mukaan. Tätä taitoa voidaan kutsua ”ihmissuhdeosaamiseksi” tai jopa ”hankalien ihmisten käsittelytaidoksi”. (Vuori & Siivonen 2009, 16.)

Sihteerin työ sisältää paljon viestintää ja yhteistyötä. Näin ollen organisaation viestintäprosessien riittävän laaja ymmärtäminen näyttelee keskeistä roolia työn sujuvuuden suhteen. Kasvavassa määrin organisaatioissa vaaditaan viestinnällisesti yhtä vaativien tehtävien hallintaa sekä englannin että suomen kielellä. Sihteerit tekevät mm. sähköistä viestintää, yhteisöviestintää, markkinointiviestintää, sisäistä viestintää,

suullista viestintää, kirjallista viestintää ja monikulttuurista viestintää. Viestintätaidot ovat myös keskeisiä organisoinnin edellytyksiä (Vuori & Siivonen 2009, 17).

Organisointiprosessit

Voidaan sanoa, että organisointi on yksi sihteerin työn perusprosesseista. Lähes jokaisen sihteerin työhön sisältyy organisointia. Organisoinnin kohteena voivat olla matkat, kokoukset, tilaisuudet, tapahtumat tai projektit. Sihteerin tulee pystyä pitämään monia kokonaisuuksia hallinnassa samanaikaisesti ja saada aikaan asioita; sihteeri on implementaatio-ihminen. (Vuori & Siivonen 2009, 17.)

Tiedonhankinta- ja hallintaprosessit

Yksi keskeisimmistä sihteerin työn prosesseista on tiedonhankinta- ja hallinta. Sihteeri etsii tietoa ja välittää sitä tarvitsijoille. Sihteeri voidaan nähdä tärkeänä tiedonhankintakanavana, erityisesti sihteeriverkostot. (Vuori & Siivonen 2009, 18.) Esimerkiksi johdon sihteerit voivat muodostaa tehokkaan tiedonvälitysverkoston. Sihteerin työhön sisältyy usein myös tilastointia ja paperista sekä sähköistä arkistointia (Vuori & Siivonen 2009, 18). Palvelujen kehittämisen näkökulmasta tiedonhankinta ja -hallintaosaamisella on tärkeä merkitys, koska se vaikuttaa palveluprosessin tietovirtaan ja sen sujuvaan kulkuun.

Vuori & Siivonen (2009, 18) ovat havainneet tutkimuksessaan, että sihteeille kuuluu hyvin usein myös erilaisia **seuranta- ja valmistelutehtäviä**, jotka voivat liittyä laskujen tarkistukseen/käsittelyyn, raportointiin tai erilaisten selvitysten tekemiseen. Heidän tutkimuksensa vahvisti myös käsitystä siitä, että kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin liittyy voimakkaasti tietotekniikkaan liittyvä osaaminen. Tietotekniikka liittyy kaikkeen sihteerien tekemiseen. Harva sihteeri pärjää enää Office-paketilla. Useimmat heistä tarvitsevat työssään myös muita sovelluksia, kuten taloushallinnon ohjelmistoja, Internet-sivujen päivitykseen tarkoitettuja ohjelmistoja, tietokantoja jne. Myös liiketoiminnan ja sen logiikan sekä käytännön taloushallinnon paremman

ymmärtämisen tarve ovat jossain määrin lisääntymässä sihteerin osaamisvaatimuksissa. (Vuori & Siivonen 2009, 18.)

Sihteerin työn perusprosessien hoitamisen ohella työssä voi olla myös tarvetta erityistehtävien tai -palvelujen osaamiseen. Tämä voi olla työtä rikastuttava asia ja tarjota uudenlaisia haasteita sihteerille. Sihteerä voi erikoistua ja keskittyä esim. verkkoviestintään, sähköiseen arkistointiin, hankintaprosesseihin jne. (Sihteereiden työn kehittämisryhmän muistio 2005.) Myös osaamisen kehittämistä voidaan tällöin suunnata tietyn osaamisalueen suuntaan.

Vuoren ja Siivosen (2009) tutkimustuloksista osa on samankaltaisia kuin Opetus- ja kulttuuriministeriön sihteerien työn kehittämisryhmän selvityksessä (2005) esiin nousseet havainnot. Selvityksen havainnot sihteereiden työstä ja siihen liittyvistä kehityskohteista ovat tunnistettavissa osittain myös ammattikorkeakouluympäristöstä. Selvityksen (2005, 12) mukaan erilaisten sähköisten järjestelmien käyttöönotto on ollut kiihdyttämässä työn tempoa: viestit liikkuvat nopeasti organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle ja niihin on reagoitava usein hyvin nopeasti. Yhteydenpito on muuttunut vaivattomaksi, mutta se on samalla lisännyt työn määrää ja vaatimuksia. Sihteerit saattavat hoitaa esimiestensä tai organisaation johdon sähköpostiyhteydenpitoa, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia mm. kieli- ja viestintätaidoille. Sihteereiltä vaaditaan riittäviä kieli- ja viestintätaitoja sekä joustavaa asennetta jatkuvassa muutoksessa. Työyhteisössä tehdyt muutokset näkyvät sihteerien työssä, niin kiire kuin tehokkuusvaatimuksetkin. (Sihteereiden työn kehittämisryhmän muistio 2005, 12.).

Selvityksen (2005, 12) mukaan myös sihteerien rooli suorittavan työn tekijästä on muuttunut jatkuvasti yhä enemmän aktiivisen toimijan rooliksi. Sihteerä on usein osana tiimiä, työparina tai assistenttina. Näin ollen sihteerin tulee ymmärtää käsiteltävien asioiden sisältöjä sekä tehtyjen päätösten vaikutuksia. Sihteerin työn valtuudet ja samalla myös vastuu ovat muuttuneet. Roolin muuttumisen myötä sihteereiltä odotetaan yhä enemmän aktiivista otetta omaan työhönsä ja työyhteisöä koskevien

asioiden suunnittelussa ja palvelujen kehittämisessä. Tällöin toimenkuvaukset eivät toimi siten kuin niiden pitäisi, jos niistä on tehty liian tarkkaan rajattuja eivätkä ne salli joustavuutta jatkuvan muutoksen keskellä. (Sihteereiden työn kehittämisryhmän muistio 2005, 13.)

Palveluliiketoiminnasta nousevat osaamishaasteet

Palveluliiketoiminnan kehittyminen ammattikorkeakouluympäristössä edellyttää uudenlaisen osaamisen haltuunottoa, mikä tulee haastamaan myös sihteerien osaamista lähivuosien aikana.

Ensinnäkin **palveluosaaminen** on muodostumassa yhä tärkeämmäksi osaamisalueeksi. Asiakaspalvelutaidot, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi painottuvat entisestään. Osaamistarpeita syntyy erityisesti kansainvälistymisen, teknologisen kehityksen sekä henkilökohtaisen palvelun ja asiakaslähtöisyyden vaatimuksista. Asiakkaiden henkilökohtainen neuvonta, ohjaus ja opastus koulutusprosesseissa edellyttävät hyviä asiakaspalvelutaitoja. Myös uudenlaiset palveluinnovaatiot yhteistyössä yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa synnyttävät osaamistarpeita. Yhteisöllinen oppiminen työssä yli toimialarajojen muodostuu entistä tärkeämmäksi. Osaamisvaatimuksena on kyky ymmärtää ja hallita kokonaispalveluketjuja. (Palvelut 2020 -loppuraportti, 62 - 64.) Tällainen osaaminen on tärkeää esim. JAMK:n, yritysten ja/tai viranomaisten yhteistyönä toteutettavissa koulutushankkeissa.

Sihteerien palveluympäristö muodostuu jo nyt erilaisista verkostoista. Palveluliiketoiminnan kasvun myötä verkostoitumisosaamista ja erilaisissa ryhmissä/tiimeissä toimimista tullaan edellyttämään sihteereiltä yhä enemmän. Esimerkiksi organisaation sisäinen verkostotyö ja asiakaspalvelu ovat tärkeitä yhteisten tavoitteiden edistämässä. Lisääntyvä kansainvälisyys korostaa kielitaidon sekä monikulttuurisuustaitojen tärkeyttä. Tämä tarkoittaa kykyä työskennellä monikulttuurisessa palveluympäristössä, kykyä suvaita ja palvella erilaisia kulttuuritaustan omaavia työtovereita ja asiakkaita. (Palvelut 2020 -loppuraportti, 62 - 64.)

Palveluosaamista tarvitaan myös sähköisten prosessien ja palvelujen lisääntyessä. Tietotekniikan käyttö ja digitalisoituminen helpottavat monin tavoin esim. toimistotyötä, mutta on muistettava, että sen käyttö edellyttää laaja-alaista osaamista ja toimivaa tekniikkaan (Palvelut 2020 -loppuraportti, 15). Sähköisten palvelujen osalta sihteerien osaamista haastavat ongelmat käyttöliittymien ja tekniikan suhteen sekä valistuneet asiakkaat. Esim. Internetistä saatujen tietojen perusteella asiakkaat saavat tietää asiantuntijaa enemmän ko. palvelusta ja siihen liittyvästä prosessista. Heillä voi olla myös paremmat taidot käyttää uusinta teknologiaa. (Ahola & Palkamo 2009, 13.)

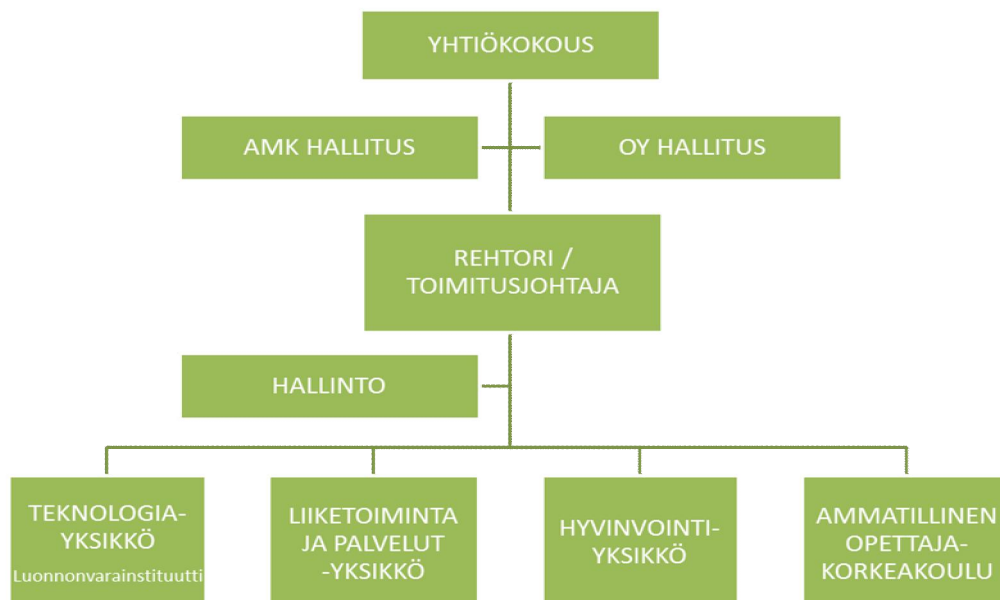
Kansainvälistyminen ja palvelujen sähköistyminen luovat uusia markkinoita ja liiketoimintamahdollisuuksia ammattikorkeakouluille. Väestön ikääntymisen ja osaamisen kehittämistarpeiden myötä aikuiskoulutuksen tarve kasvaa (Palvelut 2020 -loppuraportti, 63). Palveluliiketoiminnan kasvun myötä mm. maksullisen täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan rooli tulee vahvistumaan ammattikorkeakoulussa. Näin ollen myös tarve henkilöstön **liiketoimintaosaamiseen** kasvaa. Erityisesti täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan ja hanketoiminnan sihteerien tulee ymmärtää liiketoimintaprosesseja pystyäkseen toimimaan tuloksellisella tavalla.

Kaikilla työntekijöillä tulisi olla ymmärrystä markkinoista ja kilpailutilanteesta sekä organisaation strategiasta. Liiketoimintaosaaminen edellyttää uudenlaisen toimintalogiikan sisäistämistä, johon liittyy myös sisäinen yrittäjyys ja kyky sopeutua muutoksiin. Liiketoimintaosaamista on myös taito hyödyntää organisaation markkinointi- ja viestintäkanavia. Kuten myös kyky edistää organisaatioiden palvelujen kysyntää. (Palvelut 2020 -loppuraportti, 64 - 71.)

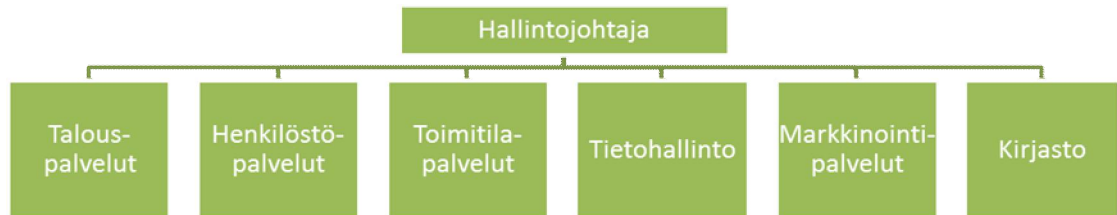
2.3.2 Sihteeripalvelujen organisointi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa

Sihteeripalvelut muodostuvat JAMK:n sihteerien ja assistenttien tuottamista palveluista, niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille. Niiden tehtävänä on tukea organisaation ydinprosesseja ja niiden toimijoita. Sihteeripalvelut tukevat myös johtamista.

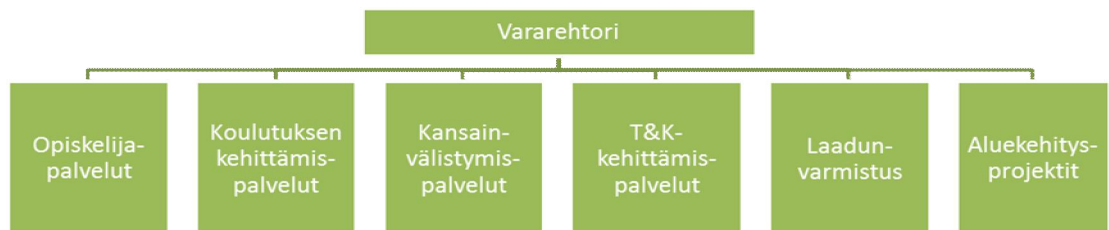
Sihteeripalvelut ovat osa JAMK:n tukipalveluja ja ne on *organisoitu joko osaksi JAMK:n hallintoyksikön keskitettyjä palveluja tai osaksi tulosyksiköiden toimintaa*. Hallinto eli hallintoyksikkö muodostuu hallintopalveluista, kirjastosta sekä kehittämispalveluista. Hallintoyksikön sijoittumista JAMK:n organisaatorakenteeseen havainnollistaa kuvio 10. Organisaatio rakentuu siis hallintoyksiköstä ja neljästä tulosyksiköstä, jotka ovat Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Hyvinvointi, Liiketoiminta ja palvelut sekä Teknologia. Kullakin tulosyksiköllä on oma yksikönjohtaja. Tulosyksikkö jakautuu edelleen tulosalueisiin, joilla kullakin on oma päällikkönsä (JAMK:n johtamisjärjestelmä). Kuviot 11 ja 12 kuvaavat hallinnon rakennetta. Taulukot 3 ja 4 havainnollistavat sihteeripalvelujen organisointia JAMK:ssa



KUVIO 10. JAMK:n 2010 tulosyksikkörakenne (JAMK:n intranet)



KUVIO 11. Hallintopalvelut ja kirjasto (JAMK:n intranet)



KUVIO 12. Kehittämispalvelut (JAMK:n intranet)

TAULUKKO 3. JAMK:n sihteerit ja assistentit yksiköittäin (HR Persona 1.4.2010)

Nimike	Henkilöstön määrä/Yksikkö					Yht.
	AOKK	Hyvinvointi	Liiketoiminta- ja palvelut	Teknologia	Hallinto	
Arkistos sihteeri					1	1
Aulapalvelusihteeri			1		1	2
Henkilöstösihteeri					3	3
Johdon sihteeri	1	1	1	1	1	5
Kansainvälisten asioiden sihteeri					2	2
Koulutussihteeri	4	5	5	8		22
Opintosihteeri	1				21	22
Palkanlaskentasihteeri					1	1
Palveluassistentti			1			1
Projektiassistentti			2	4		6
Projektisihteeri	4	2	1	2	1	10
Taloussihteeri					4	4
Tietopalvelusihteeri					13	13
Toimistosihteeri					1	1
Tuotantosihteeri	1					1
Yhteensä	11	8	11	15	49	94
	* Luvuissa mukana äitiys- tai opintovapaalla olevat (8)					

TAULUKKO 4. Hallintoyksikön tukipalveluissa työskentelevät sihteerit (3.9.2010)

Hallintoyksikön tukipalvelut	Sihteerien tehtävänimikkeet	Henkilöstön määrä
Asiakirjahallinta ja arkistotoimi	Arkistosihteeri	1
Henkilöstöpalvelut	Henkilöstösihteeri Palkanlaskentasihteeri	4
Kansainvälistymispalvelut	Kansainvälisten asioiden sihteeri Toimistos sihteeri	3
Kirjastopalvelut	Tietopalvelusihteeri	13
Koulutuksen kehittämispalvelut		
Markkinointipalvelut		
Opiskelijapalvelut	Opintosihteeri	21
Talousoalvelut	Taloussihteeri	4
Tietohallinnon ja mikrotuen palvelut		
T&K kehittämispalvelut		
Toimitilapalvelut	Aulapalvelusihteeri	1
Yleishallinnolliset tehtävät	Johdon sihteeri Projektisihteeri	2
Yhteensä		49

JAMK:n sihteeripalvelujen tehtäväkenttä on laaja ja monipuolinen. Sihteerien toimenkuvia ja tehtäviä on JAMK:ssa jäsennetty viimeksi vuonna 2009 organisaatiouudistuksen yhteydessä. Samassa yhteydessä organisoitiin myös esimiestyötä uudella tavalla. Organisaatiouudistus oli vastaus opetusministeriön ammattikorkeakouluille asettamiin rakenteellisiin kehittämistavoitteisiin. Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli läpinäkyvyyden lisääminen ja profiilin selkeyttäminen ammattikorkeakoulun sidosryhmille. Sisäisesti uudistuksella tavoiteltiin hallinnon ja johtamisen tehostumista sekä monialaisen ammattikorkeakoulurakenteen selkiytymistä. (JAMK:n www-sivut 19.6.2008)

Organisaatiouudistuksessa määriteltiin JAMK:n yhteiset toimenkuvat johdon sihteereille, opintosihteereille, koulutussihteereille ja projektisihteereille (ks. taulukko 5). Toimenkuvaukset otettiin käyttöön 1.1.2009. Muissa sihteeri- tai assistenttitehtävissä toimivien toimenkuvat ovat muotoutuneet erilaisten tukitarpeiden pohjalta.

TAULUKKO 5. JAMK:n tehtäväkuvauksia 1.1.2009 alkaen (JAMK:n intranet 7.3.2010)

Johdon sihteeri	Johdon sihteeri vastaa johdon ja tulosyksikön hallinnollisista sihteerin tehtävistä. Hän avustaa johtoa valmistelemalla asioita, kokoamalla tietoja raporttien ja selvitysten pohjaksi, osallistuu yksikön henkilöstöasioiden hoitamiseen sekä hoitaa esimiehen määräämät muut työtehtävät.
Opintos sihteeri, Tutkintoon johtava koulutus Ammatillisessa opettajankoulutuksessa kuvaus käytössä soveltuvilta osin	Opintos sihteeri osallistuu opiskelijahaku- ja valintaprosessiin, jossa hän vastaa valintakoekutsujen lähettämisestä, valintakoetulosten tallennuksesta, valintakirjeiden postituksesta, paikan vastaanottamisten kirjaamisesta rekisteriin ja valintapäätöksen arkistoinnista. Lisäksi hän valmistelee valintapäätökset tarkistamalla valintaesityksen, seuraa täyttöastetta ja raportoi siitä yksikönjohtajalle sekä tarkistaa opiskelijaksi valittujen todistukset. Lisäksi hänen vastuulleen kuuluvat opiskelijahallintoon ja -palveluun liittyvistä tehtävistä seuraavat: <ul style="list-style-type: none"> • Ohjaa ja neuvoo opiskelijoita • Ylläpitää opiskelijarekisteriä (korvaavuuksien ja arvosanojen kirjaamiset, opintokortin järjestely) • Hoitaa opintojaksoilmoittautumiset ilmoittautumisaikojen ulkopuolella ja tentti-ilmoittautumiset • Vastaa uusintatenttijärjestelyistä • Seuraa ja muistuttaa opiskelijoita opinto-oikeusasioista • Valmistelee opinto-oikeuteen liittyvät hakemukset ennen kuin ne lähtevät yksikönjohtajalle • Hoitaa Virtuaali-ammattikorkeakoulun opiskelijahallintoon liittyviä tehtäviä • Tulostaa ja toimittaa opiskelijoille opintorekisteriotteet, läsnä- ja poissaolotodistukset, VR- ja Matkahuoltokortit • Vastaa tutkintotodistusten kirjoittamisesta • Osallistuu tilastointiin sekä muut esimiehen hänelle määräämät tehtävät
Koulutussihteeri	<p><i>A. Tulosalueella</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutussihteeri vastaa koulutusohjelmien sihteeritehtävistä, koulutusohjelmien ASIO-tietojen ylläpidosta sekä työjärjestysten tekosta ja tilavarauksista koulutuspäällikön ohjeiden mukaisesti. • Hän vastaa mm. opinnäytetyöseminaarien organisoinnista ja toimii opinnäytetyöryhmän sihteerinä. • Hoitaa avoimen ja virtuaaliammattikorkeakoulun tarjonnan syötön tietokantaan/ portaaliin. • Osallistuu opiskelijoiden ohjaukseen ja neuvontaan ja hoitaa esimiehen määräämät muut työtehtävät. <p><i>B. Tulosyksikössä/ tulosalueella</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutussihteeri vastaa tulosyksikkönsä aikuiskoulutuksen/täydennyskoulutuksen/erikoistumisopintojen/ palvelutoiminnan opiskelijahallinnon ja -palvelun tehtävistä, sihteeritehtävistä ja avustaa verkko-opiskeluun liittyvissä tehtävissä kouluttajia/suunnittelijoita. • Osallistuu koulutusten organisointiin ja on yhteistyössä koulutuspaikkakuntien yhteyshenkilöiden kanssa. • Toimii yhteistyössä markkinointivastaavan kanssa ja ylläpitää Prospektijärjestelmää sekä hoitaa esimiehen määräämät muut työtehtävät.

Projektisihteeri	<p>Projektisihteeri vastaa T&K- tulosalueella projektien hallinnointiin, toteutukseen, seurantaan ja sidosryhmätyöskentelyyn liittyvistä avustavista tehtävistä kuten yksikön Reportronicin tietojen ylläpitämisestä ja budjetin seurannasta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hän avustaa väli- ja loppuraportoinnissa sekä maksatushakemusten laatimisessa. • Projektisihteeri avustaa projektipäällikköä ja -suunnittelijaa markkinoitaessa yksikön tuotteita ja palveluja.
-------------------------	--

2.3.3 Palveluprossien johtaminen ja henkilöstön tukeminen

Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa sekä palvelujen että osaamisen kehittymiseen. Nonakan (1991) mukaan tieto ja osaaminen on hyvin inhimillinen prosessi, jonka kuisto riippuu vuorovaikutuksesta, siitä miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tällöin voidaan ajatella, että organisaatiot voivat tukea kilpailukykyään erityisesti johtamisella ja rakenteilla.

Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa suoraan palveluiden kehittämiseen ja niiden tuottavuuteen omien alaistensa kautta. Heidän täytyy vain kyetä näkemään asemansa suomat mahdollisuudet voimauttaa ja tukea työntekijöitään. Dobnin (2004, 310) mukaan työntekijöiden arvostuksella ja reilulla kohtelulla on suora yhteys palveluiden tuottavuuteen. Organisaation tukea työntekijöille ovat myös työstä maksettava palkka, asema organisaatiossa sekä työn rikastaminen uusilla haasteilla. Organisaation reaktiot työssä tehtyihin virheisiin voivat olla työntekijää tukevia tai häntä lannistavia. (Dobni 2004, 311.)

Kaikissa organisaatioissa johtaminen on korvaamatonta toimintaa. Jonkun tai joidenkin on täytettävä johtajan paikka ja johdettava toimintaa. (Rissanen 2006, 155.) Todellisuudessa ikäviäkin työtehtäviä on eikä työ aina palkitse tekijäänsä. Näissä tilanteissa on tärkeää, että esimies puuttuu tehtävien laiminlyönneihin tai toiminnan laatuun. (Vaahtio 2006, 26.) Tämä on erittäin tärkeää myös palveluprosesseissa. Kokonaisuus voi kärsiä merkittävästi yksittäisistä laiminlyönneistä.

Opinnäytetyössäni tarkastelen johtamista sekä palveluprosessien johtamisen näkökulmasta että osaamisen johtamisen kannalta. Grönroosin (2009, 57) mukaan palvelujen johtamisessa yksi sen olennaisimmista kulmakivistä on ilmiön perinpohjainen ymmärtäminen. *Palveluprosessin johtamisessa on kyse organisaation ydinprosessien ja tukiprosessien koordinoinnista ja hallinnasta kokonaisvaltaisena prosessina*. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta organisaation tulisi keskittyä erityisesti sellaisiin toimintoihin, jotka lisäävät arvoa asiakkaille. (Grönroos 2009, 57.) Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan palveluiden tuottamat hyödyt ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin nähden. Palvelua tarjoavan organisaation on siis ymmärrettävä oman prosessinsa lisäksi myös asiakkaan prosessia sekä prosessien välisiä yhteyksiä. (Arantola & Simonen 2009, 2 - 3.) Palveluja tarjoavat organisaatiot ja yritykset eivät siis ole automaattisesti asiakaslähtöisiä, vaan se edellyttää niiltä aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan.

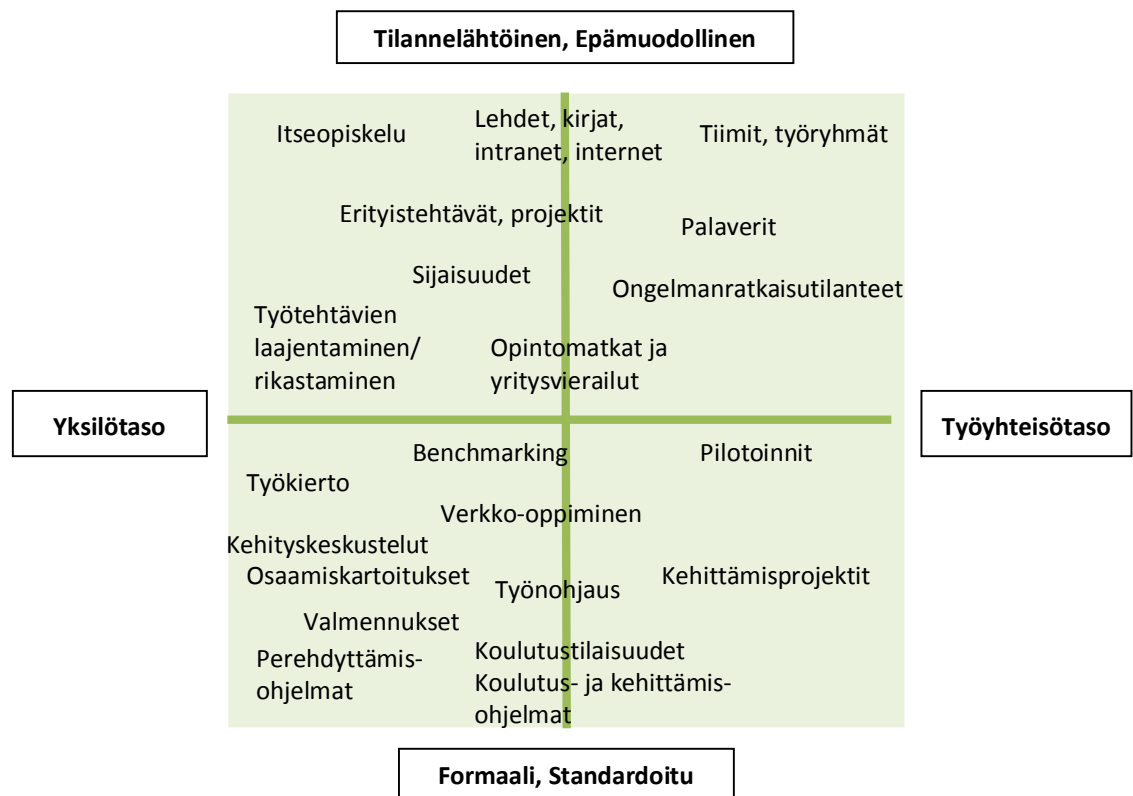
Palveluprosessien johtamisessa painopisteen tulee olla ulkoisissa, asiakkaille ja muille osapuolille aiheutuviissa seurauksissa. Huomio tulee kiinnittää rakenteiden sijasta prosesseihin. Jos organisaation rakenteet ottavat ylivallan, toiminnan joustavuus kärsii ja samalla myös asiakaskontaktien hoitaminen. Tällöin on myös vaarana, että esimiesten rohkaisu ja tuki vähenee, minkä seurauksena voi työntekijöiden motivaatiokin laskea, mikä taas vaikuttaa laatuun ja asiakkaiden käyttäytymiseen. (Grönroos 2009, 271.)

Palveluliiketoiminta on erittäin haasteellinen yrittämisen ja johtamisen alue niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (Rissanen 2006, 182). Palvelujen johtaminen on vaikeampi tehtävä kuin esim. tavaratuotantoon painottuvan teollisen toiminnan, koska palvelutuotteet ovat vaikeammin hahmotettavissa ja nopeasti muuttuvia. Palveluprosessien johtamisen ydinasia on se, että organisaatiossa ymmärretään miten toimintaa johdetaan kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu palveluista (Grönroos 2009, 269). Henkilöstön, ylimmästä johdosta alkaen tulee tie-

tää, miten palveluorganisaatio toimii ja miten hyvä palvelu syntyy. Heidän on myös osattava toimia palveluperiaatteen mukaisesti eri tilanteissa. (Grönroos 1987, 15.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja

Osa henkilöstön kehittämisen muodoista on erityisen sopivia yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. Osa voidaan toteuttaa tiiviisti työhön liittyen. Työhön liittyvät osaamisen kehittämisen muodot voidaan suunnitella joko kehittämään sihteerin ammatitaitoa laajasti nykyisiä tai tulevia tehtäviä ajatellen tai tiettyä erityisosaamista tavoitellen. Osa kehittämisen muodoista voi tapahtua kokonaan tai osittain työn ulkopuolella (Viitala 2006, 261.) Kuvio 13 jäsentää erilaisten kehittämismuotojen kohdistumista yksilön/yhteisön osaamisen kehittämiseen sekä sitä kuinka kiinteästi kehittäminen tapahtuu työn äärellä.

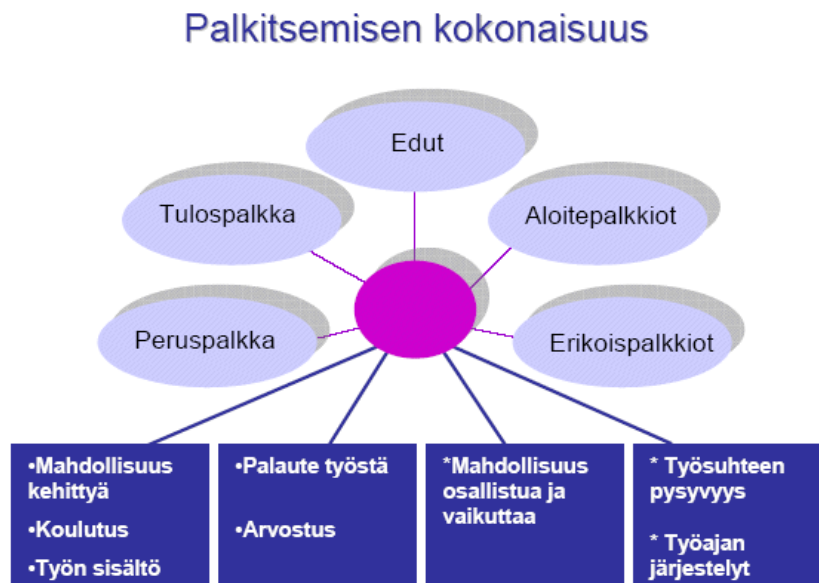


KUVIO 13. Henkilöstön kehittämisen muotoja mukaillen Viitalaa (2006, 261)

Yksi henkilöstön kehittämisen muoto on tiimityöskentely. Tiimi voi toimia tehokkaasti ammatillisen kasvun paikkana jäsenilleen. Helinin (2000, 163) mukaan tiimissä ihmisillä on yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi kaikki tuntevat vastuuta, riittävät valtuudet sekä resurssit tehtäviensä hoitamiseen sekä riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja ominaisuuksia. Tiimien varsinainen idea liittyy vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen (Helin 2000, 164). Yrityksissä tavoitellaan tuottavuuden ja työviihtyvyyden paranemista nimenomaan tiimityön kautta (Rissanen 2006, 121). Palvelujen tuottaminen on tiimityötä. Kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että tiimissä näkymättömät työkäytännöt ja ajattelutavat tulevat kaikkien tietoon ja keskusteluun. Vuorovaikutustaidot kehittyvät tiimityön myötä väistämättä. (Viitala 2006, 279.)

Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista ja niiden ylläpitomekanismeista (Salimäki et. al 2008, 1). Opinnäytetyösi tarkastelen molempia palkitsemistapoja. Tavat on kuvattu kuviossa 14.



Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998)

KUVIO 14. Palkitsemisen kokonaisuus (Aalto-yliopiston www-sivut 19.2.2011; Vartiainen ym. (1998) julkaisusta Ryhmien ja tiimien palkitseminen)

Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Kaikki em. palkitsemistavat voivat olla tärkeitä työntekijälle ja kaikkia niitä voi työnantaja tarjota. (Aalto-yliopiston www-sivut 19.2.2011.)

Eri palkitsemistavoilla voidaan tavoitella erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toistaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation palveluympäristön tilanne huomioiden. (Aalto-yliopiston www-sivut 19.2.2011.) Palkitsemisen avulla voidaan tukea palvelujen tuottamista. Sen avulla voidaan sitouttamaan hyviä työntekijöitä organisaatioon ja parantaa työn tuottavuutta. Viime vuosina sekä yritysten että julkisten organisaatioiden kehittämistoimet ovat kohdistuneet erityisesti henkilökohtaiseen suoritukseen ja organisaation tulokseen perustuviin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin. (Salimäki ym. 2008, 39.)

Palkitsemisella voidaan myös ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Palkitsemisen kautta välitetään viestiä siitä, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja toivotaan. (Ukko ym. 2007, 44.) Työntekijät kokevat palkitsemisen tietynlaisena kohteluna työyhteisössään mm. esimiestensä suunnalta. Kuinka hyvin tämä tukee heitä työssään, riippuu siitä kuinka vilpittömältä tunnustus tuntuu tai kuinka usein palkitsemista tapahtuu tai kuinka harvinaista se on organisaatiossa. Myös reaktiot työntekijöiden epäonnistumisiin ja niiden käsittelyyn vaikuttavat siihen kuinka palkitsemiseen suhtaudutaan. (Dobni 2004, 311.)

Organisaation palkitsemisperusteilla ja -ratkaisuilla on merkitystä mm. organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden, henkilöstön motivaation kannalta (Salimäki ym. 2008, 39). Palkitsemisessa ei tule suuntautua liiaksi rahalliseen palkitsemiseen, vaan se tulisi nähdä monipuolisena kokonaisuutena. Henkilöstöjohtamisessa tulee

tuntea työntekijöiden toiveet ja tarpeet, niin että organisaatiossa osataan palkita oikeilla keinoilla. Palkitseminen kannustaa kehittämään osaamista ja lisää halua ponnistella kohti yhteisiä tavoitteita. (Ukko ym. 2007, 44.)

2.3.4 Osaamisen johtaminen

Kun työn luonne on jatkuvasti muuttunut rutiinistyöstä eli vakiotyöstä enemmän luovan ongelmanratkaisun suuntaan, on osaamisen merkitys myös liiketoiminnan kannalta entisestään kasvanut (Laamanen, Tinnilä 2009, 31). Henkilöstön ja sen osaamisen tärkeys tunnustetaan organisaatioissa jo yleisesti. Silti vain harva organisaatio tietoisesti johtaa osaamistaan. Esimies voi kuvitella tietävänsä talossa pitkää työskennelleiden osaamisen, samoin hän voi kuvitella tietävänsä taloon juuri tulleiden työntekijöiden taidot. Luulot saattavat olla kuitenkin väärä. (Vaahtio 2006, 94.)

Kuinka sitten päästään luuloista tiedon äärelle? Tähän problematiikkaan on pyritty pureutumaan osaamisen johtamisen keinoin. Osaamisesta on tullut strategisesti yhä merkittävämpi asia. Johtamisen käsitteistöön on tullut mukaan osaamisen johtaminen. Se merkitsee enemmän kuin tiedon johtamista. Se on myös huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden kartuttamista siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2004, 175.)

Nurmisen (2007, 29) mukaan osaamisen hallintaprosessilla voidaan ymmärtää kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla organisaatio edistää henkilöstönsä osaamista ja ammattitaitoa. Se sisältää kehittämisen ohella, osaamisen muutostarpeiden selvittämisen, osaamisen kartoittamista ja analysointia, osaamisen jäsentämistä ja kuvailemistä, muutostarpeiden ja mahdollisuuksien vertailua sekä itse selvittämismenettelyn kehittelyä. Johtamisen ja päätöksen teon ohella osaamisen hallintaan sisältyy mm. erilaisten kehittämistehtävien muotoilua ja vertailua, sisällön ja toteuttamistavan suunnittelua, kehittämistapojen ideointia ja työstämistä sekä niiden priorisointia. (Nurminen 2007, 29.)

Sydänmaanlakan (2007, 154) mukaan osaamisen johtamisessa on lyhyesti ilmaistuna kyse siitä, että ensin kirkastetaan organisaation visio, strategiat ja tavoitteet. Sen jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Strategiasta Vaahtio (2006, 98) on todennut, että sen tulisi olla niin jokapäiväinen asia, että jokainen työntekijä konehuoneesta sikarikerrokseen, osaisi sen omin sanoin kertoa. Koulutus- ja asiantuntijapalveluja tuottavassa koulutusorganisaatiossa tämä voi muodostua hyvin haasteelliseksi, kun työntekijöiden roolit ja kosketuspinta strategiaan voivat olla hyvin erilaisia työtehtävistä riippuen. Vaatimukset arjen johtamistyölle ovat tällöin suuret.

Jotta osaamisen johtaminen tuottaisi tuloksia, olennaista on se, että osaamisen johtaminen mielletään selviytymisasiana niin organisaatio- kuin yksilötasolla (Sydänmaanlakka 2007, 16). Työntekijöiden syyt kehittymisinnokkuuteen voivat olla itsekkeitä tai epäitsekkeitä. Osaamistaan kehittämällä voi säilyttää työpaikkansa, yletä organisaatiossa tai parantaa omaa työmakkinallista asemaansa (Vaahtio 2006, 101).

Osaamisen johtaminen vaatii käytännössä itseohjautuvuutta ja arviointikykyä johdettavalta ja valmennusosaamista esimieheltä. Myös esimiehen viestintätaidot korostuvat ja hänen tulee kyetä aitoon vuoropuheluun. Viitalan (2004, 99) mukaan esimiehen tulisi olla tavoitteellinen, innostava, kyetä tuen antamiseen ja arvostamiseen. Nämä ominaisuudet edesauttavat myös osaamisen hallinnassa. Väistyviä piirteitä ovat valvonta, yksityiskohtainen ohjeistaminen ja käskyttäminen. Vaahtion (2006, 95) mukaan esimiehet ovat oppineet toimimaan suunnannäyttäjinä ja valmentajina, mutta he eivät ole vielä riittävästi tiedostaneet rooliaan organisaationsa oppimisprosessin johtajina.

Palvelulähtöinen lähestymistapa huomioi osaamisen johtamisessa palveluiden ominaispiirteistä aiheutuvat ilmiöt ja palvelukilpailun luonteen. Osaamisen johtamisella tulisi ottaa talteen nykyinen osaaminen, piilossa oleva sekä tulevaisuudessa tarvittava (Vaahtio 2006, 96). Myös sihteeripalvelujen osalta tulee ennakoida mitä osaamista

tarvitaan ydintehtävien toteuttamiseen tulevaisuudessa ja miten se hankitaan. Vaihtoehtoina voidaan pohtia uusien henkilöiden rekrytoimista organisaation ulkopuolelta, sisäistä rekrytointia, henkilöstön koulutusta ja muuta kehittämistä. Sitä varten tulee olla mekanismit; kuinka osaamista hankitaan, ylläpidetään, hyödynnetään, jaetaan ja kehitetään. (Vaahtio 2006, 96.) Osaamisen johtamisen työkaluja ovat mm. osaamisen arvioinnit ja kehityskeskustelut.

Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu

Osaamiskartoituksen synonyymeinä käytetään usein myös osaamisen arviointia ja osaamisen tunnistamista. Vaahtion (2006, 102) mukaan kartoitus viittaa enemmän tekniseen toimintaan kun taas tunnistaminen viittaa itse prosessiin. Hänen mukaansa osaamiskartoitus katsoo eteenpäin, ja on viisasta pitää erillään palkkakeskusteluista (Mts. 2006, 102). Osaamisella on pidemmällä tähtäimellä palkkavaikutuksiakin, esim. jos henkilö hankkii uutta osaamista ja siirtyy vaativampiin työtehtäviin.

Kun kartoitukset aloitetaan uutena toimintana, on henkilöstön informointi kaiken a ja o. On tärkeä kertoa, mitä tehdään ja miksi tehdään. Valmisteluun ja käynnistämiseen kannattaa ottaa henkilöstöä mukaan. Prosesseja korjataan sitten palautteen pohjalta. Yhdessä tekeminen korostuu tässä erityisesti. Osaamiskartoituksesta voi muodostua pelätty tapa jolla tehdään työntekijä epäkelvolliseksi koko työuransa ajalle; vaikka kuinka kehittäisi osaamistaan, vuosi vuodelta löydetään lisää kehitettävää. Näitä pelkoja tulee purkaa henkilöstön kanssa. (Vaahtio 2006, 102.)

Vähintään kerran vuodessa pidettävillä keskusteluilla pyritään varmistamaan johdon ja henkilöstön yhteinen näkemys asioista. Kehityskeskusteluista käytetään myös termiä tavoitekeskustelu. Tavoitteet ovatkin edelleen olennainen osa kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluun kuuluu molemminpuolinen toisen työn arviointi, mikä saattaa aiheuttaa jännitettä tilanteeseen. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kehitykseen sekä esimiehelle että alaiselle. Tulokset eivät kuitenkaan synny itsestään eikä henkilöstön osaaminen siinä sivussa. (Vaahtio 2006, 107 - 109.)

Liian konemaista järjestelmää osaamisen hallintaan ei kannata luoda. Kehityskeskustelun yhteydessä tehdyssä osaamiskartoituksessa todetaan yleensä osaamistarve ja sovitaan, että sitä osaamista lähdetään kehittämään esimerkiksi koulutuksen avulla. Keskustelu on ehkä käyty lokakuussa ja vastaava koulutus saattaa käynnistyä vasta maaliskuussa. Jos kyseinen koulutus sattuu kestämään esim. puoli vuotta tai enemmän, ei ole mitään mieltä tehdä osaamiskartoitusta uudestaan tällä välin. Työtehtävissä vaadittava osaaminen ei käytännössä useinkaan muutu niin nopeasti, että osaamisen tilaa olisi kartoitettava kovin tiheästi. Olennaista kartoittamisessa on käyttää sellaista aikaväliä, että muutoksia voi odottaa tapahtuneen. (Vaahtio 2006, 111.)

2.4 Palvelujen tuottavuus

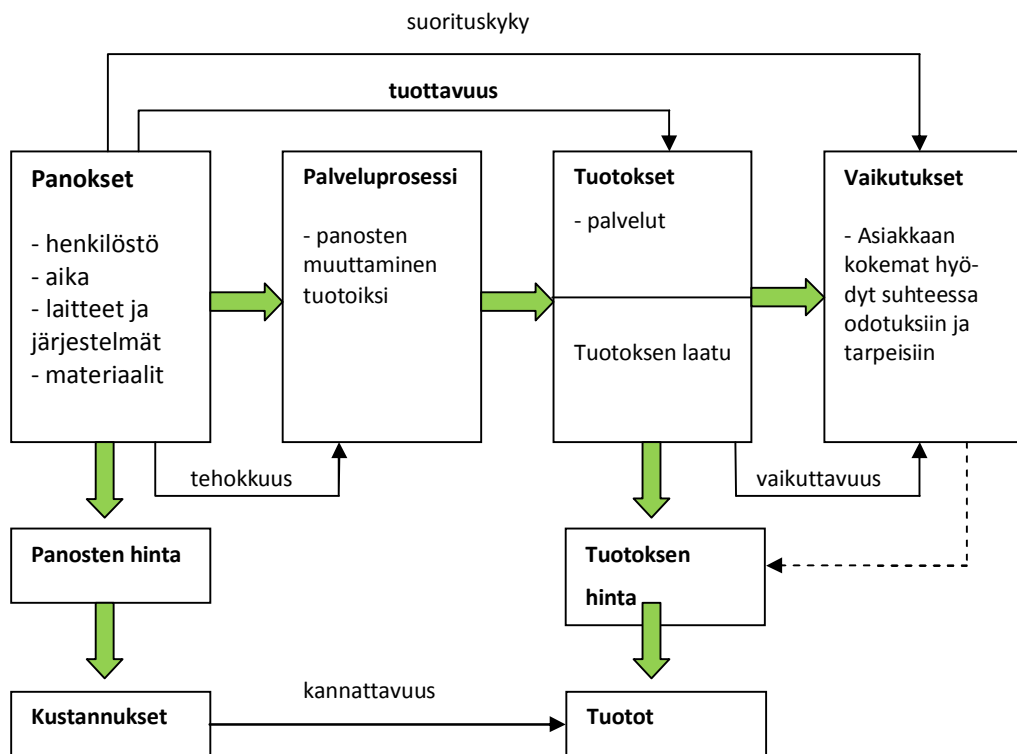
Sihteeripalvelujen kehittämisen tavoitteena tulisi luonnollisesti olla myös tuottavuuden parantaminen. Kehittämistyötä ei tule tehdä vain kehittämisen vuoksi. Palveluissa tuottavuuden nostaminen tarkoittaa ennen kaikkea työn organisoinnin ja hallinnan tavoitteellista kehittämistä, ei pelkästään työtehon nostamista (PTT-katsaus 2007). Tukipalveluiden suunnittelun ja kehittämisen tulee tukea ydinprosesseja, koska niiden käyttö on täysin riippuvaista ydinpalvelun kuluttamisesta ja kehityksestä. (Brax 2007, 10.)

Grönroosin (2009, 23) käyttämä piilopalvelut nimitys kuvaa mielestäni hyvin tukipalveluja. Piilopalvelut saattavat usein jäädä liian vähäiselle huomiolle suunnittelussa ja niitä pidetään enemmän hallinnollisina, taloudellisina ja teknisinä rutiineina, jotka on hoidettava. Jos tukipalveluja, kuten sihteeripalveluja, ei suunnitella, toteuteta ja hallita asiakaskeskeisesti, niistä tulee helposti asiakkaalle pelkkä riesa. (Mts. 23.) Tällä on merkitystä myös palvelujen tuottavuuden näkökulmasta.

Palveluiden tuottavuuden kannalta asiakasrajapinnassa ja muissa organisaation toiminnossa työskentelevien henkilöiden keskinäinen ymmärrys toiminnasta on erittäin merkityksellistä (Dobni 2004, 304). Palveluprosessin operatiivinen vaihe on hyvin

keskeinen koko palvelutuotannon onnistumisen kannalta ja siinä aineettomalla pääomalla, kuten tiedolla ja osaamisella on keskeinen merkitys. (Lönqvist ym. 2010, 16.) Tästä voidaan päätellä, että palvelujen tuotantoa ts. palveluprosesseja kehitettäessä on otettava huomioon sekä työn mitoitus että voimavarojen ohjaaminen oikeisiin asioihin. Rissasen (2006, 166) mukaan organisaatioiden resurssiarviot painottuvat osin liiaksi euro-ajatteluun, joka johtaa virheellisyyteen. Eurot ovat resursseista vain osa ja ne on pyritty määrittelemään budjetoinnin yhteydessä. Motivaation ja ryhmädynamiikka voivat synnyttää henkisiä resursseja arvaamattomiakin määriä jos ne saadaan esiin esim. johtamisen keinoilla.

Palvelujen osalta tuottavuus on paljon monitahoisempi käsite kuin tavaratuotannossa. *Tuottavuudella tarkoitetaan yleensä tuotoksen ja tuottamiseen käytetyn panoksen suhdetta.* (Lönqvist ym. 2010, 78 - 80.) Tuottavuus ja sen lähikäsitteet on havainnollistettu kuviossa 15.



KUVIO 15. Tuottavuus ja sen lähikäsitteet mukailen Lönqvistiä ym. (2010, 85)

Palvelujen tuottavuus riippuu resurssien käytöstä ja niiden saatavuudesta. Tuottavuus laskee jos resursseja ei käytetä tehokkaasti tai jos niitä on liian vähän. Ongelmallista tuottavuuden tarkastelussa on se, että käsitettä tulkitaan eri tavoin. Tuottavuutta voidaan tarkastella konsernin, organisaation yksikön, tiimin tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. (Lönngqvist ym. 2010, 78 - 80.)

Tuottavuuden rinnalla puhutaan usein kannattavuudesta. Se voidaan määritellä tuotosten ja kustannusten väliseksi suhteeksi. Tuottavuus vaikuttaa organisaation kannattavuuteen. Tuottavuutta on esim. se kuinka monta opiskelijaa valmistuu ammattikorkeakoulusta. Valmistuneiden määrällä on vaikutusta organisaation rahoitukseen ja sitä kautta kannattavuuteen. Myös tehokkuus ja tuottavuus käsitteet sekoittuvat usein puhekielessä. Tehokkuus kuvastaa enemmän määrällisen tuotoksen ja panoksen välistä suhdetta. Se ei huomioi laatua. (Lönngqvist ym. 2010, 81 - 82.)

Jotta saataisiin kattava kuva esim. tukipalveluprosessin tuottavuudesta, sitä tulee tarkastella useista näkökulmista. Toiminta voi olla tehokasta ammattikorkeakoulun näkökulmasta, mutta opiskelijan, sihteerin tai hänen esimiehensä näkökulma voi paljastaa puutteita palvelun laadussa. Toisaalta liiallinen asiakasnäkökulman korostaminen ja kustannustehokkuuden laiminlyöminen saattavat puolestaan heikentää organisaation kannattavuutta.

2.4.1 Palvelun vaikuttavuus ja laatu

Vaikuttavuuden käsite liittyy enemmän ulkoiseen suorituskyykyyn kuin sisäiseen. *Vaikuttavuudella tarkoitetaan kykyä saavuttaa tulos tai tavoite.* Vaikuttavuuteen yhdistetään usein myös asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden tavoitteiden toteutuminen. Vaikuttavuuden käsite on esillä erityisesti julkisella sektorilla, koska organisaatioiden tavoitteena on saada aikaan vaikutuksia, jotka näkyvät mm. kansalaisten koulutustason nousuna. Käytännössä palveluiden vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että on saatu aikaan odotettu vaikutus tekemällä asioita oikein. (Lönngqvist ym. 2010, 90 - 92.)

Palveluissa korostuvat sekä toiminnan vaikuttavuus että palvelujen laatu. Palvelujen prosessimuotoisuudesta johtuen, vaikuttavuuden ja laadun tarkastelu on perusteltua. Esim. tukipalveluprosessin tehostaminen voi vaikuttaa tuotteen luonteeseen. Asiakkaat voivat kokea vaikutukset joko positiivisina tai negatiivisina. (Brax 2007, 9.) On havaittu, että nykyteknologia voi antaa mahdollisuuksia tuottavuuden nostamiseen, mutta se edellyttää innovaatioita erityisesti työn organisoinnissa. (PTT-katsaus 2007.) Hyvällä organisoinnilla päästään usein myös hyvään lopputulokseen ja laatuun.

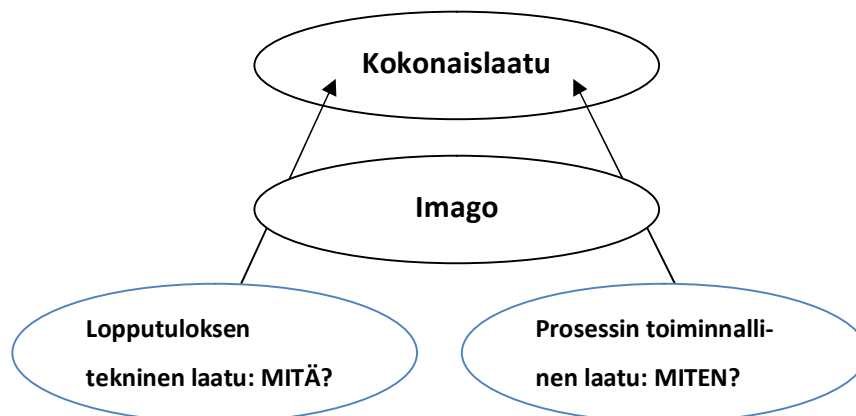
Laadun eri ulottuvuudet

Kuten aiemmin on jo todettu, palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa asiakkaan ja palveluntuottajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita. Koettuun palveluun vaikuttaa se, mitä asiakkaan ja palveluhenkilön välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Grönroosin (2009, 101) mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (kuvio 16). Asiakkaille on tärkeää mitä he saavat vuorovaikutuksessaan organisaation kanssa ja sillä on merkitystä heidän arvioidessaan palvelun laatua. Organisaatiot mieltävät tämän usein palvelun kokonaislaaduksi, vaikka kyseessä on vain yksi laadun ulottuvuus. Kyseessä on palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu, esim. opiskelija saama tutkintotodistus, yritysasiakkaalle toimeksiantona tehty markkinointikysely tai sisäiselle asiakkaalle toimitettu palvelussuhdetodistus. Asiakkaat pystyvät usein mittaamaan tätä ulottuvuutta varsin objektiivisesti, koska kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2009, 101.)

Teknisen laadun ulottuvuus ei kata kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos asiakkaalle toimitetaan. Palvelun saavutettavuus, palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä vaikuttavat palvelusta muodostuvaan käsitykseen. Myös muut asiakkaat saattavat vaikuttaa palvelukokemukseen. Toinen laadun ulottuvuus liittyy siis läheisesti ns. totuuden hetkien hoitoon ja

palveluntuottajan toimintaan. Tätä ulottuvuutta kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Toiminnallista laatua asiakas arvioi yleensä hyvin subjektiivisesti. (Grönroos 2009, 101 - 102.)

Laatua pidetään yhtenä organisaation menestyksen avaintekijöistä. Mutta mikä on kokonaislaadun kannalta tärkein laatu-ulottuvuus; *mitä vai miten?* Grönroosin (2009, 104) mukaan teknisiin ratkaisuihin panostetaan helpommin ja niiden varaan rakennetaan ehkä liikaakin. Laatustrategiana tämä voi toimia jos oletetaan, etteivät kilpailijat pysty samoihin ratkaisuihin. Lisäksi tekniset ratkaisut saattavat kaatua huonosti johdettuihin vuorovaikutustilanteisiin ja prosessin toiminnallisen laadun puutteellisuuteen. Toiminnallista laatua voidaan lähteä kehittämään palveluprosessien ja palvelutapaamisten parantamisen kautta. On kuitenkin muistettava, että teknisen laadun pitää olla riittävää. Se on kuitenkin hyvän laadun edellytys. (Grönroos 2009, 104.)



KUVIO 16. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Kuvasin aiemmin työssäni palveluprosessien johtamista ja esimiestyöhön liittyviä tekijöitä. Johtamiseen liittyy olennaisesti myös palvelun laadun johtaminen. Kuten Grönroos (2009, 140) toteaa kirjassaan

”Yrityksen on tärkeää hallita palvelujen laatua hyvin, mutta palvelun virheitä vielä paremmin.”

Laadun kehittäminen ei ole kampanja vaan jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Johdon tulee tukea sitä omalla esimerkillään ja pitää sitä kaiken aikaa yllä. (Grönroos 2009, 141.)

2.4.2 Tuottavuuden ja vaikuttavuuden kysymykset ammattikorkeakoulussa

Ammattikorkeakouluissa tuottavuutta tarkastellaan mm. seuraavien vuosille 2010 - 2012 asetettujen opetus- ja kulttuuriministeriön (myöhemmin OPK) tulosmittareiden kautta: hakukohteiden vetovoimaisuus, tutkintotavoitteissa pysyminen, opiskelijarekrytoinnissa onnistuminen, vieraskielisessä koulutuksessa suoritettu opintopisteet, TKI-toiminnan rahoituslähteet, TKI-hankkeissa suoritettut opintopisteet, opiskelijoiden työllistyminen, maksullisen palvelutoiminnan tulot sekä avoimessa AMK:ssa suoritettut opintopisteet. (Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet: liite 2 2009.)

OPK:n mukaan tulosmittarit on valittu ja ryhmitelty tukemaan ministeriön keskeisiä politiikkatavoitteita sekä ammattikorkeakoulujen omia profiileja ja strategisia painopisteitä. Ammattikorkeakoulu voi kehittämistyössään painottaa oman toimintastrategiansa pohjalta keskeisiä osa-alueita. Ammattikorkeakoulujen saamassa ohjeistuksessa todetaan, että tulosten saavuttaminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet 2009.) Tavoitteet saattavat tuntua arjessa sihteeripalvelujen näkökulmasta etäsiltä mutta osana palveluketjua koulutus-, TKI- tai täydennyskoulutusprosesseissa, jokainen on vaikuttamassa siihen kuinka hyvin ne saavutetaan.

OPK pyrkii tuloksellisuusrahoituksen kautta edistämään ammattikorkeakoulujen koulutuksen ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyön laatua ja vaikuttavuutta sekä parantaa ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta. Tuloksellisuusrahoituksella kannustetaan ammattikorkeakouluja pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kehittämistyöhön, joka johtaa laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden paranemiseen. (Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet 2009.)

Vuosikertomuksen 2009 mukaan JAMK:n toiminta on ollut tuloksellista ja se on menestynyt hyvin toiminnassaan.

- Liikevaihto oli lähes 54 miljoonaa euroa. OPK:n rahoittaman tutkintokoulutuksen valtionosuus oli 44,7 M€. Kasvua 2008 vuoteen verrattuna n.2,5 M€.
- Myös TKI-toiminnan volyymi kääntyi vuonna 2009 nousuun. Hankerahoituksen osuus oli yhteensä 6,4 % liikevaihdosta. Edellisenä vuonna se oli 3,7 %.
- JAMK oli vetovoimainen myös työmarkkinoilla. Uutta henkilöstöä rekrytoitiin yhteensä 126 avoimeen tehtävään. Hakijoita yhteensä 13/avoin työpaikka.
- Valtakunnallisissa opiskelijahaun vetovoimatilastoissa JAMK oli kolmas.

JAMK:n toiminnan kehittämiskohteita ovat valmistuneiden työllistyminen sekä tutkintotavoitteisiin pääseminen (Mikkonen 2011, 26). Taulukossa 14 on havainnollistettu hakija-, opiskelija- ja tutkintomäärien kehitystä nuoren ja aikuisten AMK-tutkinnoissa.

TAULUKKO 6. Hakija-, opiskelija- ja tutkintomäärien kehitys 2007 - 2010 (AMK-tietopalvelu; AMKOTA)

AMK-tutkinnot (nuoret/aikuiset)	2010	2009	2008	2007
Hakeneet	6583	7178	6754	5756
Aloittaneet	1509	1440	1476	1402
Opiskelijat	6235	6097	6187	6199
Valmistuneet	969	1027	1057	1104

Tuore selvitys ammattikorkeakoulujen tehtävistä ja rahoitus-, ohjaus- ja hallintomallin uudistamista peräänkuuluttaa siirtymistä nykyistä enemmän tuloksellisuuteen perustuvaan rahoitusjärjestelmään. Hallintomallia tulisi myös selkiyttää siten, että ammattikorkeakouluilla olisi vain yksi strategiasta ja taloudesta vastaava hallitus nykyisen kahden hallituksen asemesta. Tällä menettelyllä ohjaus- ja hallintojärjestelmä olisi nykyistä yksinkertaisempi, läpinäkyvämpi, kannustavampi ja ammattikorkeakoulujen autonomiaa tukeva. Lisäksi ammattikorkeakoulujen hallintoa säätelee ammattikorkeakoululain lisäksi ylläpitomallista riippuen kuntalaki, osakeyhtiölaki tai säätiölaki. Tämä on usein aiheuttanut hämmennystä, koska on epäselvää minkä lain mukaan toimitaan. (Ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallinto-mallia ehdotetaan uudistettavaksi 2010.)

Ammattikorkeakoulujen taloudellista ja hallinnollista asemaa tulisi uudistaa niin, että järjestelmä takaa opiskelijoille ja henkilöstölle vakaat ja ennustettavat toimintapuitteet pitkällä aikavälillä. Nykyinen järjestelmä ja siihen aika ajoin tehdyt pienet muutokset eivät kaikilta osin tue näitä tavoitteita. (Ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallinto-mallia ehdotetaan uudistettavaksi 2010).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni on suurimmaksi osaksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska kvantitatiivinen tutkimusote sopii ensisijaisesti selittävään tai kuvailevaan tutkimukseen. Toki voi olla niin, että samassa tutkimuksessa on useampia tarkoituksia ja erilaisia tutkimusotteita on mahdollista käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi ym. 2007, 133—135.) Tulosaimeistoni olen kerännyt kahdella sähköisellä kyselytutkimuksella. Kyselyillä keräämääni aineistoa olen täydentänyt JAMK:n henkilöstöpalvelujen toimittamalla sihteerien koulutustaustaa koskevalla HR-tietojärjestelmän aineistolla. Lisäksi haastattelin neljä tulosityksikön johtajaa.

Tutkimukseni eteni kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa laadin sihteerille ja assistenteille suunnatun sähköisen kyselylomakkeen. *Sihteeripalvelujen kehittäminen JAMK:ssa* -kyselylomakkeen laadinnassa minua ohjasivat aiemmin kuvaamani palvelujen tuottamisen viitekehys sekä alustavat tutkimuskysymykseni. Niiden pohjalta tein jäsennyksen, jota päivitin opinnäytetyöprosessin kuluessa (kuvio 17). Jäsenitys ohjasi keskittymään asioihin, joista halusin informaatiota sihteerikyselyn avulla. Sihteerikyselyssä keskityin palvelujärjestelmän ulottuvuuksiin (vuorovaikutus, työ, organisaation tuki) sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Taustamuuttujina sihteerikyselyssä olivat nimike, työsuhde, palvelussuhde ja työaika.

Sihteerikyselyn kysymysten laadinnassa hyödynsin seuraavanlaisia lähdeaineistoja:

- HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun julkaisuja, erityisesti Johdon ja assistenttien työ 2015 - ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi -raporttia.
- Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä -raporttia, joka pohtii asioita, joita työssä pidetään tärkeinä. Raportti on kolmas julkaisu tutkimusprojektista 'Työpaikkojen uudet toimintatavat'.
- Palvelut 2020 -loppuraporttia, jossa tarkastellaan osaamista kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa sekä

- JAMK:n osaamiskartoitusta, jonka avulla tunnistetaan osaamisten vahvuus-alueet ja kehittämistarpeet. Sen avulla määritellään myös osaamisten nykyinen taso ja sen suhde tavoiteltaviin asioihin.



KUVIO 17. Jäsennys aihealueesta kyselylomakkeiden laadinnan tueksi

Kyselylomakkeen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai Likert-asteikkoja. Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaan; toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot

ovat 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'täysin eri mieltä'. Vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä vaihtoehtoja, esim. 'en osaa sanoa'. (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2010.) Merkille pantavaa on, että osa vastaajista haluaa aina ilmaista mielipiteensä hillitysti ja toiset antavat mielellään ääri vastauksia. Vastaustilanteessa on hyvä tarjota tarpeeksi vaihtoehtoja. Aineiston käsittelyvaiheessa ylimääräisiä luokkia voidaan yhdistää.

Kyselylomakkeen rakenteesta ja sisällöstä keskustelin opinnäytetyön ohjaajan sekä työelämäohjaajien kanssa. Hyödynsin heidän näkemyksiään lomakkeen laadinnassa. Kyselylomakkeen testauksessa minua auttoivat JAMK:n liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat tradenomi-opiskelijat, joilla suuntautumisvaihtoehtona olivat markkinoinnin opinnot. Informoin opiskelijaryhmää opinnäytetyöstäni ja sen tavoitteista 18.3.2010. Linkki kyselyyni ja testausohjeet toimitettiin ryhmälle sähköpostitse. Kaikkiaan kuusi opiskelijaa (25 opiskelijan ryhmästä) testasi laatimani sähköisen lomakkeen, ja he antoivat palautetta seuraavista asioista:

- Vastaamiseen käytetty aika
- Kommentit kysymysten määrästä
- Kommentit lomakkeen rakenteesta
- Kommentit kysymysten muotoilusta ja ymmärrettävyydestä
- Kommentit kyselylomakkeen teknisestä toteutuksesta
- Muut havainnot ja kehittämissideat

Testaajien kommenttien pohjalta muokkasinkin kyselylomaketta ja kävin muutokset läpi opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Kyselytutkimuksessa kyselylomake on keskeinen työkalu ja sen varassa on kuinka koko tutkimus onnistuu. Käytin runsaasti aikaa taustatyöhön ja lomakkeen laadintaan. Toteutin sihteerikyselyn huhtikuussa 2010. Kyseessä oli kokonaisotanta eli kyselyyn kutsuttiin mukaan kaikki erilaisissa sihteeritai assistenttitehtävissä toimivat. Sihteerien ja assistenttien työtehtävissä on paljon sa-

mankaltaisuutta ja nimikkeiden käytössä kirjavuutta, joten kokonaiskäsityksen saamiseksi oli perusteltua ottaa myös assistentit mukaan kyselyyn.

Lähetin tiedon kyselyn avautumisesta 87 sihteerille ja seitsemälle (7) assistentille. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista 6. - 16.4.2010 välisenä aikana. Postituslistan tiedot olin saanut JAMKin henkilöstöpalveluista. Kahdeksan henkilön osalta sain automaattisen sähköpostivastauksen pitkästä poissaolosta (äitiys- tai opintovapaa), joten lopullinen otoskoko oli 86. Heistä 79 toimi erilaisissa sihteeritehtävissä ja seitsemän assistentin tehtävissä. Muistutusviesti vastaajille lähti 12.4.2010 Kyselyyn vastasi kaikkiaan 51 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 59 %.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutin sähköisen kyselyn sihteerien ja assistenttien esimiehille. Kyselyn piirissä olivat kaikki muut sihteerien/assistenttien esimiehet paitsi tulosityksiköiden johtajat. Otannassa mukana olleet esimiehet toimivat hallintoyksikön tukipalveluiden päällikkötehtävissä, kirjaston esimiestehtävissä, koulutuspäällikköinä, koulutus- ja T&K-päällikköinä tai T&K-päällikköinä. Kyselyn avulla halusin koota esimiesten näkemyksiä sihteerien työstä, osaamisen kehittämisen painopisteistä ja palvelujen kehittamisestä. Kyselylomake mukaili sihteerikyselyssä käyttämäni kyselylomaketta. Kysymysten määrä oli suppeampi verrattuna sihteerikyselyyn ja ne keskittyivät enemmän työn ja osaamisen kehittämiseen. Lomaketta ei testattu erikseen, koska se oli testattu sihteerikyselyvaiheessa. Lähetin tiedon kyselyn avautumisesta 29 esimiehelle. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista 24.5. - 4.6.2010. Nimilistan ja sähköpostiosoitteet olin saanut JAMKin henkilöstöpalveluista. Muistutusviesti vastaajille lähti 31.5.2010 Kyselyyn vastasi kaikkiaan 21 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 72 %.

Tulosaineiston käsittelyvaiheessa tallensin Digium Enterprisellä (sähköinen kysely- ja tutkimusjärjestelmä) keräämäni tiedot SPSS-ohjelmaan, josta sain sekä suorat ja-kaumat että ristiintaulukoinnit. Ristiintaulukoinnin avulla tutkin kahden muuttujan riippuvuutta toisistaan (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2010). SPSS:n

avulla tein tuloksista pylväsdiagrammeja ja taulukoita, joissa saadut tulokset ilmoitetaan pääsääntöisesti prosenttiosuuksina. Joidenkin kysymysten kohdalla käytin myös absoluuttisia lukuja kuvaamaan tuloksia. Käytin myös Excel-tilukkolaskenta-ohjelmaa pylväsdiagrammien tekemiseen.

Kolmannessa vaiheessa keräsin opinnäytetyön laadullisen aineiston. Haastattelin JAMK:n tulosityksiköiden johtajat helmikuussa 2011. Haastatteluissa johtajat kertoivat näkemyksensä palveluiden ja osaamisen kehittämisen haasteista. Haastattelujen sekä kyselyjen avointen kysymysten vastausaineiston olen käsitellyt hyödyntäen laadullisen tutkimuksen tarkastelutapoja. Tämä tarkoittaa aineiston läpikäyntiä systemaattisesti, sisällön jäsentämistä ja ryhmittelyä. Voidaan puhua aineiston sisältöä koodaavasta jäsentämisestä eli kokonaisuuden jakamista pienempiin osiin ja näiden tarkastelua. Toisaalta taas yksittäisistä ilmiöistä pyritään löytämään joitain yleisempää ja isompaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kyselylomakkeet ja haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteinä 1, 2 ja 3.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen rinnakkain sihteerikyselyn ja esimieskyselyn tuloksia. Täydennän kuvausta tulosityksiköiden johtajien haastatteluaineistolla. Ensimmäiseksi kuvaan JAMK:n sihteereitä (aineisto sisältää myös assistentit) heidän taustatietojensa ja työtehtäviensä nykytilanteen pohjalta. Kyselyaineiston avulla esittelen, millaisia JAMK:ssa työskentelevät sihteerit ovat, eli millaisena sihteerin työ näyttäytyy vastajien nimikkeen, työsuhteen, palvelussuhteen keston ja työajan perusteella.

Kuvaan myös, millaisia heidän työtehtäviensä ovat tällä hetkellä, mitä he ajattelevat työnsä mielekkyydestä ja kuinka tärkeäksi he työnsä kokevat. Esimieskyselyn aineiston kautta kuvaan sihteerin työn vaativuutta ja muutoksia työn vaativuudessa. Kuvaan tuloksissa myös JAMK:n sihteereiden muodollista, koulutuksen kautta hankittua pätevyyttä sihteerin tehtävään. Kuvaus pohjautuu JAMK:n henkilöstöpalveluista saatuun HR-tietojärjestelmän aineistoon.

Tämän jälkeen esittelen kyselyaineiston perusteella sihteerin työhön ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Esittelen myös näkemyksiä vuorovaikutussuhteista asiakkaisiin ja työyhteisön jäseniin. Tuloksissa käydään läpi sihteerien ja esimiesten näkemykset palvelujen tuottamisesta ja JAMK:sta organisaationa. Lopuksi tarkastelen tulevaisuuden muutoksia ja osaamistarpeita.

4.1. Sihteerin työn profiili

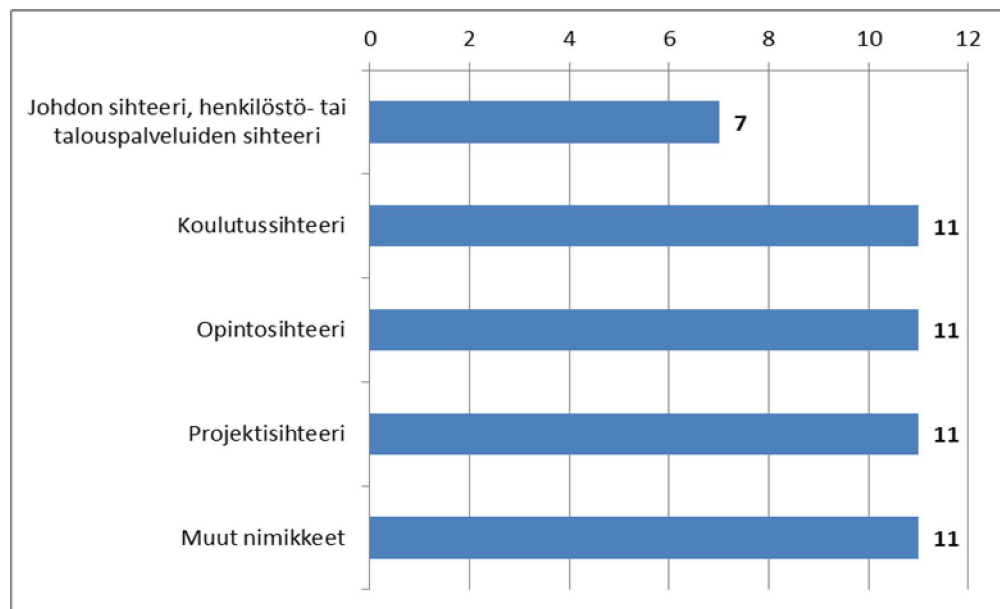
Nimike

Sihteerikyselyn tulokset antavat kattavan kuvan sihteerin työstä, koska vastausprosentti oli riittävän korkea (59 %). Vastaaminen jakautui vastaajaluokittain taulukon 6 osoittamalla tavalla. Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat projektisihteerit, opintosihteerit sekä muut nimikkeet -luokkaan kuuluneet. Vastausaktiivisuus oli heikoin projektiasistenttien ja tietopalvelusihteerien keskuudessa.

TAULUKKO 7. Vastausaktiivisuus sihteerikyselyyn vastaajaluokittain

luokka	otos (n)	vastanneet (n)	vastausprosentti (%)
johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri	12	7	58 %
koulutussihteeri	21	11	52 %
opintosihteeri	17	11	65 %
projektisihteeri	10	9	90 %
projektiassistentti	6	2	33 %
tietopalvelusihteeri	12	4	33 %
muut nimikkeet	8	7	86 %
yht.	86	51	59 %

Tulosten analysointia varten yhdistin nimikkeiden luokkia siten, että projektiassistentit (2 vastaajaa) yhdistin luokkaan projektisihteerit (9 vastaajaa). Yhdistin myös tietopalvelusihteerit (4 vastaajaa) muut nimikkeet -luokkaan. Tällä tavoin muodostui viisi tasaisen kokoista vastaajaryhmää jatkotarkastelua varten. Myös kyselyyn vastanneiden anonymiteetti oli mahdollista säilyttää tällä menettelyllä. Luokkia yhdistämällä yksittäisten vastaajien kommentit eivät ole tunnistettavissa tulosaineistosta.



KUVIO 18. Vastaajaluokat (n=51)

Luokkien yhdistämisen jälkeen vastanneista 7 henkilöä (14 %) oli johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokassa. Koulutussihteereitä, opintosihteereitä, projektisihteereitä ja muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia oli kaikkiaan 11 henkilöä/vastaajaluokka (22 %). Vastanneiden jakautumista nimikkeittäin havainnollistaa kuvio 18.

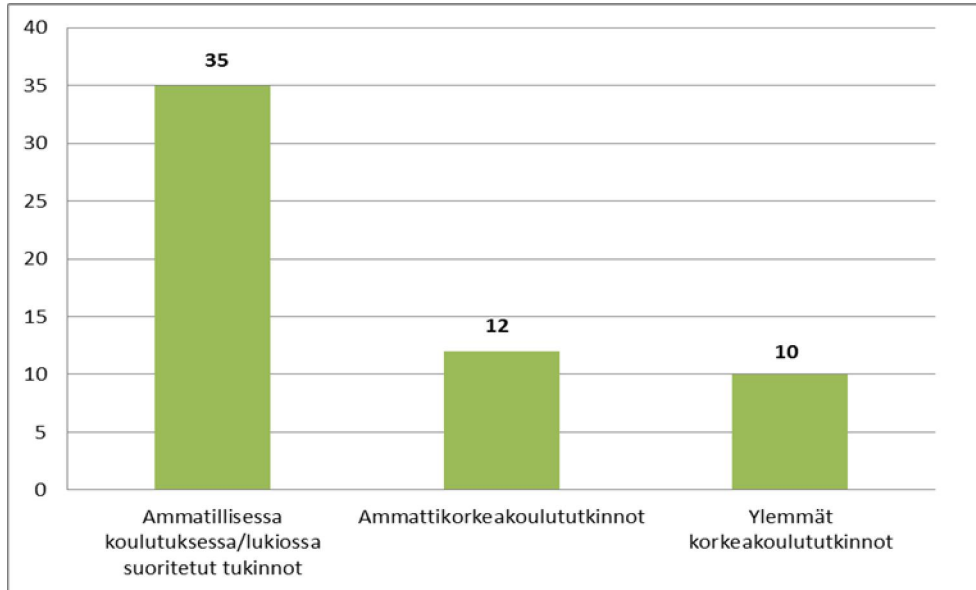
Sihteerien esimiehille suunnattuun kyselyyn vastasi 21 esimiestä 29:stä (72 %). Esimiesten joukossa oli eniten koulutussihteerien esimiehiä ja muut nimikkeet -sihteeriluokan esimiehiä (taulukko 7). Esimiehellä voi olla alaisuudessaan eri nimikkeillä toimivia sihteereitä. Esimieskyselyn tulosten esittelyssä käytän muutoin samaa luokittelua kuin sihteerikyselyssä, paitsi koulutus- ja opintosihteerejä koskevan aiheiston olen yhdistänyt.

TAULUKKO 8. Esimies-alainen -suhteet

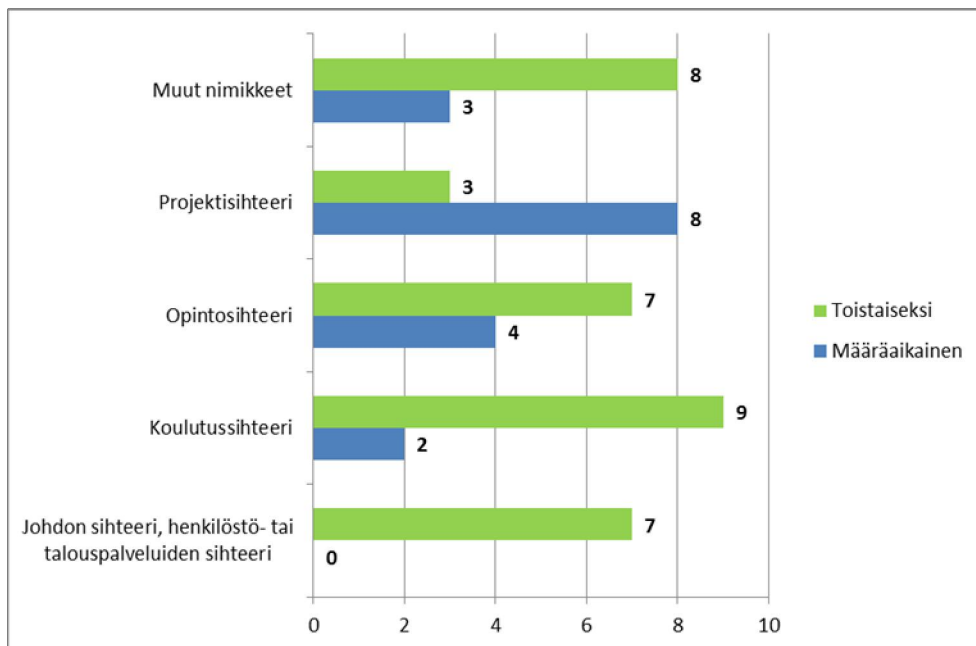
nimike	esimies-alainen - suhteet
johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	3
koulutussihteeri	7
opintosihteeri	1
projektisihteeri	3
projektiassistentti	2
tietopalvelusihteeri	3
muut nimikkeet	6

Koulutustausta ja työsuhde

Sihteereille suunnatun kyselyn otos oli 86 sihteeriä. Kyselylomakkeella ei tiedusteltu heidän koulutustaustansa, vaan tieto poimittiin JAMK:n HR-järjestelmästä. Järjestelmä tuotti tiedon 57 sihteeristä osalta. Tieto tutkinnosta puuttui 29 sihteeriltä. HR-tietojärjestelmän tietojen perusteella suurella osalla JAMK:n sihteereistä on ammatillinen koulutus. Ammattikorkeakoulututkinto on 12 sihteerillä ja yliopistossa suoritettu korkeakoulututkinto 10 sihteerillä (kuvio 19).



KUVIO 19. Sihteerien koulutustausta (n=57)



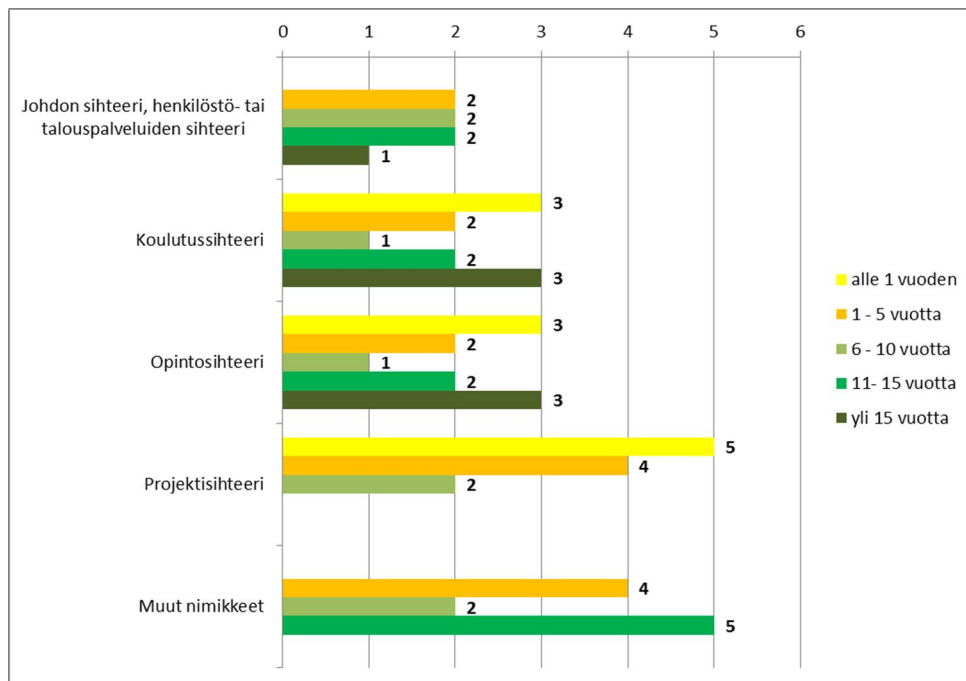
KUVIO 20. Työsuhteen luonne vastaajaluokittain (n=51)

Vastaajista suurin osa eli 67 % (34) oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa ja 33 % (17) määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa oli eniten projektisihteereitä. Määräaikaiset koulutus- ja opintosihteerit olivat äitiys- ja opinto-vapaan sijaisia. Tämä käy ilmi JAMK:n henkilöstöpalveluista saamastani aineistosta. Työsuhdetta havainnollistaa kuvio 20.

Palvelussuhteen kesto ja työaika

Muuttuja *Kuinka kauan olet työskennellyt JAMK:ssa?* kertoi vastaajien palvelussuhteen kestosta. Tulosten analysointia varten yhdistin kyselylomakkeen luokkia siten, että 16 - 20 vuotta työskennelleet (1 vastaaja) yhdistettiin yli 20 vuotta työskennelleisiin (6 vastaajaa). Muutin luokan nimeksi yli 15 vuotta työskennelleet. Tämän jälkeen oli viisi luokkaa jatkokäsittelyä varten.

Vastanneista projektisihteereistä viisi, koulutussihteereistä kolme ja opintosihteereistä kolme oli työskennellyt alle vuoden JAMK:ssa. Näin ollen kyselyyn vastanneista vähän vajaa neljäsosa oli vasta työuransa alussa JAMK:ssa. Pidempään eli 1 - 5 vuotta työskennelleitä oli 28 %. Vastanneista 16 % oli työskennellyt 6 - 10 vuotta JAMK:ssa. Palvelussuhteen kesto oli 11 - 15 vuotta 22 %:lla ja yli 15 vuotta JAMK:ssa työskennelleitä oli 14 % (7). Palvelussuhteen keston perusteella voidaan todeta, että JAMK:n sihteeritehtävissä toimii työuriansa eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet sihteerit (96 %) ovat kokoaikatyössä ja vain kaksi (4 %) sihteerä oli osa-aikatyössä. Palvelussuhteen kestoä kuvaa kuvio 21.



KUVIO 21. Palvelussuhteen kesto vastaajaluokittain (n=51)

4.1.1 Eniten työllistävät työtehtävät

Sihteerien työtehtävissä on paljon samankaltaisuutta ja tietyt työn osa-alueet nousevat esiin kyselyaineistoista kaikissa vastaajaluokissa. Käytän näistä työn osa-alueista nimitystä sihteerin työn keskeiset prosessit. Tutkimusaineiston perusteella, sihteerien työajasta suurin osa kuluu erilaisiin viestintä-, organisointi- tai tiedonhankinta- ja hallintatehtäviin. Vaihtelevuutta työtehtäviin tuovat asiakaskuntaan (opiskelijat, henkilöstö, viranomaiset jne.) tai substanssialueeseen liittyvät ominaispiirteet. Projektisihteereitä työllistävät em. lisäksi projekti- ja taloushallintoon liittyvät seuranta- ja valmistelutyöt. Aineisto osoittaa, etteivät organisointitehtävät nouse merkittävään rooliin opintosihteerien työssä. Muut nimikkeet -luokka sisältää hyvin erilaisia sihteeripalveluja tuottavia nimikkeitä, kuten tietopalvelusihteerit, aulapalvelusihteerit, tuotantosihteerit, arkistosihteerit ja kansainvälisten asioiden sihteerit. Heidän tehtävissään on havaittavissa enemmän kuhunkin nimikkeeseen liittyviä erityispiirteitä ja työn osa-alueita.

Johdon sihteerit, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerit käyttävät työaikaan erityisesti sähköpostiliikenteen seuraamiseen ja viestintään oman työyhteisön ja muiden sidosryhmien kanssa. Johdon tukeminen ja esimiehille annettava informaatio nousee myös esille tämän vastaajajoukon kommentoissa. Tehtäviä on kuvattu taulukossa taulukko 8.

TAULUKKO 9. Johdon sihteereitä, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteereitä eniten työllistävät tehtävät

Viestintä ja asiakassuhteiden hallinta	Organisointi	Tiedonhankinta ja -hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Oman sähköpostin käsittely ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden ja tehtävien hoitaminen • Johtajan sähköpostin seuranta • Johtoryhmää avustavat tehtävät • Intranet tiedotteiden seuranta ja asioiden edelleen informointi • Asiakaspalvelutyö sähköpostitse, puhelimitse ja muilla tavoin • JAMKissa käytössä olevien ohjelmien ja käyttöliittymien käytön opastus • Esimiesten ja henkilöstön ohjaaminen • Sihteeripalvelut henkilöstöasioissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajan kalenterin ylläpito ja päivitys (aikatauluttaminen) ja tästä syntyvät tehtävät (mm. tapaamisten sopiminen) • Kokous-, matka- ja asiakastilaisuuksien järjestelyt • Henkilöstöasioiden organisointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen tallentaminen järjestelmiin • Asiakirjojen skannaus • Selvitysten teko eri sidosryhmille • Virallisten asiakirjojen valmistelu ja käsittely (esityslisät, pöytäkirjat, palkkiot, matkalaskut, päätökset) • Arkistointi
Erityistehtävät: Eräajot		

Koulutussihteereitä työllistävä osa-alue oli tilavarausten ja lukujärjestysten tekeminen sekä niissä tapahtuvien muutosten aiheuttamat toimenpiteet. Työaikaa käytetään myös koulustilaisuuksien ja kokousten järjestelytehtäviin. Myös asiakaspalvelutehtävät työllistävät koulutussihteereitä. Tehtävät liittyvät opiskelijoiden ja opettajien neuvontaan ja informointiin erilaisissa koulutuksiin sekä toimintakäytänteisiin liittyvissä asioissa. Koulutussihteerit käyttävät työaikaansa myös tilastointeihin ja rekisterien ylläpitotehtäviin (esim. ASIO). Erityisesti esille nousevat organisointiin ja kokonaisuuksien hallintaan liittyvät työtehtävät (ks. taulukko 9).

TAULUKKO 10. Koulutussihteereitä eniten työllistävät tehtävät

Viestintä ja asiakassuhteiden hallinta	Organisointi	Tiedonhankinta ja -hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Kokousjärjestelyistä tiedottaminen • Koulustilaisuuksien järjestelyihin liittyvä yhteydenpito eri koulutuspaikkakuntien yhteyshenkilöiden kanssa • Opiskelijoille ja opettajille tiedottaminen puhelimitse, sähköpostitse ja Optiman kautta • Opinforumin päivittäminen: opinäytetyöryhmän kokoonpano, opinäytetyön esitysten järjestelyt, opinäytetöiden arkistointiasiat 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutusten organisointi (mm. tilavaraukset ja opasteet, laskutuspyynnöt talouspalveluihin) • Tilavarausten tekeminen (opinäytetöiden esityksille, opintojaksoille) • Varausten muutostarpeiden huomioiminen ja tietojen päivittäminen eri tahoille ja varausjärjestelmään • Lukujärjestysten tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijoiden harjoittelusopimukset ym. harjoitteluun liittyvät asiat. • Opettajien työaika-suunnitelmat ja tuntien vienti ASIOon • Toimintasuunnitelmien valmistelu ja tarkistus, muutosten tekeminen, ajantasaisten versioiden tulostaminen, tarkistuspyynnöt opettajille • Opetussuunnitelmaan ja ASIO:n koulutusohjelmarakenteisiin liittyvät esimiehen määrittelemät työt (yhteistyössä opettajien ja koulutuspäällikön kanssa)

jatkuu

<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijoiden neuvonta ja opintokorttien korjaus todistusta varten • Asiakaspalvelu; yhteistyö opettajien kanssa sekä opiskelijoiden neuvonta • Erilaisten opiskelijapalvelutehtävien hoitaminen (ilmoittautumiset, opintosuoritusmerkinnät) • Tekninen tuki opettajille 	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisten asioiden järjestely: opiskelijavalinta, virtuaali AMK opinnot, kokoukset, toimintasuunnitelmat, tentit, opinnäytetyöprosessin tehtävät yms. • Koulutustilaisuuksien organisointi Jyväskylässä ja muilla paikkakunnilla • Matka- ja majoitusjärjestelyt, tarjoilujärjestelyt, palkkioiden ja matkalaskujen tarkastus 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimeen AMK:iin ja erikoistumisopin-toihin liittyvät toimistotyöt • Palautekyselyjen toimittaminen asiakkaille ja niiden koonnit jatkokäsittelyä varten • Tilastotiedon kokoaminen, rekisterien ylläpito ja hallinnolliset tehtävät (so-pimusten arkistointi, asiakirjahallinto)
Erityistehtävät: Koulutuspäällikön avustaminen kaikenlaisissa laskentaan liittyvissä asioissa, Käännöstyöt		

Opintosihtereitä työllistävät eniten asiakaspalvelutehtävät, jotka muodostuvat erilaisista opiskelijapalveluista. Asiakaspalvelu on luonteeltaan neuvonta- ja ohjaustyötä, jota tehdään puhelimitse, sähköpostitse ja toimistossa. Opintosihtereiden työajasta iso osa kuuluu myös opiskelijahallinnon tehtäviin, erityisesti ASIO-opiskelijahallinta-ohjelmalla tehtäviin töihin. Tutkintotodistusten ja opintokorttien tietojen korjaaminen oli koettu erityisesti aikaa vieväksi tehtäväksi. Kolmas osa-alue on opiskelijarekrytointi sekä muut viranomaistehtävät. Myös arkistointi, tilastointi vievät opintosihtereiden työaikaa (ks. taulukko 10).

TAULUKKO 11. Opintosihtereitä eniten työllistävät tehtävät

Viestintä ja asiakassuhteiden hallinta	Tiedonhankinta ja -hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Sähköposteihin vastaaminen • Verkko-opiskeluympäristö Optiman sisältöjen päivitys • Nettisivujen kehittäminen opiskelijahaun osalta ja hakijan oppaan -työstäminen • Hakumarkkinointiin liittyvät tehtävät kuten oppilaitosvierailla ja muissa hakijaneuvontaan liittyvissä tilaisuuksissa tiedottaminen • Hakijoiden ohjaaminen sähköpostitse ja puhelimitse • Asiakaspalvelu, neuvonta ja opastus toimistossa puhelimessa ja sähköpostilla (opiskelijat, opettajat, ulkoiset asiakkaat) • Opiskelijapalvelujen tuottaminen: opiskelijoille tulostettavien erilaisten todistusten kirjoittaminen, ilmoittautumiset, opinto-oikeusaikojen tarkistaminen ja lisäaikojen kirjaus ja kurssivalinnoissa avustaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opiskelijahallinnolliset tehtävät ja ASIO-opiskelijahallintaohjelman käyttö (tietojen päivitystäminen, erilaiset listaukset, todistukset, opintokorttien järjestäminen/merkintöjen korjaaminen, hyväksilukujen ja opettajilta tulevien arvosanojen kirjaaminen) • Tutkintotodistusten teko • Toimintasuunnitelman ylläpito ASIO:ssa; kurssien vienti ja opettajien kiinnitys. • Opiskelijarekrytointiin liittyvät tehtävät, kuten hakemusten käsittely (tarkistaminen, tietojen korjaaminen), valintakoekirjeiden postitukset, opiskelupaikan vastaanottamiseen liittyvät tehtävät • Tilastojen laatiminen • Arkistointi
Erityistehtävät: Koulutusalan omat käytänteet ja niihin liittyvät toimenpiteet, Tenttikuorten teko, Erilaiset viranomais-tehtävät, Yllättävien ja kiireellisten asioiden selvittely eri tahojen kanssa	

Projektisihteerin työajasta suuri osa käytetään TKI-hankkeiden seuranta- ja valmistelutehtäviin (taulukko 11). Useat näistä tehtävistä painottuvat taloushallintoon, kuten hankerahoittajien vaatimat toimenpiteet ja maksatushakemukset. Projektisihteerit käyttävät paljon työaikaansa myös projektien käytännön järjestelyihin ja erilaisten toimenpiteiden suunnitteluun, kuten koulutustilaisuuksien organisointiin. Työaikaa kuluu myös viestinnän tehtäviin, kuten tiedottamiseen ja yhteistyöhön projektipäällikön kanssa. Viestinnän tehtäviä hoidetaan erilaisia viestintäkanavia ja -tapoja hyödyntäen (mm. www-sivut, uutiskirjeet, tiedotteet, sähköpostiviestintä ja paperiset kirjeet).

TAULUKKO 12. Projektisihteereitä eniten työllistävät tehtävät

Viestintä ja asiakassuhteiden hallinta	Organisointi	Tiedonhankinta ja -hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Raporttien ja selvitysten koostaminen ja kirjoittaminen • Koulutusmarkkinoinnin suunnittelu ja toteutus (sisältötekstit, taittotyö, kehittäminen) • Koulutusten markkinointi (sähköpostit, nettisivujen päivitys, paperiset kirjeet) • Työajanseurantojen ohjeistaminen • Sähköposteihin vastaaminen ja muu viestintä (tiedotteet, www-sivut, uutiskirjeet) • Projektipäällikön tukihenkilö hankehallinnon pyörittämisessä, yhteistyö projektipäällikön kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektitoiminnan käytännön järjestelyt ja toimenpiteiden suunnittelu: Koulutuspäivien ja opintomatkojen järjestelyt (tilat, luennoitsijat, ohjelmat, opintomatkojen vetäminen) • Tilaisuuksien ja koulutusten järjestelytehtävät (kutsut, ilmoittautumiset, osallistujalistojen tekeminen, yhteydenpito koulutettaviin, lähiopetuspäivien järjestelyt) • Matkajärjestelyt ja käytännönasioiden selvittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokouspöytäkirjojen laadinta ja muiden asiakirjojen käsittely, tarkistukset • Työajanseurantojen tarkastaminen
<p>Seuranta- ja valmistelutyöt: Rahoittajan vaatimat toimenpiteet (maksatushakemusten liitteiden valmistelut, tarvittavien palaverien ja kokousten pöytäkirjojen kirjoittaminen, budjetin ja hankesuunnitelman muokkaus varsinkin hankkeen alku- ja muutosvaiheissa)</p> <p>Virtuaalirahan keräämisprosessi, Projektin koulutusten seurantatehtävät (seurantatietojen kyselyt ja niiden koostaminen)</p>		

Muut nimikkeet -luokan vastaajien työajasta suurin osa kuluu asiakaspalvelutehtävissä (taulukko 12). Asiakaspalvelutehtävien sisältö eroaa vastaajien kesken hyvin paljon, koska tähän luokkaan kuului erilaisia sihteeritehtäviä hoitavia henkilöitä. Vastajat kuvasivat asiakaspalvelutyötään neuvonta- ja ohjaustehtävinä sekä kirjaston asiakaspalvelutehtävinä (lainaukset ja palautukset, tiedonhaun ohjaus). Muita työllistäviä

työn osa-alueita olivat tilavaraukset, aineistojen luettelointi ja tietojen tallennus tietokantaan, kirjastoaineiston hankinnat ja aineistojen ajan tasalla pito.

TAULUKKO 13. Muut nimikkeet -luokan vastaajia eniten työllistävät tehtävät

Viestintä ja asiakassuhteiden hallinta	Organisointi	Tiedonhankinta ja -hallinta
<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelutehtävät Neuvonta, tiedonhaun ohjaus, lainaus, palautus - palvelut sekä tiedonhaun opettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tilavaraukset 	<ul style="list-style-type: none"> Aineistojen luettelointi ja tietojen vienti tietokantaan
Erityistehtävät: Kirjastoaineiston hankinta ja aineiston ajantasaisuuden ylläpito (uutuuskien seuranta, kustantajien sivut, luettelot, alan lehdet, tilaukset), Tuotteiden laadun ja ominaisuuksien testaus		

Sihteerien työlle on ominaista, että työtilanteet saattavat muuttua nopeasti ja asiakkaiden tarpeet olla hyvinkin akuutteja. Tämä tuli ilmi myös kyselyn vastauksissa. Sihteerit kuvasivat työllistävänä osa-alueina myös sesonkiluontoiset työt, yllätykselliset ja kiireelliset työt, työt joita muut eivät ehdi tekemään ja työt jotka vievät muilta turhaa työaikaa.

Kysymykseen *Teetkö työtehtäviä, joita ei ole mainittu toimenkuvassasi?* pyydettiin sihteereitä ottamaan kantaa, jos he kokevat, että näin tapahtuu *usein tai erittäin usein*. Kysymykseen tuli kaikkiaan 15 vastausta. Koulutussihteereiltä tuli eniten kommentteja asiasta eli yhteensä kuusi vastausta. Koulutussihteerien vastauksissa ilmeni, että epäselvyydet työnjaossa aiheuttavat heille ns. toimenkuvaan kuulumattomia työtehtäviä. Koulutussihteerit hoitavat esimerkiksi vahtimestareille kuuluvia tehtäviä: antavat parkkilappuja, opastavat vieraita, etsivät välineitä ja avaavat ovia. Lisäksi koulutussihteerien vastauksissa mainittiin markkinointiin liittyvät tehtävät, projektisihteerin tehtävät ja opettajien avustaminen tietoteknisissä ongelmissa.

Projektisihteerien neljän kommentin perusteella on havaittavissa, että projektisihteeristä moni on ollut töissä JAMK:ssa alle vuoden ja toimenkuva on vasta hahmotumassa heille. Muissa sihteeritehtävissä toimivilta oli kolme kommenttia toimenkuvaan kuulumattomista tehtävistä. Kommenteissa todetaan lähinnä, että työtehtävistä

sä tapahtuu muutoksia työpaikan tilanteiden mukaan. Nämä voivat olla esimerkiksi sijaisuuden hoitamista, asiakkaiden ohjaamista oikean henkilön luokse tai opiskelijan ohjaustilanteen hoitamista.

Johdon sihteerien, henkilöstö-, palkanlaskenta- ja taloussihteerien osalta oli vain kaksi kommenttia tehtävistä, joita ei ole mainittu toimenkuvassa. Ne olivat enemmän toteamuksia siitä, että kaikkea ei voi luetella toimenkuvassa. Eräs vastaaja oli todennut toimenkuvastaan seuraavaa:

”Sihteerin tehtäviin kuuluu kaikki, mitä muut eivät osaa, viitsi tai kerkiä tehdä.”

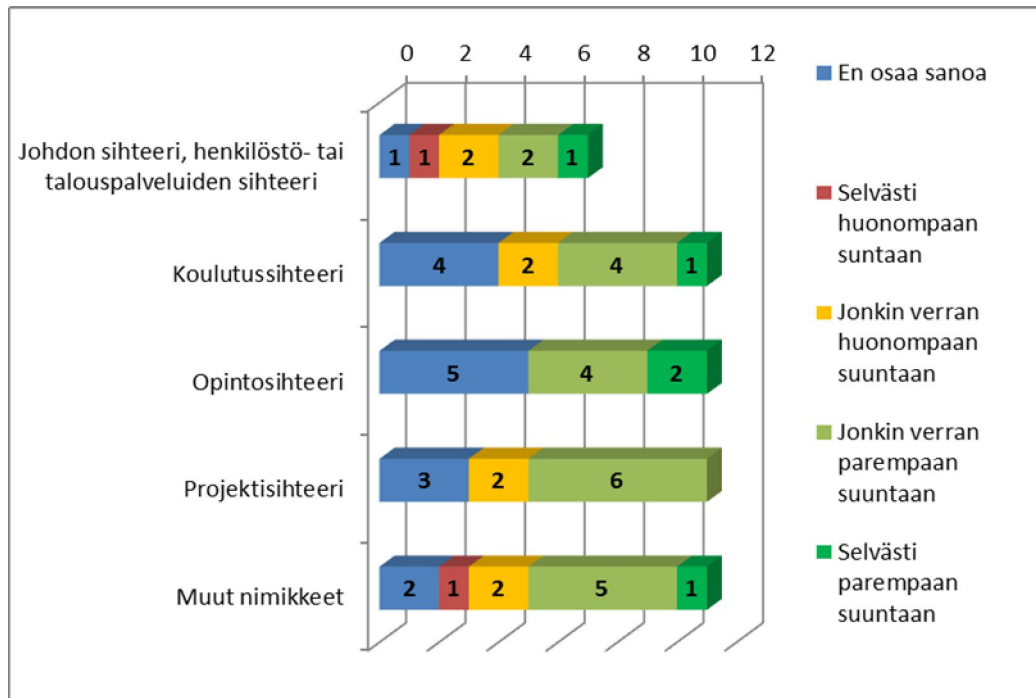
Opintosihteereiltä ei tullut yhtään kommenttia asiaan. Tästä voisi päätellä, että heillä on selvillä toimenkuvan edellyttämät tehtävät ja sen mukaisesti myös arjen työskentelyä tehdään.

Esimieskyselyssä pyydettiin sihteerien esimiehiä ottamaan kantaa väittämään *Tunnen hyvin sihteerien työtehtävät*. Tulosten perustella viisi (24 %) esimiestä tuntee hyvin sihteerien työtehtävät. Suurin osa eli 62 % (13) tuntee jossain määrin. Kolme vastaajaa (14 %) arvioi tuntevansa heikosti sihteerien työtehtäviä. He olivat jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen.

4.1.2 Muutokset työn mielekkyydessä

Sihteereistä 51 % (26) koki työnsä muuttuneen parempaan suuntaan JAMK:ssa. Vastaajista 16 % (8) koki työnsä mielekkyyden muuttuneen jonkin verran huonompaan suuntaan. Selvästi huonompaan suuntaan asiat ovat muuttuneet vain kahden vastaajan mielestä. Kyselyyn vastanneista yhteensä 14 henkilöä oli työskennellyt vastaushetkellä alle vuoden JAMK:ssa. Mielekkyyteen ei osannut ottaa kantaa 15 vastaajaa (29 %).

Tulosten ristiintaulukointi osoittaa, että opintosihteereistä ei kukaan koe työnsä mielekkyyden muuttuneen huonompaan suuntaan. Kuvio 22 havainnollistaa asiaa. Viisi opintosihteeriä ei osannut ottaa kantaa vallitsevaan tilanteeseen. Heidän työsuhteensa on kestänyt alle vuoden JAMK:ssa. Projektisihteereistä 29 % (6) kokee työnsä muuttuneen jonkin verran parempaan suuntaan.



KUVIO 22. Muutokset sihteerityön mielekkyydessä vastaajaluokittain (n=51)

Sihteerit perustelivat kyselyssä näkemyksensä työn mielekkyydestä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Vastauksissa korostuivat työtehtävät, työnjako ja osaaminen.

Tiivistetysti voidaan todeta, että työn mielekkyyttä parantavat seuraavat asiat:

- Työnkuvan ja työnjaon selkiyttäminen
- Mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät
- Osaaminen ja kyvyt vastaavat työtehtäviä

Vastaajat perustelivat mm. seuraavalla tavalla muutosta työn mielekkyydessä:

”Mielekkyyttä lisää se, että on mahdollista keskittyä joihinkin tärkeisiin tehtäväalueisiin paremmin kuin aiemmin, kun hallinnollista työtä on jaettu toisen työntekijän kanssa. Uusi tehtäväkuva tuo kuitenkin myös uusia tehtäviä, joten työn kuormittavuus ei välttämättä pienene. Kaiken kaikkiaan hyvää tilanteessa on kuitenkin se, että muutokset työnkuvasa sisältävät enemmän itselle kiinnostavia tehtäväalueita.”

”Työnkuva on vaihteluista huolimatta koko ajan selkeytynyt, ja olen työkokemuksen karttuessa myös tullut varmemmaksi siirtymään ”lennossa” erilaisiin tehtäviin. Työn mielekkyys tuntuu parantuneen, kun työssä on voinut kehittää itseään, ja vastuutakin on annettu sitä mukaa enemmän.”

Keskittyminen olennaiseen ja ajanhallinta, itsensä kehittämisen mahdollisuudet työssä, esimiehen tuki ja toimiva yhteistyö, vastuun saaminen, tiimityöskentely, itsenäinen työ ja työsuhteen jatkuminen mainittiin vastaajien perusteluissa. Eräs vastaaja perusteli positiivista kokemustaan työn mielekkyyden muuttumisesta seuraavasti:

”Kun tulin uutena taloon, vanha työnkuva oli melko hajanainen, mutta alkoi selkiytyä pikkuhiljaa kun ylimääräiset, vanhat tehtävärönsyt saatiin karsittua ja/tai siirrettyä pois. Organisaatiouudistuksen synnyttämä yksikkö aiheutti aluksi lisätöiden vyöryn, jonka jälkeen tehtäviä täytyi selkiyttää uudelleen. Onneksi kaikessa yllä mainitussa työssä on ollut mukana esimiehen tuki.”

Negatiiviset kokemukset työn mielekkyyden muuttumisesta liittyvät epäselvyyksiin työtehtävissä tai muutosten ja työtahdin kiihtymisestä.

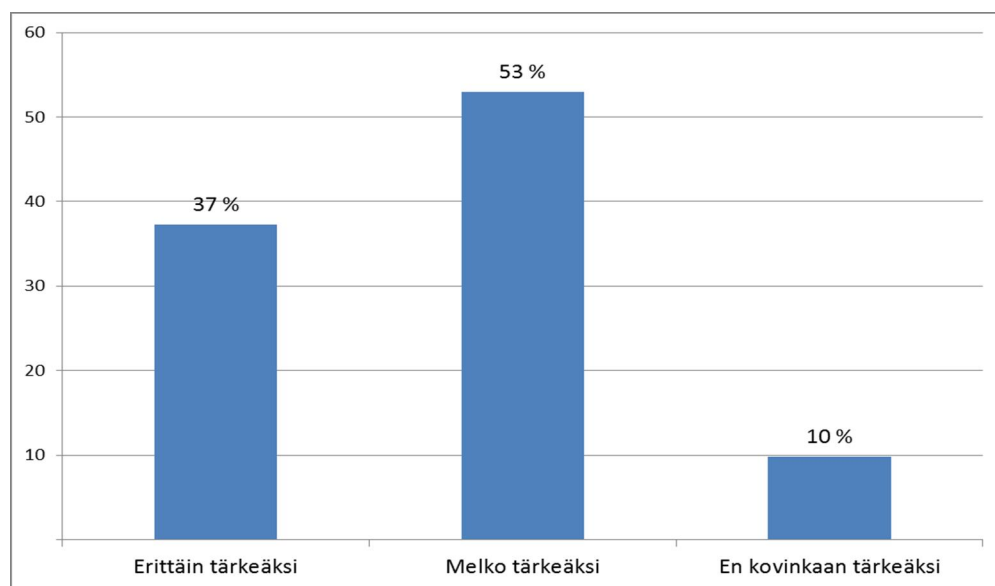
”Työtahti kiihtyy kiihtymistään, eikä ole aikaa tehdä töitä kunnolla. Työnilo hukassa.”

Myös liian suuri työkuorma, alikäytetty osaamispotentiali, arvostuksen puute, erilaiset vaatimukset samaa työtä tekeville ja päätetyön kuormittavuus vaikuttavat vastaajien mielestä negatiivisesti työn mielekkyyteen.

”Olen saanut nyt tehdä hiukan vastuullisempia tehtäviä kuin alussa ja saanut käyttää hitusen enemmän olemassa olevaa osaamistani. Edelleen potentiaalini on selvästi alikäytetty.”

”Työtehtäväni eivät tarjoa tarpeeksi haastetta ja koen välillä jääväni ns. ”vanhanaikaisen sihteeristereotypian” varjoon. Toisin sanoen työyhteisössä on paljon vielä opettajia, jotka eivät tunnu arvostavan sihteerin työtä vaan pitävät ns. ”omana juoksutyttönään”. Lisäksi olen kokenut, että henkilökohtaiset kehityskeskustelut eivät välttämättä ole johtaneet toivottuun suuntaan. HR-tietojärjestelmään on luokiteltu kullekin ammattinimikkeelle omat osaamisalueet, mutta herää kysymys, kuinka paljon niitä hyödynnetään muiden kuin opettajien kohdalla...”

Kokemukset sihteerin työn tärkeydestä



KUVIO 23. Sihteerien näkemys oman työn tärkeydestä (n=51)

Sihteerikyselyyn vastanneista 37 % (19) koki erittäin tärkeäksi työnsä JAMK:ssa ja 53 % (27) melko tärkeäksi. Viisi vastaajaa eli 10 % ei koe työtään kovinkaan tärkeäksi JAMKissa. Tämä ryhmä muodostui kolmesta projektisihteeristä, yhdestä muut nimikkeet -luokkaan ja yhdestä johdon sihteerin, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteerin luokkaan kuuluvasta vastaajasta. Esimieskyselyyn vastanneista 76 % (16) koki sihteerin työroolin erittäin tärkeänä ja 24 % (5) melko tärkeänä. Sihteerien kokemuksia oman työn tärkeydestä kuvaa kuvio 23.

4.1.3 Sihteerin työn vaativuus

Muutoksia sihteerin työn vaativuudessa selvitettiin esimiehille suunnatussa kyselyssä. Sihteerien esimiehet kertoivat näkemyksiään siitä *mihin suuntaan työn vaativuus on muutumassa ja miten se näyttäytyy työelämässä*. Tulosyksiköiden johtajien haastatteluissa selvitettiin lisäksi johdon sihteerin työhön liittyviä muutoksia ja niiden vaikutuksia työn vaativuuteen sekä osaamisen kehittämiseen.

Johdon sihteeri, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerit

Esimieskyselyn perusteella voidaan todeta, että johdon sihteerien, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerien työssä tarvitaan yhä enemmän erilaisten ohjelmistojen tuntemusta, kykyä ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja pystyä muuttamaan omaa toimintaansa. Vastauksissa mainittiin lisäksi, että sihteeriltä edellytetään yhä enemmän hiljaisten signaalien huomaamista ja näiden viemistä esimiehen tietoon. Johtajat ovat yhä kiireisempiä ja sihteerit voivat yhä suuremmassa määrin tukea heidän työtään (esim. tilastointi, graafiset esitykset, jopa analysointityö). Myös sidoryhmätyö on esimiesten mielestä yhä merkityksellisempää. Vastaajat arvioivat lisäksi, että sihteereiltä vaaditaan enemmän moniosaamista kuin ennen.

Johtajien haastatteluissa käsiteltiin johdon sihteerin tehtäviä, työn vaativuutta ja muutoksia siinä. Haastatteluissa nousi esille, että organisaatiouudistuksen myötä tulosityksikkökooko kasvoi ja henkilöstömäärät kasvoivat tämän myötä. Seurauksena myös johdon sihteerin työmäärä kasvoi. Johdon sihteeri-nimike ja yhteinen toimenkuvaus otettiin käyttöön JAMK:n organisaatiouudistuksessa.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tehtävät ovat linjassa JAMK:n yhteisen toimenkuvauksen kanssa. Johtajat kuvasivat mm. seuraavalla tavalla johdon sihteerin työtä: Johdon sihteeri ennakoii ja tarttuu asioihin. Hän on johtajan työpari ja tuki. Johtaja tarvitsee henkilön jolle voi koko ajan jättää asioita hoidettavaksi. Johdon sihteerin

teeri hoitaa johtajan aikataulujen koordinointia, seuraa sähköpostiviestintää ja valmistelee asioita (esim. kokousmateriaalit, matka- ja kokousjärjestelyt).

Johdon sihteerin rooli nähtiin hyvin tärkeänä haastatteluissa. Sitä kuvaa mm. näkemys siitä, että johdon sihteeri on usein yksikön ”käyntikortti” ulospäin. Hän vastaanottaa vieraat ja tekee tilaisuuksiin tarvittavat järjestelyt. Haastatteluissa todettiin myös, että *”hän on henkilö joka tuntee organisaation”* ja toimii usein yhteisten asioiden hoitajana. Johdon sihteeri koetaan jossain määrin yksikön työntekijöiden yhteiseksi resurssiksi. Myös muu yksikön henkilöstö työllistää johdon sihteerä, ei vain johtaja. Johdon sihteerin laajaan tehtäväkenttää kuuluu kaikissa yksiköissä jossain määrin myös henkilöstöasioiden hoitoa.

Haastattelujen perusteella yksiköiden johtajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että johdon sihteerin työn vaatimukset ovat lisääntyneet sekä määrällisesti että laadullisesti. Esimerkiksi ennakointi ja valmistelutyön määrä on lisääntynyt koko ajan. Eräs kommentti asiaan oli, että *”vaativuushuippu lienee saavutettu, osaamista voidaan aina hioa.”*

Työn ja osaamisen vaativuutta lisäävät mm. uusien sähköisten järjestelmien käyttöönotto (mm. ESS, Tweb). Myös käytössä olevien ohjelmien uudet ominaisuudet on otettava haltuun. Johtajien yleinen mielipide oli, että tietotekniset valmiudet on oltava hyvät ja ajan tasalla. Osaamisvaatimuksissa kielitaidon ja kansainvälisyysosaamisen merkitys kasvaa myös koko ajan.

Koulutus- ja opintosihteerit

Esimieskyselyn vastausten perusteella koulutussihteerien ja opintosihteerien työtehtävät ja osaaminen elävät jatkuvassa muutoksessa. Työn vaativuutta lisää koko ajan tietotekniikan kehittyminen ja omien taitojen kehittäminen sen rinnalla. Esim. sähköisten palvelujen kehittäminen ja käyttäminen lisääntyy. Kansainvälistymisen lisääntymässä tarvitaan taitoa puhua kielillä ja kohdata eri kulttuurista tulevia asiakkaita.

Koulutussihteereille on tulossa uusia vastuualueita (Avoin AMK-koulutus, oppisopimustyyppinenkoulutus) ja uusia ohjelmia käyttöön (mm. ASIO-opintojaksopalaute). Heidän vastuullaan on aina vain laajempia kokonaisuuksia. Esimiesten mukaan uudet koulutusmuodot asettavat sihteerin työlle haasteita. Lisäksi opiskelijahallintoa suunnitellaan uudentyypisiin toteutuksiin. Opintosihteerin työ on entistä enemmän ohjaavampaa, jolloin tarvitaan ohjausvalmiuksia kohdata, ohjata ja neuvoa erilaisia asiakasryhmiä. Ohjauksen rooli korostuu myös koulutussihteerin työssä. Eräässä vastauksessa mainittiin että haastavasta työyhteisöstä nousee vaatimuksia osaamiselle:

”Tietotekniset valmiudet pitää olla todella hyvät. Työkuorma tulee lisääntymään eli koulutuspäällikkö teki osan niistä töistä, jotka ovat nyt koulutussihteereillä. Hyvät neuvotteluvalmiudet ja paineensietokyky ovat tarpeen usein hyvin vaativien kollegoiden yhteisössä.”

Esimiesten vastauksissa mainittiin myös, että sihteerin työt monimuotoistuvat, useita prosesseja on hallittavana samanaikaisesti ja ennakoitiosaaminen korostuu. Eräs vastaaja totesi, ettei sihteerinimike anna välttämältä oikeaa kuvaa työtehtävistä.

Projektisihteerit

Projektisihteerien työn vaativuutta on lisännyt kasvava TKI-toiminnan volyyymi. Esimiesten vastauksissa todettiin, että projektisihteerien työnkuvaan kuuluu taloushallinnon lisäksi entistä enemmän tiedottamiseen ja tapahtumien järjestämiseen liittyviä tehtäviä. Excel-tiedostojen, erilaisten esitysten valmistaminen, pöytäkirjojen ja muistioiden laatiminen nähtiin varsin vaativana työnä. Eräs vastaaja kuvasi tilannetta siten, että projektisihteerin työ pitää osata tehdä joustavasti ja oikein. Esimiehen pitää pystyä luottamaan, että tuotos on oikein.

Muut nimikkeet

Muut nimikkeet -luokkaan kuului hyvin erilaisissa sihteeritehtävissä työskenteleviä. Esimiesten näkemyksissä tuli esille, että sihteerien työ on monipuolistunut ja laajentunut. Myös rooli ja tehtäväkuva ovat muuttuneet vuosien aikana. Sihteereiltä vaadi-

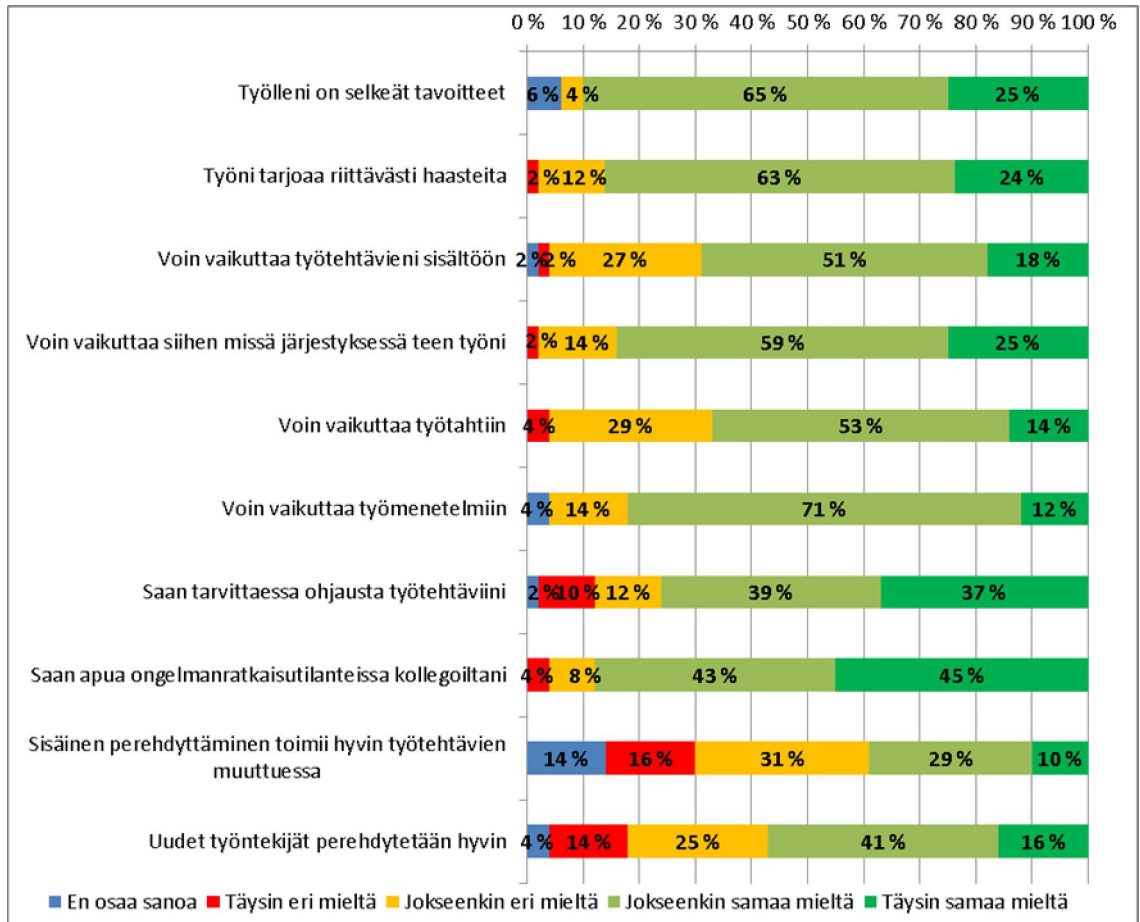
taan moniosaajuutta, vahvaa tietoteknistä osaamista, tiedonhankinta ja -soveltamistaitoja. Esimiehet kuvasivat, että sihteerien asiakaskunta koostuu opiskelijoista, henkilöstöstä ja muista sidosryhmien jäsenistä: Asiakkaat ovat niin suomalaisia kuin ulkomaalaisia. Työn vaatavuutta kuvattiin myös seuraavasti:

”JAMK panostaa KV-opiskelijoihin, joten englanninkielen sekä suullinen että kirjallinen taito korostuvat - tarvitaan lisää sisäistä englannin kielikoulutusta ja nimenomaan puhekoulutusta. Tiedon rakenne on muuttunut - tieto uusiutuu koko ajan ja on pirstaloitunut. Uudet tekniikat ja järjestelmät, joita JAMKissa otetaan käyttöön, edellyttävät uuden tiedon omaksumista koko ajan, esim. sosiaalinen media ja nyt tulossa olevat Windows 7 ja Office 2010. Nämä ovat vain muutama esimerkki, mutta listaa voisi kasvattaa loputtomiin. Esimerkiksi tiedon uusiutuminen ja avoimet ympäristöt edellyttävät oman asiantuntijaosaamisen jatkuvaa päivitystä.”

Eräs vastaaja arvioi, että sihteerin työssä tarvitaan myös entistä enemmän sosiaalisijaitaitoja sekä kykyä "lukea" tilanteita. Sosiaalisten taitojen oppiminen on haasteellisempaa koska ne ovat myös persoona kysymyksiä. Myös komplisoituva korkeakoulumaailma ja työelämän sidosryhmätyö edellyttävät entistä laajempaa työtettä sihteeereiltä. Tietopalvelusihteerien esimiesten näkemyksissä todettiin, että kirjastossa tietopalvelusihteerit myös opettavat tiedonhankintaa, Tietokantojen osaamista vaaditaan kaikilta, koska asiakaspalvelussa on pystyttävä neuvomaan. Samoin opinnäytetöiden yksilöllistä tiedonhankintaohjausta antavat myös tietopalvelusihteerit.

4.2 Työn ja osaamisen kehittäminen

Sihteerikyselyssä vastaajat ottivat kantaa keskeisiin työn ja osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. Vastaajat arvioivat työn tavoitteisiin, haasteisiin, sisältöön, työjärjestykseen ja -tahtiin, ohjaukseen, ongelmaratkaisutilanteisiin sekä perehdyttämiseen liittyviä asioita. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 24.



KUVIO 24. Sihteerien työhön ja työskentelyyn liittyvät tekijät (n=51)

Vastaajista 26 % (13) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän **työilleen on selkeät tavoitteet** ja 65 % (33) jokseenkin samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa oli eri mieltä ja kolme ei osannut ottaa kantaa asiaan. Sihteerinimikkeiden välillä ei ollut merkittäviä näkemuseroja tavoitteiden selkeyden suhteen.

Sihtereistä 24 % (12) oli täysin samaa mieltä siitä, että työ tarjoaa **riittävästi haasteita**. Vastaajista 63 % (32) oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä heistä oli kuusi vastaajaa eli 12 %. Täysin eri mieltä oli yksi vastaaja. Neljä koulutussihteerää koki, että työ tarjoamat haasteet eivät jossain määrin tyydytä heitä. Myös yksi opintosihteerä ja yksi projektisihteerä olivat jokseenkin eri mieltä työn tarjoamien haasteiden riittävydestä.

Sihteereistä 51 % (26) oli jokseenkin samaa mieltä siinä, että he **voivat vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön**. Täysin samaa mieltä asiasta oli 18 % (9) vastaajista. Kriittisemmin vaikutusmahdollisuuksiaan työtehtävien sisällön suhteen arvioi 28 % (14) sihteereistä. Jokseenkin eri mieltä -vastausvaihtoehdon oli valinnut neljä koulutussihteeriä (36 %), neljä opintosihteeriä (36 %) ja neljä projektisihteeriä (36 %) sekä yksi muut nimikkeet luokkaan kuuluva ja yksi johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluva sihteeri. Täysin eri mieltä vaikutusmahdollisuuksista oli vain yksi vastaaja.

Sihteereistä yli puolet eli 59 % (30) koki, että he **voivat** jossain määrin **vaikuttaa työjärjestykseen** eli siihen missä järjestyksessä tekevät työtehtävänsä. Kaikkiaan 26 % (13) arvioi, että he voivat itse täysin vaikuttaa työjärjestykseen. Sihteerikyselyn aineiston perusteella voi todeta, että myönteisin näkemys asiasta oli koulutus- ja opintosihteereillä. Heistä kukaan ei esittänyt eriävää kantaa asian suhteen. Jokseenkin eri mieltä työjärjestyksen itsenäisen määrittämisen suhteen oli 14 % (7) sihteereistä. Heistä neljä oli projektisihteeriä (8 %).

Kyselyyn vastanneista sihteereistä 53 % (27) koki, että he **voivat** jossain määrin **vaikuttaa työtahtiin**. Vastanneista 14 % (7) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Heistä kolme oli opintosihteeriä. Kriittisemmin vaikutusmahdollisuuksiaan arvioi 15 sihteeriä (29 %). He olivat jokseenkin eri mieltä asian suhteen. Näkemys jakautui tasaaisesti eri sihteerinimikkeiden suhteen. Täysin eri mieltä vaikutusmahdollisuuksiinsa työtahdin suhteen oli kaksi muut nimikkeet -luokan vastaajaa.

Vaikutusmahdollisuuksiaan työmenetelmien suhteen sihteerit arvioivat seuraavalla tavalla. Kaikkiaan 71 % (36) vastanneista koki, että he voivat jossain määrin vaikuttaa työmenetelmiin. Täysin samaa mieltä oli 12 % (6) sihteereistä. Jokseenkin eri mieltä asian suhteen oli 14 % (7) vastanneista. Heistä kolme oli opintosihteeriä. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ollut täysin eri mieltä asiasta.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, **saavatko sihteerit tarvittaessa ohjausta työtehtäviinsä**. Vastanneista 37 % (19) koki saavansa tarvittaessa ohjausta. Heistä seitsemän oli opintosihteereitä. Jokseenkin samaa mieltä asian suhteen oli 39 % (20) vastaajista. Heistä seitsemän oli muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia. Jokseenkin eri mieltä ohjauksen saatavuudesta oli yhteensä 12 % (6) vastanneista. Heistä kolme kuului johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan. Täysin eri mieltä ohjauksen saatavuudesta oli 10 % (5) sihteereistä. Heistä kolme oli projektisihteereitä.

Sihteerien **kokemukset kollegoilta satavasta avusta ongelmanratkaisutilanteissa** olivat varsin myönteisiä. Vastaajista 45 % (23) oli täysin samaa mieltä siinä, että he saavat apua kollegoiltaan ja 43 % (22) oli jokseenkin samaa mieltä. Vain neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä (8 %) ja täysin eri mieltä kaksi vastaajaa. Vastaajaluokkien suhteen ei ollut merkittävää hajontaa vastauksissa.

Sihteereiltä tiedusteltiin kyselylomakkeessa myös kokemuksia perehdyttämiseen liittyen. Heitä pyydettiin ottamaan kantaa siihen, että **toimiiko sisäinen perehdyttäminen hyvin työtehtävien muuttuessa**. Vastaajista 31 % (16) oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Tässä joukossa oli eniten muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia (7) sekä projektisihteereitä (4). Täysin eri mieltä sisäisen perehdytyksen toimivuudesta oli 16 % (8) vastanneista. Heistä kolme oli koulutussihteeriä, kolme projektisihteeriä ja kaksi johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluvaa. Myönteisempiä kokemuksia sisäisen perehdyttämisen toimivuudesta oli 39 %:lla eli 20 vastaajalla. Vastaajista 14 % (7) ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Sihteereitä pyydettiin ottamaan kantaa myös siihen, että **perehdytetäänkö uudet työntekijät hyvin**. Vastaajista 41 % (21) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja täysin samaa mieltä oli 16 % (8). Tulosten perusteella voidaan todeta, että opintosihteereillä ja koulutussihteereillä on myönteisimmät kokemukset uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Jokseenkin eri mieltä perehdytyksen toimivuudesta oli 25 % (13)

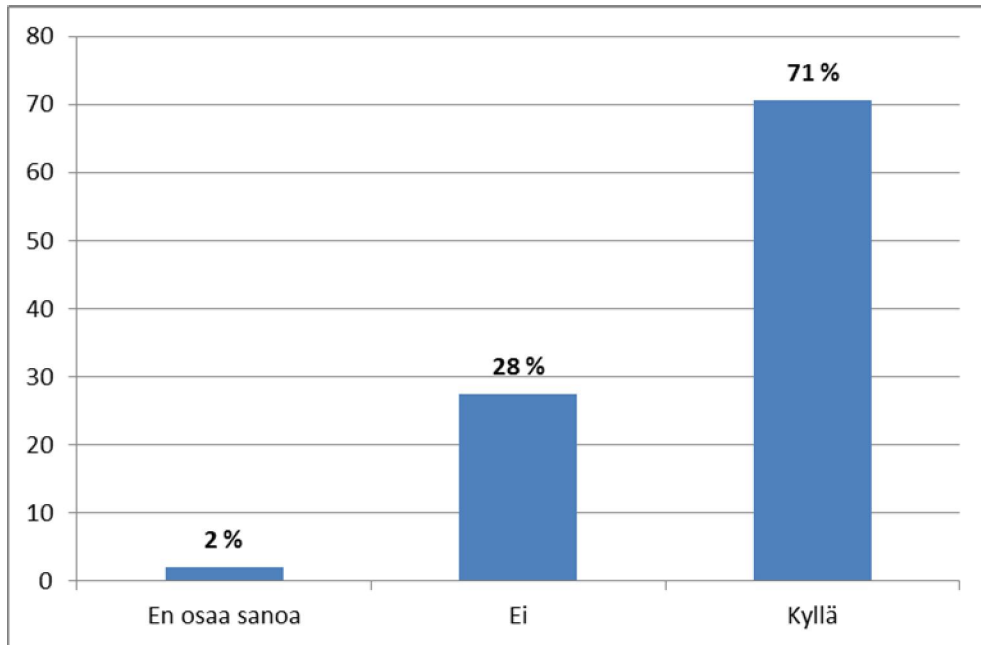
sihteereistä. Täysin eri mieltä asiasta oli 14 % (7). Kriittisimmin asiaa arvioivat projektisihteerit, yhteensä 6 % (3) vastanneista.

4.2.1 Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut

Sekä sihteeri- että esimieskyselyissä selvitettiin vastaajien näkemyksiä JAMK:ssa käytössä olevista osaamisen kehittämisen työkaluista ja niiden käytöstä. Muuttujalla *Ota kantaa seuraaviin osaamisen johtamisen kehittämismenetelmiin jotka koskevat vuotta 2009*, selvitettiin ovatko sihteerit osallistuneet yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluihin, onko heidän osaamistaan kartoitettu ja onko heillä koulutus- ja kehittämissuunnitelmaa.

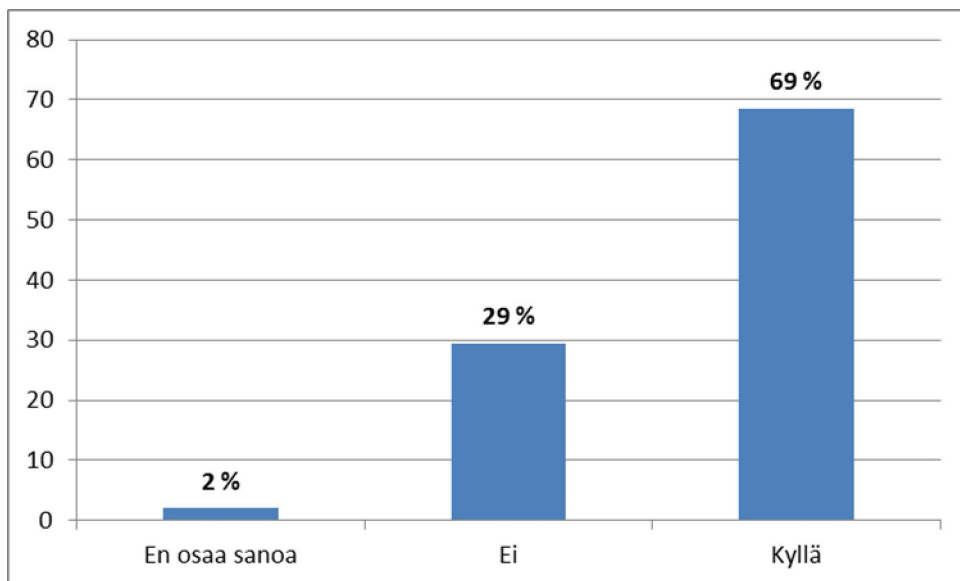
Yksilökehityskeskusteluihin oli osallistunut 71 % (36) kyselyyn vastanneista sihteereistä (51). Keskusteluja ei ollut käynyt 28 % (14) vastanneista ja 2 % ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 25.

Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteereistä oli 100 % käynyt kehityskeskustelun. Muut nimikkeet -luokkaan kuuluneista suurin osa eli 82 % (9) oli käynyt keskustelun, koulutussihteereistä 73 % (8) ja opintosihteereistä 64 % (7). Projektisihteerien kohdalla määrät olivat pienempiä. Heistä 46 % oli käynyt vuonna 2009 kehityskeskustelun. Tulosta selittää projektisihteerien, opinto- ja koulutussihteerien kohdalta heidän työsuhteensa kesto. JAMK:ssa alle vuoden työskennelleistä suurimman joukon muodostivat projektisihteerit ja toiseksi suurimman opinto- ja koulutussihteerit.



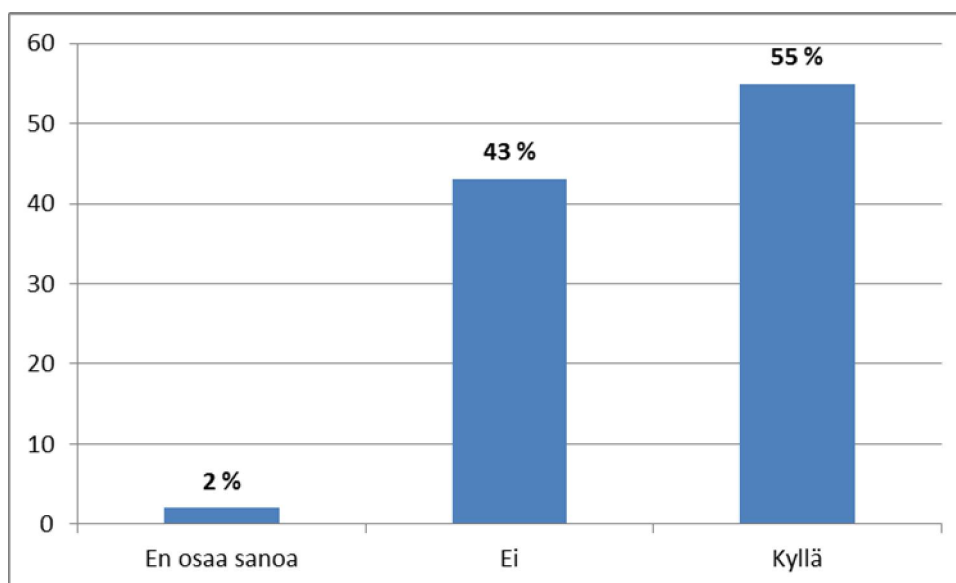
KUVIO 25. Olen käynyt kehityskeskustelun (n=51)

Vuonna 2009 osaamiskartoitukset oli tehty kaikkiaan 69 %:lle (35) vastanneista. Yhteensä 15 vastaajaa (30 %) totesi, ettei osaamiskartoitusta oltu heidän kohdallaan vielä tehty. Yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan (kuvio 26). Vastajaluokittain tarkasteltuna tulokset ovat lähes identtiset edellisen muuttujan kanssa.



KUVIO 26. Osaamiseni on kartoitettu (n=51)

Henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma oli kaikkiaan 55 %:lla (28) vastaajista. Suunnitelmaa ei ollut 43 %:lla (22). Yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tulokset ovat kuviossa 27. Vastaajaluokittain tarkasteltuna henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma puuttui kahdelta johdon sihteeriltä, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteerit -luokkaan kuuluvalta, neljältä koulutussihteeriltä, viideltä opintosihteeriltä, viideltä muut nimikkeet -luokkaan kuuluvalta ja kuudelta projek-
tissihteeriltä.

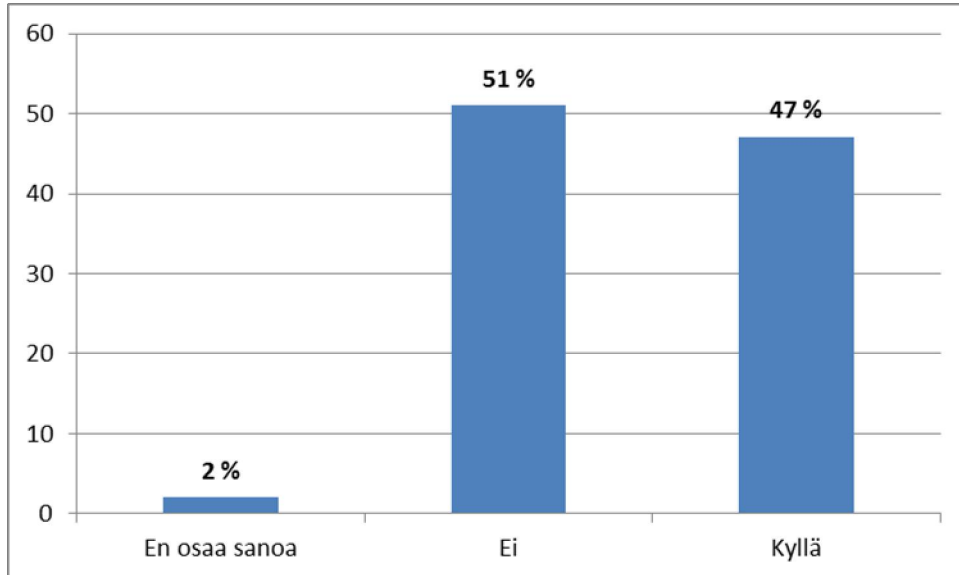


KUVIO 27. Minulla on henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma (n=51)

JAMK:ssa käydään erilaisissa kokoonpanoissa ryhmäkehityskeskusteluja. Kyselylomakkeella tiedusteltiin kuinka moni sihteerit oli osallistunut niihin. Vastausten perusteella yli puolet eli 51 % (26) ei ollut osallistunut ryhmäkehityskeskusteluihin. Kaikkiaan 47 % (24) sihteeristä on ollut mukana keskusteluissa. Yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 28.

Vastaajaluokittain tarkasteltuna johdon sihteerit, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteerit -luokkaan kuuluvista 71 % (5) oli osallistunut keskusteluun, muut nimikkeet -luokkaan kuuluvista 64 % (7). Koulutussihteeristä neljä, opintosihteeristä neljä ja

projektsihtereistä neljä oli osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun 2009. Toisin sanoen 36 % kustakin em. luokasta.



KUVIO 28. Olen osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun (N=51)

Konkreettiset tulokset koulutus- ja kehittämissuunnitelmista

Molemmissa kyselyissä selvitettiin muuttujalla *Mitä konkreettisia tuloksia koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta on seurannut sihteerin työtä ja osaamista ajatellen?* kuinka hyvin kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen pohjalta laaditut suunnitelmat toteutuvat.

Johdon sihteerit, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteerit (7) kertoivat, että koulutautumis- ja kehittämissuunnitelman pohjalta osa heistä oli osallistunut suullisen ja kirjallisen kielitaidon koulutuksiin ja muihin ajankohtaisiin koulutuksiin joita työtehtävien hoitaminen on vaatinut. Eräs vastaaja totesi, että hän opiskelee yliopistossa ja siksi kouluttautuminen on hänen kohdallaan enemmän oma-aloitteista kuin esimiehen ”määräämää”. Yksi vastaaja koki, että koulutus- ja kehittämissuunnitelma ei ole tuottanut kovinkaan näkyviä tuloksia.

Koulutussihteerien (11) kohdalla näkemykset erosivat toisistaan. Osa heistä koki, että konkreettisia tuloksia oli nähtävissä mm. työnkuvan selkiytymisen suhteen. Myös tavoitteiden kirkastuminen ja kouluttautuminen koettiin konkreettisina tuloksina koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta. Eräs koulutussihteeri kuvasi myönteisiä tuloksia seuraavalla tavalla:

”Olen osallistunut koulutustilaisuuksiin, jotka ovat tukeneet työtäni ja osaamiseni mahdollista kehittymistä. Olen tarkistanut/muuttanut omia työskentelytapojani.”

Osalla koulutussihteereistä oli päinvastaisia kokemuksia koulutus- ja kehittämissuunnitelmista. He kuvasivat niitä mm. seuraavalla tavalla:

”Ei yhtään mitään. Päinvastoin esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu ja esimiehen arviointi tuotti vain esimiehen painostuksen ja vaikutti mm. palkkauksen kehitykseen sekä uupumukseen. Esimies ikään kuin siirsi minut sivuun, osaamistani ei ole hyödynnetty kehityshankkeissa. Esimiehen mielestä pitkästä työurasta ei ole kuin haittaa ja, koulutustausta on ainoa painoarvo.”

”Aloittaessani JAMK:issa työni toisella tulosalueella, esimieheni huomioi osaamiseni ja tarjosi sihteerin työn rinnalle myös asiantuntijatehtäviä. Nykyisessä työssäni en ole kuitenkaan kokenut, että kehityskeskustelut olisivat tarjonneet mitään mainittavia tuloksia: pikemminkin päinvastoin. Toisaalta oma motivaatio ja halu kehittää osaamistaan eivät ole pelkästään kiinni siitä, että kukaan ei tule tarjoamaan haastavampia tehtäviä: myös itse täytyy olla aktiivinen oman kehittymisensä kannalta.”

Kyselyyn vastanneet **opintosihteerit** (11) kokivat, että koulutus- ja kehittämissuunnitelmien tuloksena he ovat osallistuneet koulutuksiin, joista keskusteluissa on sovittu. Näistä esimerkkeinä mainittiin tietojärjestelmäkoulutukset, kielitaitokoulutukset ja JAMKin sisäiset koulutukset. Eräs vastaaja näki, että konkreettinen tulos oli myös se, että hän on saanut olla mukana yhtenäistämässä eri yksiköiden toimintatapoja.

Projektisihteereistä (11) ei kovin moni osannut ottaa kantaa koulutus- ja kehittämissuunnitelmien toteutumiseen. Heistä useimmat olivat vasta aloittaneet JAMK:ssa ja kuudelta puuttui koulutus- ja kehittämissuunnitelma. Projektisihteereiltä oli kaikkiaan yhdeksän kommenttia asiasta. Niissä joko todettiin, ettei mitään konkreettisia tuloksia ole nähtävissä tai että suunnitelmaa ei ole vielä tehty. Eräs projektisihteeri kommentoi koulutus- ja kehittämissuunnitelmaa seuraavalla tavalla:

”Suunnitelma laadittiin muodollisesti, mutta se ei käytännössä oikeuta minua osallistumaan mihinkään. Työnkuvani ja esimies muuttuivat keskustelun jälkeen, eikä keskustelulla ja suunnitelmilla ole käytännössä merkitystä. Haluaisin kyllä kouluttautua ja miettiä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Esimieheni katsoo asiaa siltä kannalta, että selviydyn nykyisistä tehtävistäni. Itse haluaisin laajentaa osaamistani ja sitä kautta tehtäviäni.”

Muut nimikkeet -luokkaan kuuluvien vastaajien (11) kommentteissa oli nähtävissä myönteisiä tuloksia työtä ja osaamista ajatellen. Konkreettisenä tuloksena nähtiin mm. se että se on ohjannut työntekijää tiettyjen oleellisten asioiden seuraamiseen ja löytämään ehkä ne tärkeimmät työtä kehittävät asiat. Vastajat kuvasivat konkreettisia tuloksia myös seuraavalla tavalla:

”Olen suunnitelman mukaan kouluttautunut sekä sisäisissä että ulkoisissa koulutuksissa, ja sitä myöten päässyt laajentamaan työtehtäviäni. Osaaminen on ehdottomasti kasvanut.”

”Olen suorittanut järjestyksenvalvojan kortin. Olen osallistunut asiakaspalvelua kehittävään englanninkielen kurssiin. Olen päivittänyt hätäensiaputaitoja.”

Kaikki kyselyyn vastanneet sihteerit eivät kuitenkaan kokeneet, että koulutus- ja kehittämissuunnitelmat olisivat tuottaneet tulosta. Lisäksi parista vastauksesta oli havaittavissa, että termi koulutus- ja kehittämissuunnitelma oli vieras eikä tämän takia asiaa osattu kommentoida asiaa. Erään vastaajan kokemus suunnitelman toteutumisesta ja tuloksista oli seuraavanlainen:

”Ei mitään. Joka vuosi kirjataan ylös nämä suunnitelmat ja siihen se jää. Kirjastossa kyllä annetaan sisäistä koulutusta alaan liittyen, mutta muu on sitten jäänyt (esim. pedagoginen puoli, jota myös tarvitaan nykyään kirjastotyössä).”

Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutus- ja kehittämissuunnitelmista on seurannut konkreettisia monellakin alueella. Eräs esimies koki, että suunnitelmat ovat tuoneet pitkäjänteisyyttä työn ja osaamisen kehittämiseen. Niissä on voitu huomioida urakehitysmahdollisuuksia eteenpäin. Lisäksi niiden kautta on voitu myös sopia uusista tehtävistä ja niiden haltuunotosta. Yhdessä vastauksessa asiaa arvioitiin siten, että myös kokonaisuuksien hahmottaminen on kehittynyt ja on opittu tuntemaan toisten tehtäviä. Myös vastuiden selvittäminen ja sihteerien työkuorman ymmärtäminen ja työssäjaksaminen koettiin konkreettisina tuloksina.

Esimiesten vastauksissa tuli myös esille se, että sihteerit ovat osallistuneet koulutuksiin. Sitä kautta he ovat saaneet mm. vaihtelua työhönsä, uusia näkökulmia ja voineet verkostoitua. Koulutus- ja kehittämissuunnitelman tuloksena nähtiin myös osaamisen monipuolistuminen ja mahdollisuus keskittyä tietyn osaamisen hankkimiseen. Eräessä vastauksessa todettiin, että koulutuksen järjestäminen on myös työn arvostusta. Yhden vastaajan näkemys tuloksista oli, että parhaiten osaamista kertyy työtä tehdessä. Esimiesten vastauksissa kuvailtiin koulutusten antia mm. seuraavalla tavalla:

”Kielikurssi parantanut kielitaitoa, neuvonta- ja ohjaustaidot lisääntyneet, verkkokirjoittamisen ja viestinnän kurssit ovat selvästi lisänneet viestintätaitoja.”

Useissa vastauksissa nousi esille kielitaitoon ja tieto- ja viestintätekniikkaan painottuvat koulutukset. Erään vastaajan näkemys konkreettisista tuloksista oli, että

”Koulutus- ja kehittämissuunnitelman perusteella on kiinnitetty huomiota esim. kielitaidon parantamiseen sekä työnjaon selkeyttämiseen. Kielitaitokoulutuksia samoin tietotekniikkakoulutuksia on voitu kohdistaa tarpeen mukaan.”

Koulutus- ja kehittämissuunnitelmien nähtiin myös parantaneen oman työn kehittämisen otetta. Vastauksissa tuli esille, että kiinnostus itsensä kehittämisestä on lisääntynyt. Suunnitelman myötä on myös sovittu kehittämistavoitteista, joihin molemmat osapuolet ovat sitoutuneet. Konkreettisenä tuloksena koettiin myös vuorovaikutuksen parantuminen esimiehen ja alaisen välillä. Yhdessä vastauksessa myös, että suunnitelmassa voidaan pohtia.

Esimieskyselyssä tiedusteltiin lisäksi esimiesten näkemyksiä siitä, *onko sihteereillä tarpeeksi ammatillista osaamista*. Esimiehistä yli puolet eli 57 % oli jokseenkin samaa mieltä osaamisen riittävydestä. Neljä esimiestä (19 %) oli täysin samaa mieltä asiasta. Kriittisempää näkemystä edusti viisi vastaajaa (24 %). He olivat asiasta jokseenkin erimieltä. Heidän arvionsa kohdistui johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -vastaajaluokkaan sekä projektisihteereihin.

Kehittämisehdotuksia osaamiskartoitukseen

Esimieskyselyssä selvitettiin muuttujalla *Miten JAMK:n osaamiskartoitusta tulisi kehittää sihteerityön näkökulmasta?* osaamiskartoitukseen liittyviä kehitystarpeita ja -ideoita. Vastaajilla oli monenlaisia kehittämisajatuksia osaamiskartoitusta ajatellen.

Vastauksissa todettiin, että kartoitusta pitäisi kehittää laaja-alaisempaan suuntaan. Toisaalta koettiin, että sihteereiden työnkuvat vaihtelevat niin paljon, että tarvetta yhteisiin laajoihin ohjelmiin ei ole. Tärkeää on lähinnä ottaa huomioon tietojärjestelmät, kielitaito ja asiakaspalveluosaaminen. Vastaajien yleinen mielipide asiasta oli, että osaamiskartoituksessa pitäisi olla enemmän konkretiaa. Yhdessä vastauksessa todettiin, että

"Osaamiskartoitusta pitäisi käyttää myös hyväksi eikä vain tehdä sitä."

Vastauksissa tuli esille myös sihteerien toimenkuvien moninaisuus. Esimiesten vastauksissa todettiin, että osaamiskartoitusta varten tulisi käydä läpi konkreettisella ta-

solla mitä kaikkea toimenkuvat pitävät sisällään ja minkälaista osaamista ne vaativat. Samoin tulisi selvittää onko jotain osa-alueita, joissa osaaminen on hyvin alkutekijöissä. Erityisesti kansainvälistymisen näkökulmasta on uusia haasteita koko henkilöstön osalle, niin myös sihteereiden. Osaamiskartoitusta tulisi täsmentää juuri sihteerin työn kontekstiin. Eräässä vastauksessa pohdittiin asiaa siten, että

”Pitäisi ehkä nostaa sihteerien omat asiantuntijuusalueet selvemmin esille. Valmiit kompetenssit eivät varmaan vastaa suoraan sihteerityön kompetensseja. Monikulttuurinen asiakaspalvelu yms.”

Vastausten pohjalta voidaan sanoa, että osaamiskartoituksessa pitäisi huomioida kaikki JAMK:ssa työskentelevät. Eräässä vastauksessa mainittiin, että JAMK:ssa on töissä paljon muutakin henkilöstöä kuin opettajia. Vastaajan kokemus oli, että JAMK on kuitenkin kaikessa toiminnassaan ennen kaikkea opettajien ehdoilla toimiva yhteisö. Osaamiskartoituksen nykymalli on tehty opetusta ja T&K-työtä ajatellen. Sihteerityön perusteellinen tunteminen auttaisi osaamiskartoituksen kehittämisessä. Lisäksi todettiin, että ammatilliset osaamiset pitäisi saada kuntoon myös kirjaston ja hallintoyksikön osalta kokonaisuudessaan. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että työtä voisi seuranta pistokokein, jotta kokonaiskuva hahmottuisi myös esimiehille.

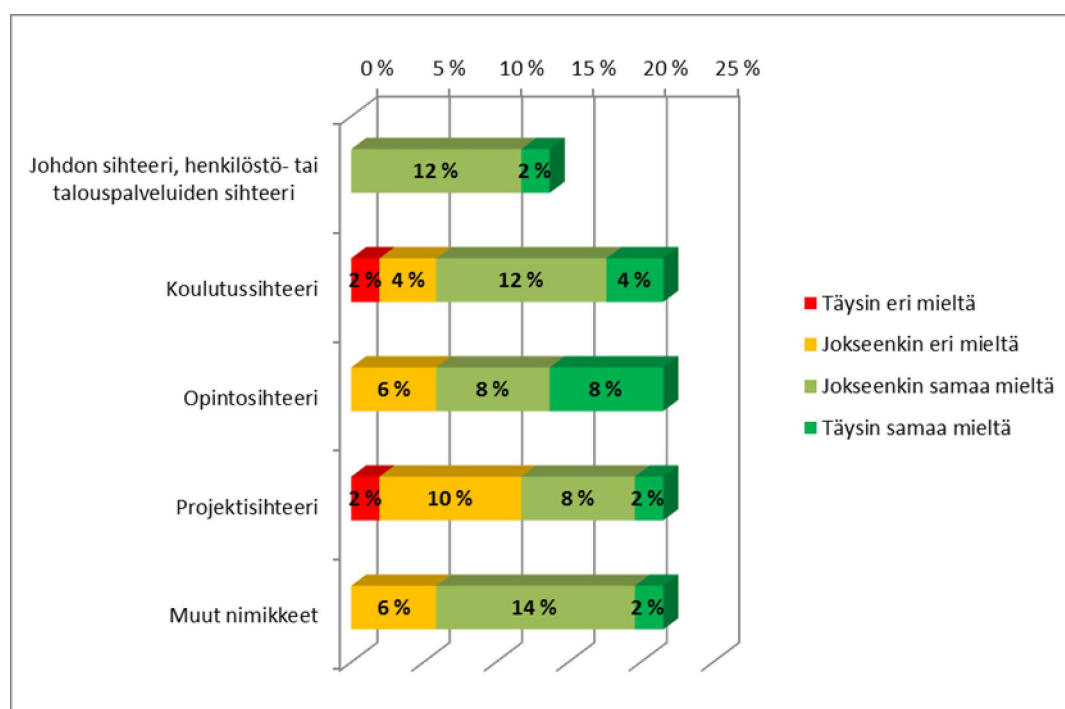
Esimieskyselyn tulosten perusteella osaamiskartoituksessa voisi kuvata sihteerin tehtäviin kuuluvia osa-kokonaisuuksia tarkemmin. Vastauksissa todettiin, ettei JAMK:ssa ole ehkä yhteistä käsitystä sihteerin tehtävistä ja niiden vaativuudesta. Erään vastaajan kokemus asiasta oli, että ehkä sihteerien toimenkuvaa ei olla valmiita muuttamaan JAMK:ssa, vaan ammattikunnan annetaan elää "menneessä maailmassa". Vastauksissa tuli esille myös se, että työtehtävät muuttuvat nopeasti ja uutta osaamista tarvitaan. Osaamiskartoitus ei aina osu oikein kohdalleen.

Yhdessä vastauksessa todettiin, että nykyinen osaamiskartoitus on ihan toimiva, mutta JAMK:n koulutuskalenterissa ja sisäisten koulutusten markkinoinnissa on paljon

parantamisen varaa. Lisäksi mainittiin, että osaamiskartoituksessa voisi rohkeammin hakea uusia yhteistyömuotoja sekä yksikkö- että JAMK tasolla.

4.2.2 Palautetieto kehittämisen tukena

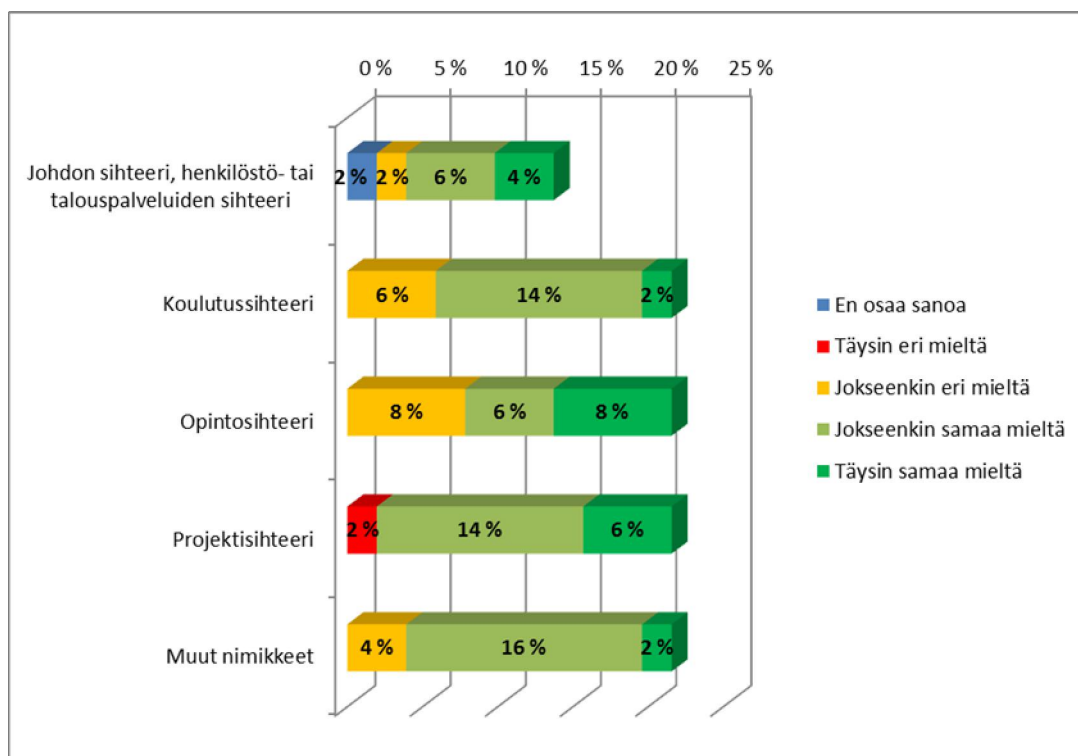
Sihteerikyselyssä muuttujalla *Mistä tiedät, että olet onnistunut työssäsi?* selvitettiin keneltä sihteerit saavat palautetta työssä onnistumisestaan. Vastausten perusteella suurin osa sihteereistä koki saavansa esimieheltä palautetta työssä onnistumisesta. Tulokset on kuvattu kuviossa 29. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 53 % (27) kyselyyn vastanneista ja täysin saamaa mieltä 18 % (9). Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 26 % (13) vastaajaa ja täysin eri mieltä kaksi vastaajaa (4 %). Johdon sihteerit, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteerit kukaan ei ollut asiasta eri mieltä.



KUVIO 29. Esimiehiltä saatava palaute onnistumisesta vastaajaluokittain (n=51)

Työssä onnistumisesta kertoo myös lähimmiltä kollegoilta saatava palaute. Vastaajista 55 % (28) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja täysin samaa mieltä oli 22 % (11). Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 20 % (10) ja täysin erimieltä vain yksi vastaaja. Pro-

jektisihteerit kokivat selvimmin, että lähimmät kollegat kertovat onnistumisesta. Eniten hajontaa vastauksissa oli opintosihteerien ja johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluvien vastauksissa. Tulokset ovat kuviossa 30.

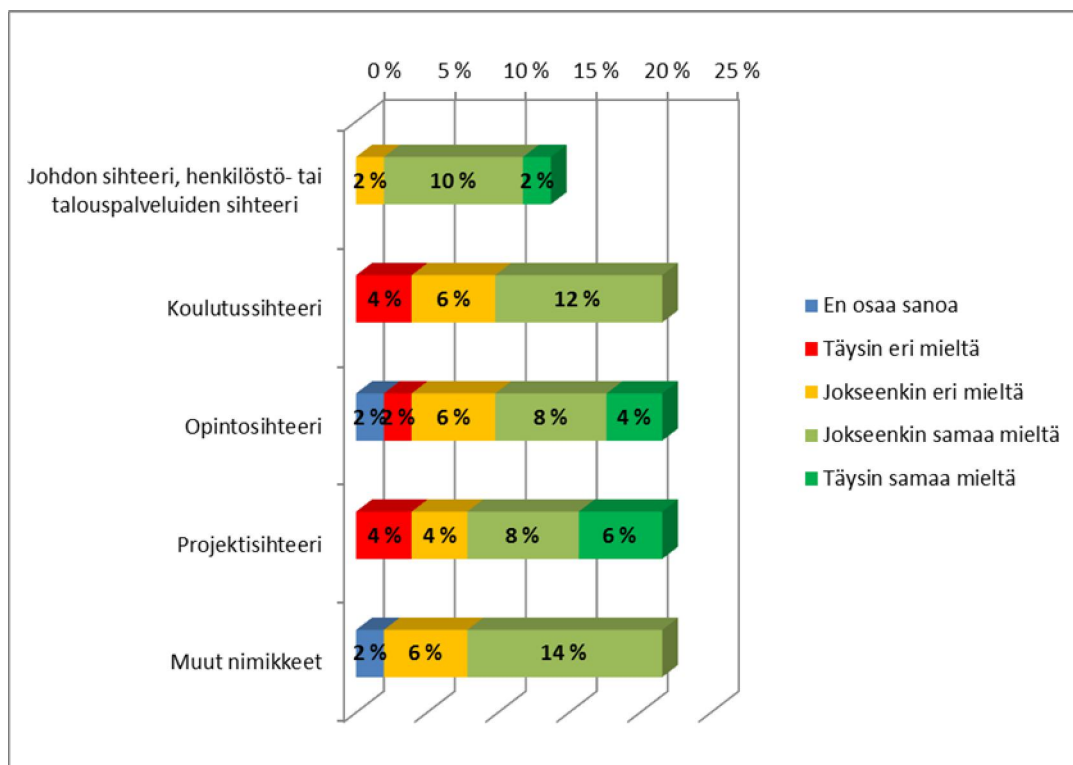


KUVIO 30. Lähimmiltä kollegoilta saatava palaute onnistumisesta (n=51)

Sihteerikyselylomakkeessa selvitettiin myös sitä, saavatko sihteerit palautetta onnistumisesta muilta työntekijöiltä yksikössään. Vastaajista yli puolet eli 51 % (26) koki saavansa palautetta jossain määrin. Täysin samaa mieltä asiasta oli kaikkiaan 12 % (6). Jokseenkin eri mieltä palautteen saamisesta oli 24 % (12) ja täysin eri mieltä 10 % (5) vastaajista. Vastaajaluokittain tarkasteluna arvioissa oli hajontaa (kuvio 31).

Täysin samaa mieltä asiasta oli kolme projektisihteeriä, kaksi opintosihteeriä ja yksi johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluva vastaaja. Täysin eri mieltä muilta työntekijöiltä saatavan palautteen suhteen olivat kaksi koulutussihteeriä, yksi opintosihteeri ja kaksi projektisihteeriä. Eniten samanmielisiä asian

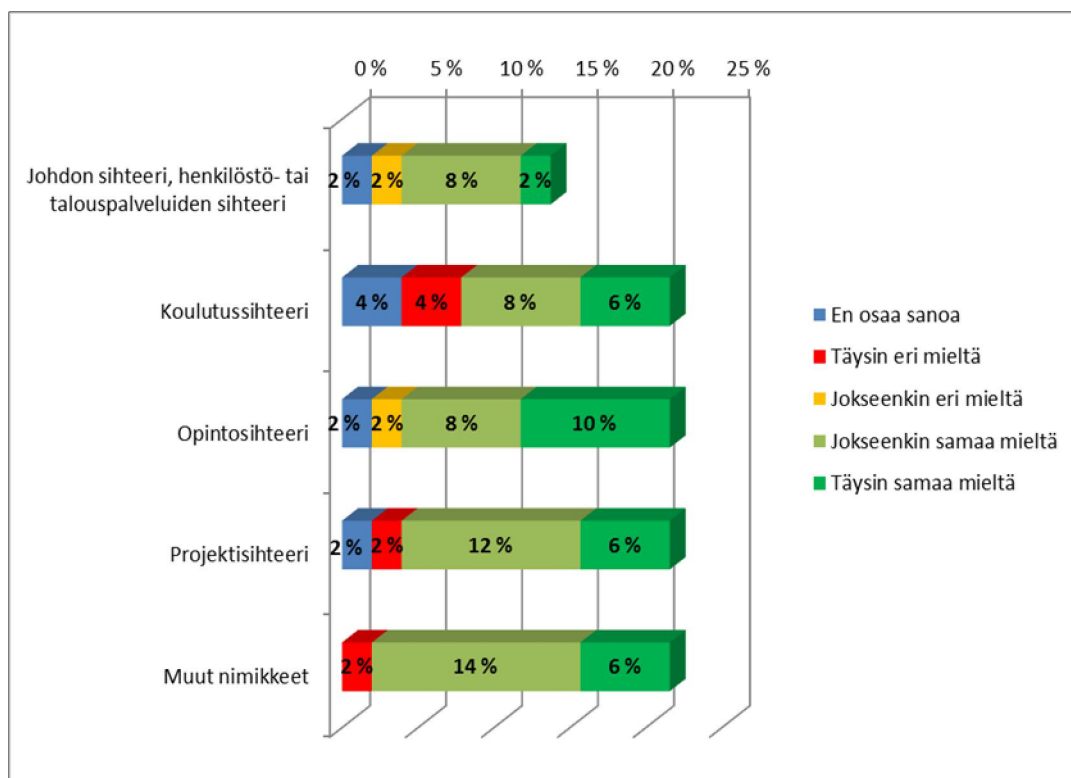
suhteen olivat muut nimikkeet -luokan vastaajat. Heistä seitsemän vastaajaa 11:sta oli valinnut jokseenkin samaa mieltä -vastausvaihtoehdon.



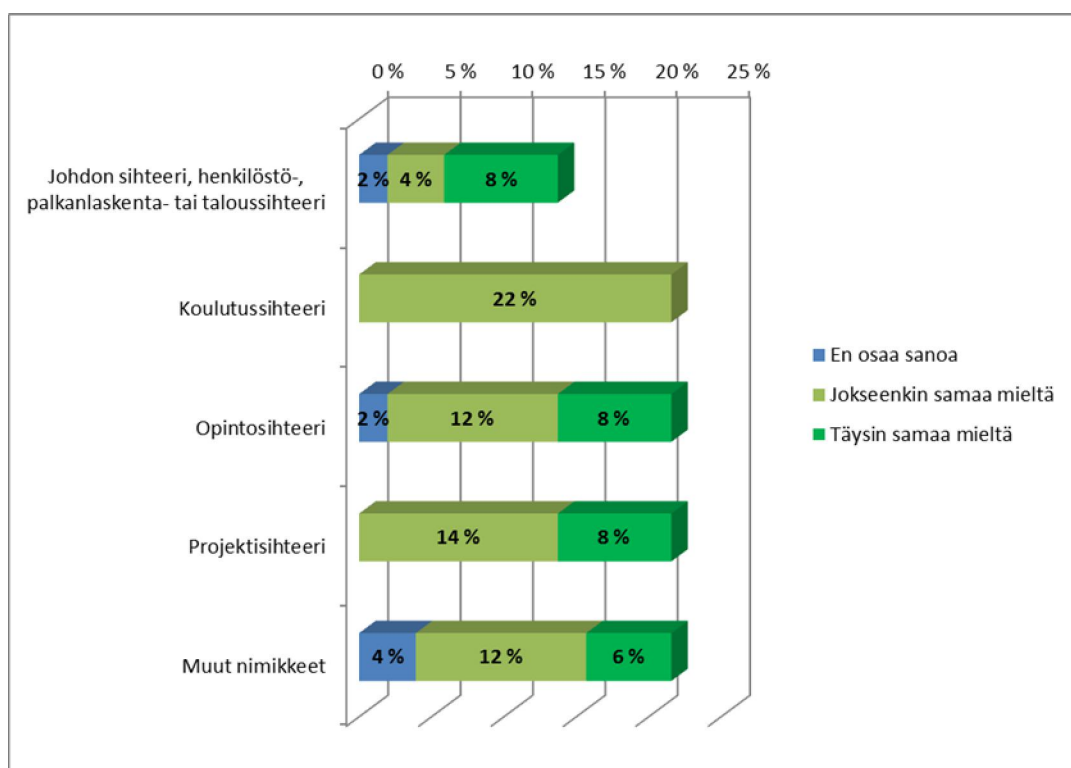
KUVIO 31. Muilta yksikön työntekijöiltä saatava palaute onnistumisesta (n=51)

Palautetta onnistumisesta saadaan myös asiakaspalautteen muodossa. Kyselyyn vastanneista sihteereistä 49 % (25) koki, että asiakkailta saatava palaute kertoo heille onnistumisista jossain määrin. Täysin samaa mieltä asiasta oli 29 % (15) vastaajista. Eri mieltä olevia oli kaikkiaan 12 % (6). Viisi vastaajaa ei osannut ottaa kantaa arvioitavaan asiaan.

Opintosihteereistä viisi vastaajaa 11:sta oli täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalaute kertoo onnistumisesta. Lisäksi heistä neljä oli jokseenkin samaa mieltä. Muut nimikkeet -luokan vastaajista kolme oli valinnut täysin samaa mieltä vaihtoehdon ja seitsemän vastaajaa 11:sta oli valinnut jokseenkin samaa mieltä -vastausvaihtoehdon. Tulosten jakautumista nimikkeittäin kuvaa kuvio 32.



KUVIO 32. Asiakkailta saatava palaute kertoo onnistumisesta (n=51)

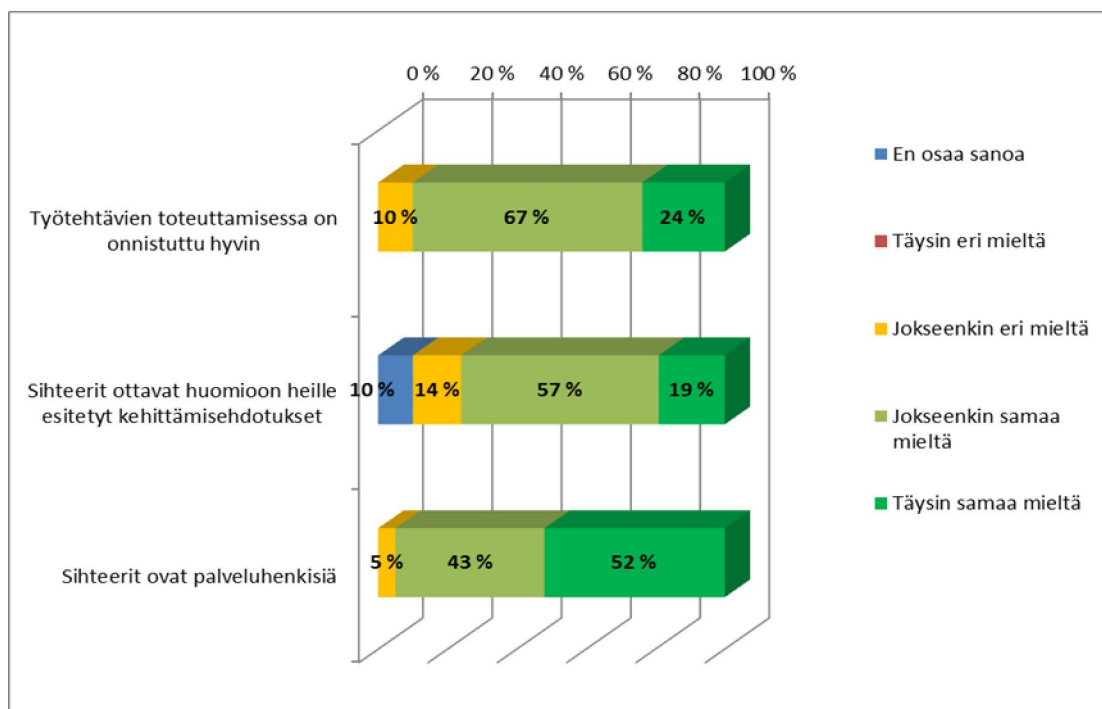


KUVIO 33. Onnistumiset näkyvät käytännön tuloksina (n=51)

Muuttujalla *Onnistumiset näkyvät käytännön tuloksina*, selvitettiin kuinka moni sihteereistä näkee työnsä tuloksia ja onnistumisia arjen työskentelyssä. Vastaajista 63 % (32) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja täysin samaa mieltä oli 29 % (15). Kukaan vastaajista ei ollut asiasta eri mieltä. Neljä vastaajaa (8 %) ei osannut ottaa kantaa asiaan. Koulutussihteereistä kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että onnistumiset ovat nähtävissä käytännön tuloksina. Sihteerien arviot on havainnollistettu kuviossa 33. Lisäksi yhdeksän vastaajaa koki, että muitakin tapoja on olemassa. Vain yksi vastaaja oli osannut kuvata niitä. Hänen kommentissaan todettiin, että onnistumisesta kertoo parhaiten tyytyväinen asiakas.

Esimieskyselyssä tiedusteltiin sihteerien esimiehiltä heidän näkemystään siitä, *ovatko sihteerit onnistuneet työtehtävien toteuttamisessa hyvin*. Vastaajista viisi (24 %) oli sitä mieltä, että sihteerit ovat onnistuneet hyvin työtehtävien toteuttamisessa. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 14 (68 %) vastaajaa. Kaksi esimiestä (10 %) arvioi, että työtehtävien toteuttamisessa ei ole täysin onnistuttu.

Omaa työtään voi kehittää palautteen sekä kehittämisehdotusten pohjalta. Esimieskyselyssä selvitettiin *kuinka hyvin sihteerit ottavat huomioon heille esitetyt kehittämisehdotukset*. Esimiehistä neljä (19 %) arvioi, että sihteerit ottavat huomioon kehittämisehdotukset työssään. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 57 % (12) vastaajista. Kolme esimiestä oli kehittämisehdotusten huomioon ottamisesta jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa ei osannut ottaa asiaan kantaa. Esimieskyselyn tulosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että JAMK:n sihteerit ovat palveluhenkisiä. Esimiehistä suurin osa eli 52 % (11) oli täysin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin samaa mieltä olevia oli lisäksi 9 (43 %). Vain yksi vastaaja oli asiasta eri mieltä. Esimieskyselyn tulokset työssä onnistumisesta on esitetty kuviossa 34.



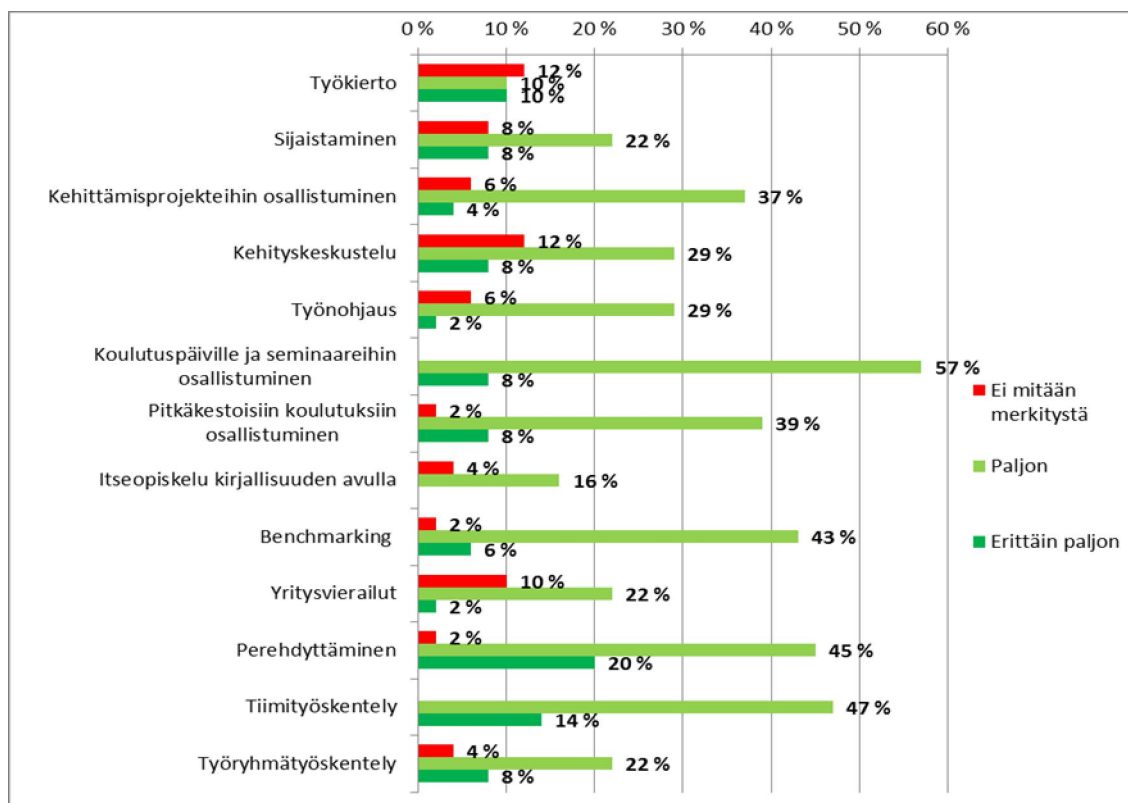
KUVIO 34. Esimiesten arviot työssä onnistumisesta (n=21)

4.2.3 Osaamisen kehittämisen muotoja

Molemmissa kyselyissä selvitettiin vastaajien näkemyksiä erilaisista henkilöstön osaamisen kehittämisen muodoista. Vastaajilta tiedusteltiin myös jotain muuta heidän tuntemaansa kehittämismuotoa. Sihteerikyselytulosten perusteella vastaajista 65 % (33) koki, että perehdyttäminen tukee työn ja osaamisen kehittämistä *erittäin paljon tai paljon*. Samoin ajateltiin koulutuspäiville ja seminaareihin osallistumisesta. Vastaajista 61 % (31) arvioi tiimityöskentelyn erittäin paljon tai paljon kehittämistä tukeväksi muodoksi, 49 % (25) benchmarkingin, 47 % (24) pitkäkestoisiin koulutuksiin osallistumisen ja 41 % (21) kehittämisprojekteihin osallistumisen.

Vastaajien kokemusten mukaan kaikki kehittämismenetelmät eivät tue kehittymistä. Sihteerikyselyn vastaajista 12 % (6) arvioi, ettei työkierrolla ole mitään merkitystä työn tai osaamisen kehittymiselle. Samoin ajateltiin kehityskeskusteluista. Vastaajista 10 % (5) koki, ettei yritysvierailuilla ole mitään merkitystä. Yhteensä 90 % (46) ei

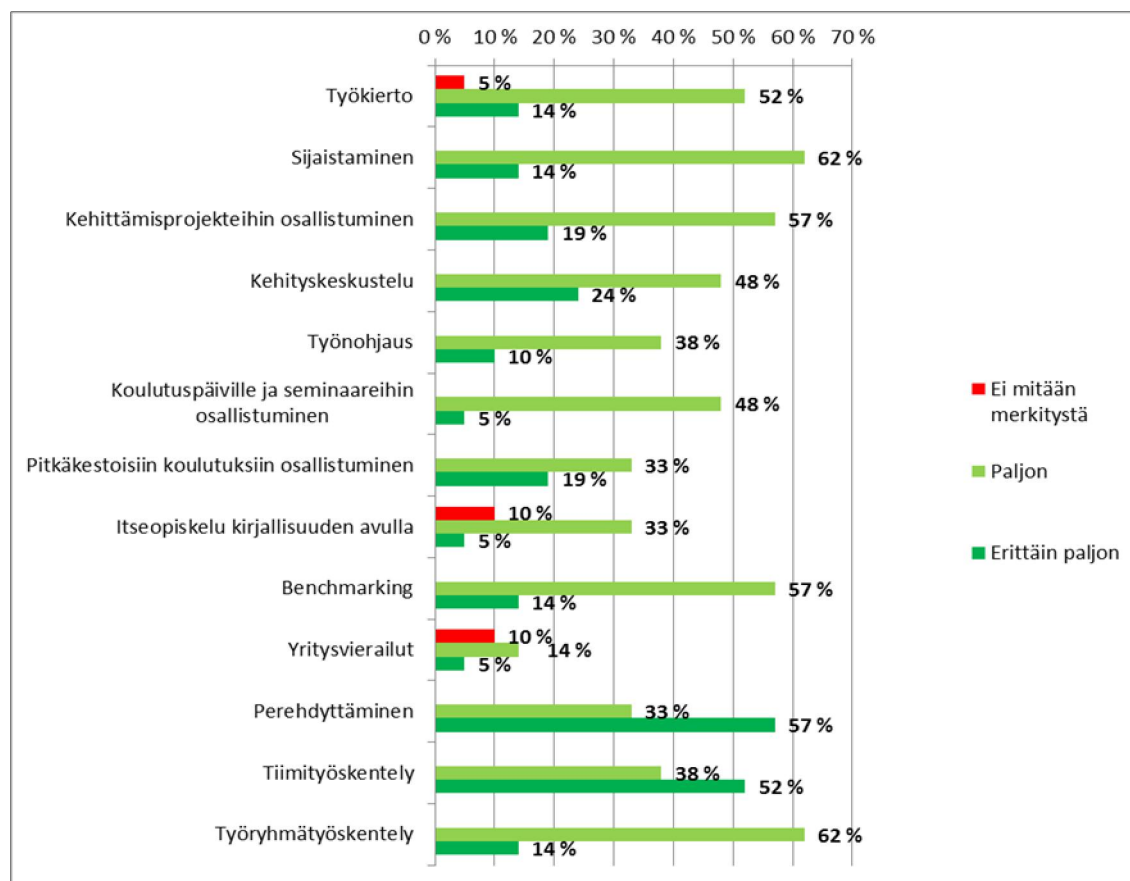
osannut nimetä muita kehittämismuotoja. Yksi kehittämistä tukeva muoto mainittiin ja se oli lähiesimieheltä saatava tuki. Kuviosta 35 on nähtävissä sihteerien näkemykset eri kehittämismenetelmien suhteen.



KUVIO 35. Työn ja osaamisen kehittämistä tukevat muodot joilla on erittäin paljon, paljon tai ei mitään merkitystä sihteerien näkökulmasta (n=51)

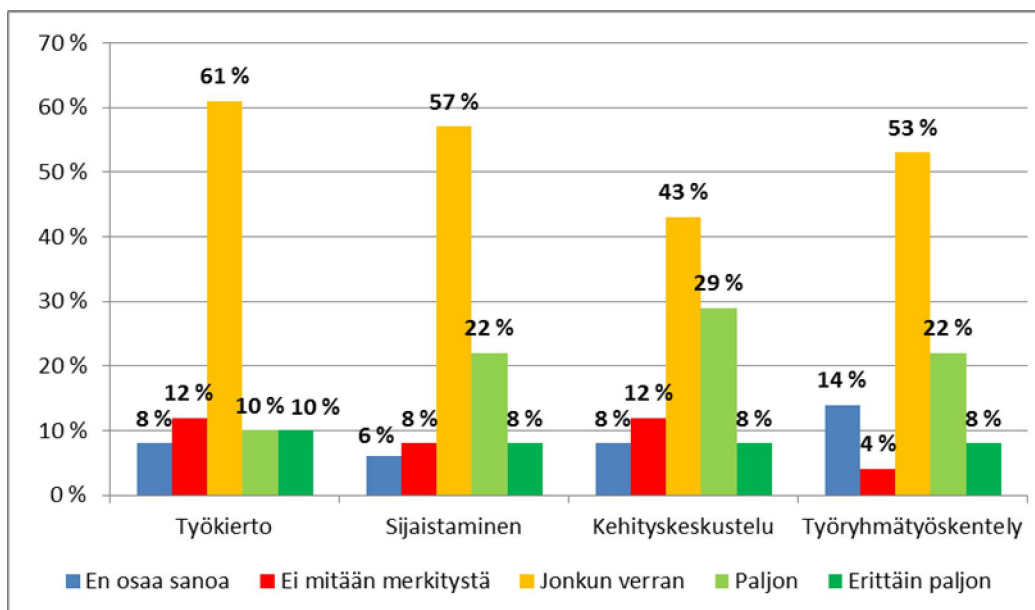
Esimieskyselyn vastaajista 90 % (19) koki, että perehdyttäminen tukee työn ja osaamisen kehittämistä *erittäin paljon tai paljon*. Samoin ajateltiin tiimityöskentelystä. Vastaajista 71 % (15) arvioi kehityskeskustelun erittäin paljon tai paljon kehittämistä tukevaksi muodoksi, 76 % (16) kehittämiprojekteihin osallistumisen, 76 % (16) sijaistamisen, 76 % (16) työryhmätyöskentelyn ja 71 % (15) benchmarkingin. Kuviosta 36 on nähtävissä esimiesten näkemykset eri kehittämismenetelmien suhteen.

Esimieskyselyyn vastanneista 33 % (7) toi esiin myös muita kehittämisen muotoja. Näitä olivat toisen asemaan asettuminen, järjestelmäkoulutus, projektityö, työyhteisön sisäiset koulutukset, kansainvälisyys- ja kielikoulutukset.

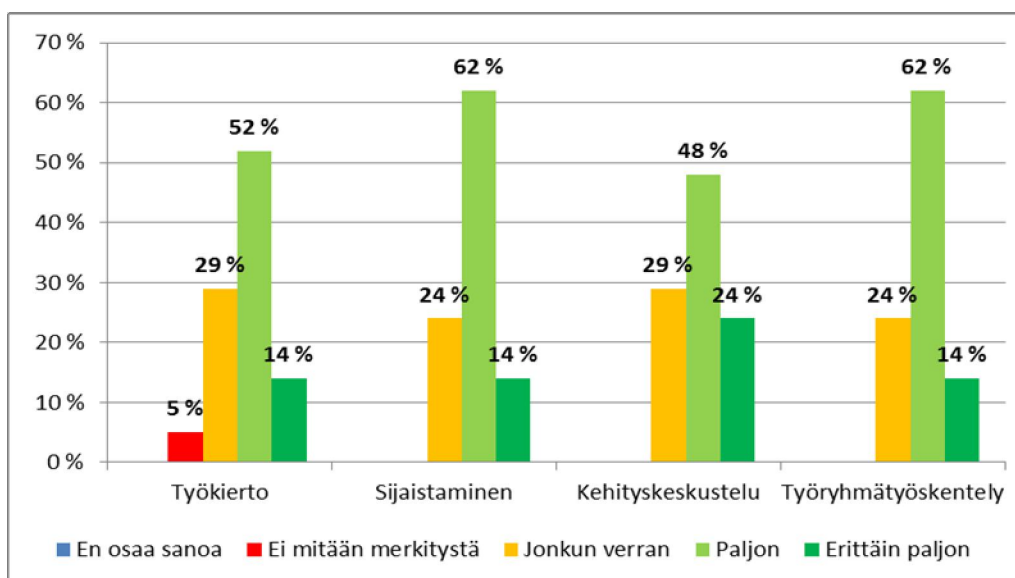


KUVIO 36. Työn ja osaamisen kehittämistä tukevat muodot joilla on erittäin paljon, paljon tai ei mitään merkitystä esimiesten näkökulmasta (n=21)

Tulosten perusteella sihteerien ja esimiesten arviot kehittämismenetelmistä erosivat eniten siinä, että sihteerien arvioissa oli käytetty enemmän koko arviointiasteikkoa. Sihteerit olivat käyttäneet esimiehiä enemmän, en osaa sanoa, ei mitään merkitystä tai jonkun verran, arvioita. Esimiehet olivat käyttäneet huomattavasti enemmän paljon tai erittäin paljon arvioita (ks. kuviot 37 ja 38). Kehittämismenetelmät, niiden käyttö ja mahdollisuudet ovat ehkä tutumpia esimiestyössä toimiville.



KUVIO 37. Sihteerien näkemykset työkierrosta, sijaistamisesta, kehityskeskusteluista ja työryhmätyöskentelystä (n=51)



KUVIO 38. Esimiesten näkemykset työkierrosta, sijaistamisesta, kehityskeskusteluista ja työryhmätyöskentelystä (n=21)

Sihteerikyselyn tuloksista on nähtävissä, että osaan kehittämismenetelmistä usea vastaaja oli valinnut *En osaa sanoa* -vaihtoehdon. Yritysvierailuihin ei osannut ottaa kantaa 11 vastaajaa, työnohjaukseen kahdeksan, kehittämisprojekteihin osallistumi-

seen kahdeksan ja työryhmätyöskentelyyn seitsemän vastaajaa. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että menetelmä on heille vieras tai siitä on vähän kokemusta.

Kun tarkastelleen lähemmin sihteerien arvioita kehittämismenetelmistä on nähtävissä, että yli puolet vastaajista eli 61 % (31) koki, että **työkierrolla** on jonkun verran merkitystä heidän työnsä ja osaamisensa kehittämisen kannalta. Tulosten ristiintaulukointi (Liite 4) osoittaa, että paljon tai erittäin paljon tukea vastanneet olivat koulutus-, opinto- ja projektisihteereitä (9). Vastaajista 12 % (6) arvioi, että työkierrolla ei ole mitään merkitystä. He olivat koulutus- ja opintosihhteereitä sekä muut nimikkeet luokkaan kuuluvia. Kyselyn tulosten perusteella **sijaistamisesta** on jonkun verran tukea 57 %:lle (29) vastanneista. Paljon tukea siitä on kaikkiaan 22 %:lle (11) ja erittäin paljon tukea 8 %:lle (4).

Vastaajista 41 % (21) arvioi, että **kehittämiprojekteihin osallistumisesta** on paljon tai erittäin paljon tukea heidän työnsä ja osaamisensa kehittymiselle. Lisäksi 37 % (19) vastaajista koki, että siitä on jonkun verran tukea heille. Asiaan ei osannut ottaa kantaa 19 % (8) vastaajista. Koulutussihteereitä heistä oli kuusi.

Kehittämiprojekteihin liittyvällä avoimella kysymyksellä selvitettiin, missä JAMK:n sisäisissä tai ulkoisissa kehittämissihteereissä sihteerit ovat olleet mukana viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana. Usea vastaaja totesi, etteivät he ole vielä osallistuneet sellaisiin tai ovat juuri aloittaneet työskentelyn JAMK:ssa. Osalla vastaajista oli kokemuksia JAMK:n projekteista jotka liittyivät taloushallinnon kehittämiseen, palkkahallinnon kehittämiseen, tutkintojen valintaperusteiden kehittämiseen tai uusien ohjelmien ja tekniikoiden käyttöönottoon. Lisäksi vastauksissa todettiin, että onhan sihteeri mukana niissä ulkoisissa projekteissa joissa itse työskentelee.

Kehityskeskustelusta on jonkin verran tukea 43 %:lle (22) kyselyyn vastanneista sihteereistä. Vastaajista 29 % (15) koki siitä olevan paljon tukea ja erittäin paljon 8 % (4). Kehityskeskustelulla ei ollut mitään merkitystä 12 %:lle (6) vastaajista. He olivat kou-

lutussihteereitä, johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri – sekä muut nimikkeet luokkaan kuuluvia. Kyselyyn vastanneiden sihteerien mielestä **työnohjauksesta** on paljon tukea 29 %:lle (15). Heistä viisi oli projektisihteeriä ja neljä koulutussihteeriä. Lisäksi yksi projektisihteeri koki siitä olevan erittäin paljon tukea hänen työnsä ja osaamisensa kehitykselle. Jonkun verran tukea työnohjauksesta oli 47 %:lle (24) vastaajista. Asiaan ei osannut ottaa kantaa 16 % (8) vastanneista.

Todennäköisesti tutuin henkilöstön kehittämisen muoto on **koulutuspäiville ja seminaareihin osallistuminen**. Kaikkien vastaajien mielestä nämä tukevat heitä oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Paljon merkitystä oli 57 %:lle (29) vastaajista ja erittäin paljon 8 %:lle (4). Jonkun verran merkitystä arvioi olevan 35 % (18) vastaajista. Projektisihteereistä 10 koki, että koulutuspäivät ja seminaarit tukevat paljon heidän työnsä ja osaamisensa kehittymistä. Vastaajista 39 % (20) arvioi, että **pitkäkestoisiin koulutuksiin osallistumisesta** on heille paljon tukea osaamisen kehittämisessä. Projektisihteereitä heistä oli kahdeksan eli 16 % vastanneista. Erittäin paljon tukea pitkäkestoisista koulutuksista oli 8 %:lle (4) vastaajista.

Itseopiskelu kirjallisuuden avulla antaa jonkin verran tukea suurimmalle osalle vastaajista. Tämä oli 69 %:n (35) arvio asiasta. Itsenäisellä opiskelulla kirjallisuuden parissa oli paljon merkitystä 16 %:lle (8). Heistä kolme oli johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluvaa ja kolme projektisihteeriä.

Benchmarking on oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan ja hyvien käytäntöjen vaihtamista. Vastaajista 43 % (22) arvioi sillä olevan paljon merkitystä kehittämisen muotona. Heistä kuusi oli opintosihteeriä, viisi projektisihteeriä ja muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia viisi. Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluvia oli kolme ja koulutussihteereitä kolme. Kolme vastaajaa arvioi benchmarkingin olevan erittäin hyödyllistä työn ja osaamisen kehittämiselle.

Yritysvierailut lienevät tuntemattomin kehittämismenetelmä kyselyyn osallistuneille sihteereille. EOS -vastauksia oli kaikkiaan 11 (22 %). Kuusi heistä oli opintosihteeriä. Yritysvierailuilla oli paljon merkitystä 22 %:lle (11) vastaajista. Heistä oli johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalvelujen sihteeri -luokkaan kuuluvia neljä ja projektisihteereitä neljä. Yritysvierailuilla ei ollut mitään merkitystä 10 %:lle (5) vastaajista. Heistä koulutussihteereitä oli kolme.

Vastaajista 45 % (23) koki, että **perehdyttämisellä** on paljon merkitystä työn ja osaamisen kehittämisessä. Heistä kuusi oli projektisihteeriä, viisi opintosihteeriä ja viisi muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia. Erittäin paljon merkitystä työn ja osaamisen kehittämisen tukena perehdyttämisestä on 20 %:lle (10) vastaajista. Heistä neljä oli projektisihteereitä.

Kaikki vastaajat kokivat, että **tiimityöskentelystä** on heille tukea. Kaikkiaan 47 % (24) oli sitä mieltä, että se tukee heitä paljon kehittämistyössä. Heistä seitsemän oli projektisihteeriä, viisi opintosihteeriä ja viisi muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia. Erittäin paljon tukea tiimityöskentelystä oli seitsemälle vastaajalle eli 14 %:lle kyselyyn vastanneista.

Työryhmätyöskentelystä on tukea yli puolelle sihteereistä eli 53 %:lle (27). Paljon tukea siitä on yhteensä 22 %:lle (11) vastanneista. Heistä oli kolme opintosihteeriä ja kolme projektisihteeriä. Erittäin paljon tukea työryhmätyöskentelystä on 8 %:lle (4) vastanneista. Asiaan ei osannut ottaa kantaa 14 % (7) vastaajista. Heistä kolme oli opintosihteereitä.

Yksikönjohtajien näkemys henkilöstön kehittämismenetelmistä

Yksikönjohtajien haastatteluissa keskityttiin *koulutuspäiviin ja seminaareihin, perehdyttämiseen, tiimityöskentelyyn, benchmarkingiin ja pitkäkestoisiin koulutuksiin*. Johtajat arvioivat miten em. keinoilla voidaan tukea sihteerien osaamisen kehittymistä.

Haastatteluissa todettiin yleisesti, että perehdyttäminen on erittäin tärkeä henkilöstönkehittämisen muoto ja sen toteutuminen on syytä varmistaa. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla siihen tulee panostaa. Sihteerin ammattitaito puolestaan punnitaan siinä miten nopeasti hän kykenee ottamaan haltuun uuden työympäristön ja tehtävät.

Erilaiset lyhytkestoiset koulutuspäivät ja seminaarit koettiin hyvänä kehittämisen muotona ja niihin on kannustettu osallistumaan tarpeen mukaan. Haastatteluissa todettiin, että pitkäkestoisempi koulutus tukee paremmin esim. kielitaidon kehittämistä tai oman ammattitaidon päivittämistä.

Haastatteluissa nousi esille käytännön esimerkkejä. Kansainvälisyysosaamista ja kielitaitoa voisi kehittää tukipalveluhenkilöstölle suunnatuilla englanninkielen koulutuksilla ja keskusteluryhmillä. Tällaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tulisi olla tarjolla läpi lukuvuoden. Osaamista voisi kehittää myös verkon kautta. Verkko-opiskelua voisi kokeilla myös tietotekniikan ja uusien ohjelmien opiskelussa. Ajan irrottaminen niihin on sovittavissa oleva asia.

Yhtenä kehittämisehdotuksena mainittiin, että JAMK:n kaikki sihteerit voisivat koontua esim. sihteerifoorumiin kerran tai kaksi vuodessa. Tilaisuus voisi sisältää esim. asiantuntija-alustuksia, ryhmätöitä, parhaiden käytäntöjen vertailua, tiedon ja kokemusten vaihtoa ja keskustelua sihteerin työn kehittämishaasteista.

Haastatteluissa nousi esiin erilaisia näkemyksiä tiimityöstä. Tiimityöskentelyn nähtiin tukevan mm. työssäoppimista. Tiimissä opitaan toisilta asioita. Lisäksi todettiin, että on tärkeää, että jokaisella on oma viiter ryhmä johon kokee kuuluvansa. Haastatteluisa todettiin myös, että tiimityöskentelyn kautta kehittymistä ei voida riittävästi tukea, koska se on vaikeaa saada toimimaan käytännössä. Tähän vaikuttaa mm. henkilöiden väliset jännitteet. Myös vetovastuu on ongelmallinen asia ratkaista.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että benchmarkingin sijasta tulisi puhua mieluummin hyvien kokemusten ja käytäntöjen vaihtamisesta tai arjen työskentelyn vertailusta. Lisäksi mainittiin, että hyviä käytäntöjä usein vaihdetaan em. tiimityöskentelyn kautta. Haastatteluissa nousi esille, että benchmarkingia voitaisiin toteuttaa yhdessä jonkun JAMK:n ulkomaisen yhteistyöoppilaitoksen kanssa. Kohteena voisi olla esim. työmenetelmän tai toimintamallin kehittäminen. Se voisi kohdistua hallinnollisiin tehtäviin tai vaikka johdon sihteerin työhön. Kansainvälisten asioiden koordinaattori on usein ulkomaan matkoilla mukana, mutta yhtä hyvin matkoilla voisi olla johdon sihteeri. Tällöin kansainvälinen toiminta tulisi oikeasti osaksi työtä.

4.3 Suhteet asiakkaisiin ja työyhteisön jäseniin

Palvelun tuottamiseen liittyy aina vuorovaikutteisuutta. Palvelu muodostuu mm. asiakkaan ja palvelua tuottavan henkilön vuorovaikutuksessa. Sihteereille suunnatulla kyselyllä selvitettiin ketkä ovat heidän asiakkaitaan. Muuttujalla *Ketkä ovat sinun asiakkaitasi?* pyydettiin vastaajia arvioimaan suhdettaan eri asiakasryhmiin. Vastaaja saattoi valita useamman vaihtoehdon. Kokonaiskuvan sihteerien näkemyksistä asiakasryhmittäin antaa kuvio 39.

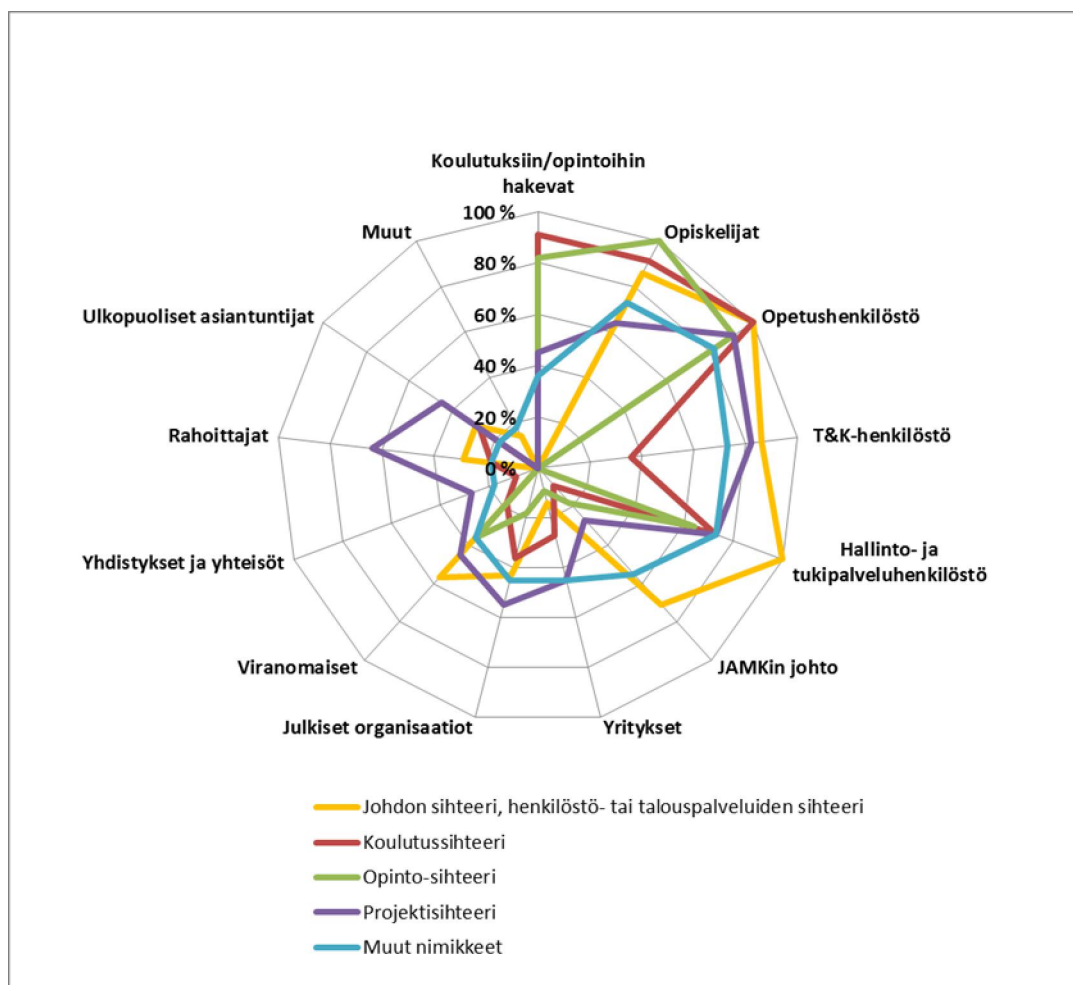
Sihteerikyselyn tulosten perusteella **johdon sihteerien, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerien** merkittävimmät asiakkaat olivat opetushenkilöstö (100 %), hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (100 %), opiskelijat (86 %), T&K-henkilöstö (86 %) JAMK:n johto (71 %) ja viranomaiset (57 %). Merkittävinä asiakkaina nostan tuloksissani esille ne joiden prosentuaalisen osuus oli 50 % tai enemmän. Vastausten perusteella voidaan todeta myös, että kyseisen vastaajaryhmän asiakkaita eivät ole koulutukseen/opintoihin hakevat sekä yhdistykset ja yhteisöt.

Koulutussihteerien merkittävimmät asiakasryhmät olivat opetushenkilöstö (100 %), opiskelijat (91 %), koulutukseen/opintoihin hakevat (91 %) sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (73 %). Koulutussihteerit kokivat kaikki kyselyssä mainitut asiakasryhmät

jossain määrin asiakkaisiin. **Opintosihteerien** merkittävimmät asiakasryhmät olivat opiskelijat (100 %), opetushenkilöstö (91 %), koulutukseen/opintoihin hakevat (82 %) sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (64 %). Heidän asiakasryhmiään eivät ole T&K-henkilöstö (0 %), yhdistykset ja yhteisöt (0 %), rahoittajat (0 %) ja ulkopuoliset asiantuntijat (0 %).

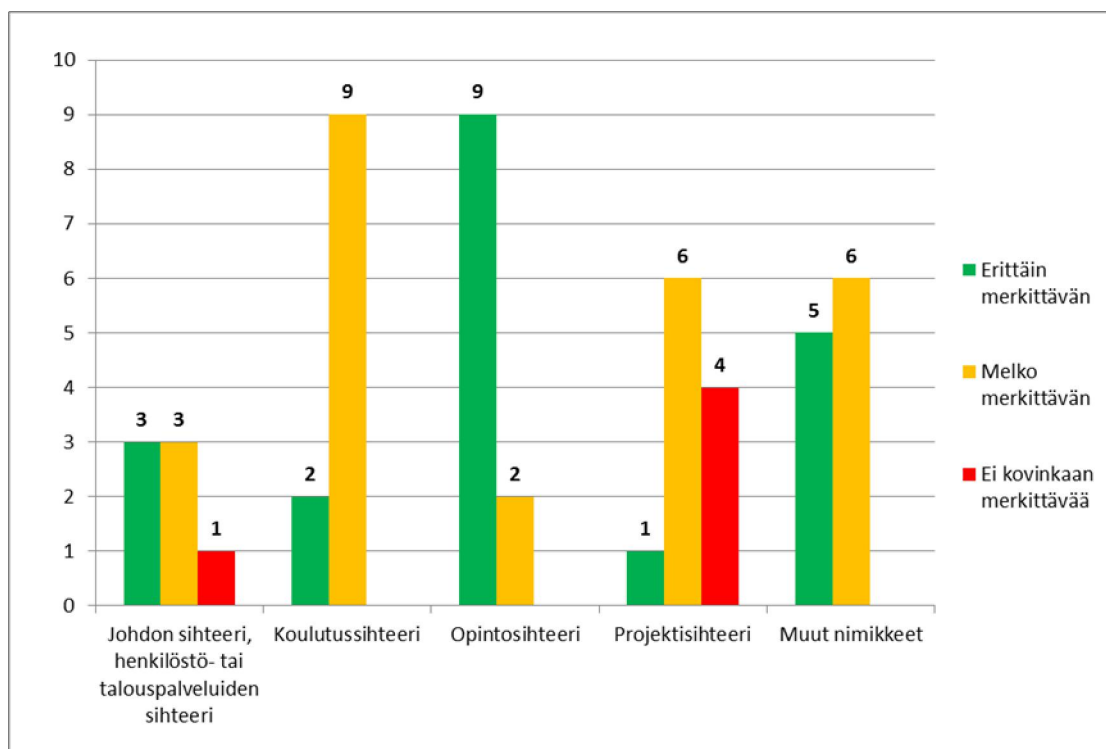
Projektisihteerit kokivat, että heidän merkittävimmät asiakkaansa ovat opetushenkilöstö (91 %), T&K-henkilöstö (82 %), hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö (73 %), opiskelijat (64 %), rahoittajat (64 %) ja julkiset organisaatiot (55 %). Kaikki kyselyssä mainitut asiakasryhmät olivat jossain määrin projektisihteerien asiakkaita.

Muut nimikkeet -luokan vastaajat kokivat asiakkaisiin erityisesti opetushenkilöstön (82 %), opiskelijat (73 %), T&K-henkilöstön (73 %), hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön (73 %) sekä JAMKin johdon (55 %). Myös muut nimikkeet -luokan osalta kaikki kyselyssä mainitut asiakasryhmät olivat jossain määrin heidän asiakkaitaan. Asiakastulokset jakautuivat tasaisemmin tämän vastaajaluokan kohdalla verrattuna muihin luokkiin. Tämä saattaa johtua siitä, että ko. luokka sisältää erilaisia palveluja tarjoavia sihteereitä, kuten tietopalvelusihteeri, aulapalvelusihteeri, tuotantosihteeri, arkistosihteeri ja kansainvälisten asioiden sihteeri. Heillä oli myös eniten vastauksia kohtaan muut asiakkaat (18 %). Muissa asiakkaissa mainittiin mm. yhteistyökumppanit ja projektiorganisaatiot.



KUVIO 39. Sihteerien sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

Sihteerikyselyn vastausten perusteella voidaan nähdä, että asiakaspalvelutehtävät ovat melko merkittävässä roolissa sihteerien työtehtävissä. Kysyttäessä *Kuinka merkittävän osan asiakaspalvelutehtävät muodostavat työtehtävistäsi?* yli puolet (51 %) kaikista vastaajista koki niiden muodostavan melko merkittävän osan tehtävistä. Koulutussihteereistä yhdeksän 11:sta piti asiakaspalvelutehtäviä melko merkittävänä. Vastaajista 39 % (20) arvioi asiakaspalvelutehtävät erittäin merkittäväksi työssään. Heistä yhdeksän oli opintosihhteereitä. Vastaajista 10 % (5) ei kokenut asiakaspalvelutehtäviä kovinkaan merkittävinä työtehtävissään. Heistä neljä oli projektisihteereitä. Kuvio 40 havainnollistaa absoluuttisina lukuina sihteerien näkemyksiä asiakaspalvelutehtävien merkityksestä vastaajaluokittain.

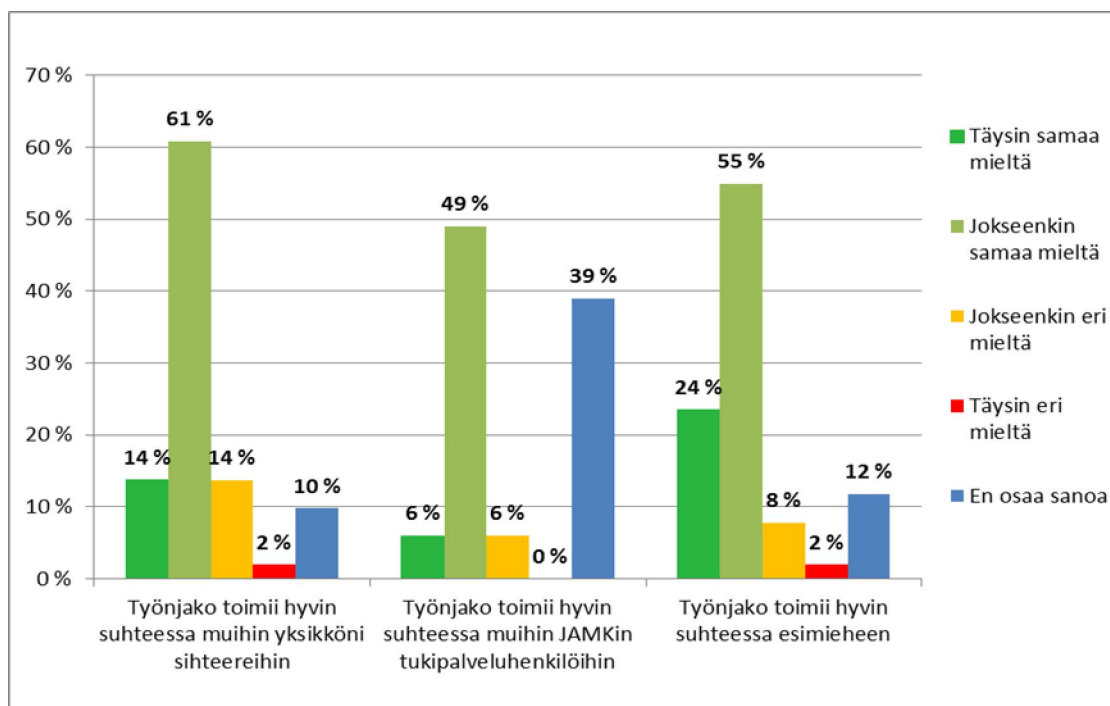


KUVIO 40. Sihteerien näkemys asiakaspalvelutehtävien merkityksestä työssään (n=51)

Kyselyllä selvitettiin myös sihteerien kokemuksia siitä, *kuinka nopeasti he pystyvät vastaamaan asiakkaiden palvelupyntöihin*. Vastaajista suurin osa eli 63 % koki pystyvänsä nopeaan palveluun melko usein ja 29 % usein. Vain 8 % vastaajista koki pystyvänsä harvoin toteuttamaan asiakkaiden palvelupyynnöt riittävän nopeasti. Heistä kolme oli muut nimikkeet -luokan vastaajia.

4.3.1 Työnjako ja yhteistyö Jyväskylän ammattikorkeakoulussa

Suhdetta työyhteisön muihin jäseniin kartoitettiin sihteerikyselyn muuttujalla *Onko työnjako tällä hetkellä tasapainoisessa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin?* Kysymyksellä halusin selvittää miten sihteerit itse arvioivat tilannetta oman työnsä näkökulmasta suhteessa muihin yksikkönsä sihteereihin, muihin JAMK:n tukipalveluhenkilöihin ja esimieheensä. Sihteerikyselyn tulokset on esitetty kuviossa 41.



KUVIO 41. Sihteerien näkemykset työnjaon toimivuudesta (n=51)

Sihteerikyselyyn vastanneista 61 % (31) arvioi, että **työnjako** toimii jokseenkin hyvin **oman yksikön sihteerien keskuudessa**. Vastaajista 14 % (7) koki, että työnjako toimii hyvin. Kriittisempää näkemystä edusti 16 % (8) kyselyyn vastanneista sihteereistä. Esimieskyselyn vastaajista vähän vajaa puolet (48 %) koki, että sihteerien välinen työnjako kussakin yksikössä on jokseenkin toimivaa. Täysin samaa mieltä asiasta oli viisi esimestä (24 %). Kriittisemmin asiaa arvioi kolme esimestä (14 %). Kolme ei osannut ottaa kantaa yksikön työnjakoon.

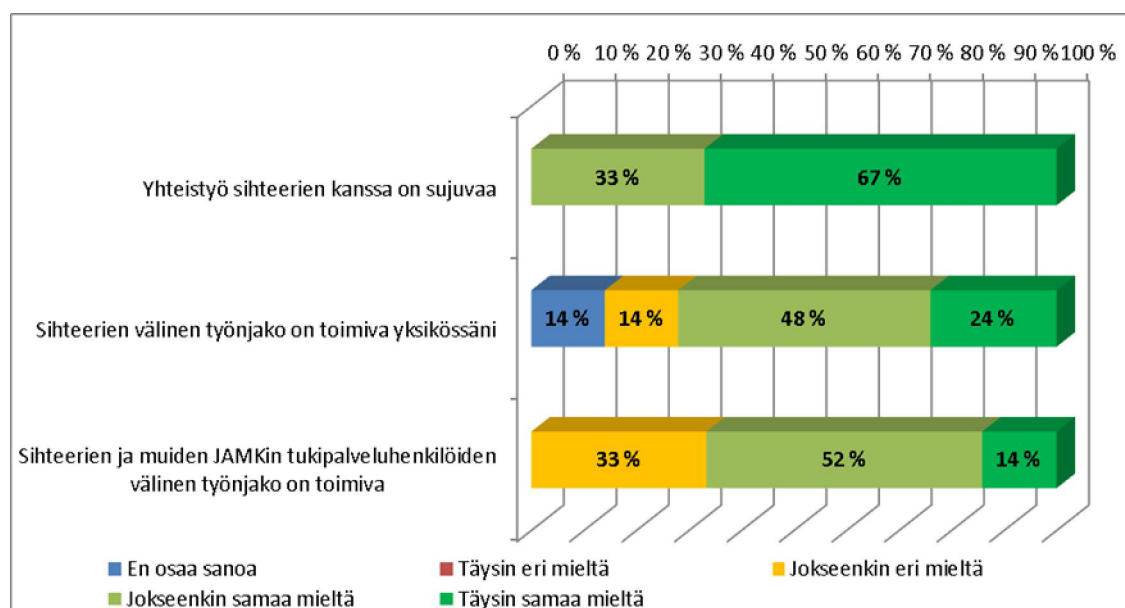
Työnjaon toimivuutta suhteessa JAMK:n muihin tukipalveluhenkilöihin oli vaikeampi arvioida. Sihteerikyselyn vastaajista 39 % (20) ei osannut ottaa asiaan kantaa. Kaikkiaan 49 % (25) oli jokseenkin samaa mieltä työnjaon hyvin toimivuudesta ja täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa.

Esimieskyselyn vastaajista 52 % (11) arvioi työnjaon olevan jokseenkin toimivaa. Täysin samaa mieltä työnjaon toimivuudesta sihteerien ja JAMK:n muiden tukipalvelu-

henkilöiden välillä oli kolme esimiestä (14 %). Seitsemän esimiestä eli 33 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta.

Työnjako sihteerien ja esimiesten välillä on toimivaa. Sihteerikyselyyn vastanneista yli puolet eli 55 % (28) oli jokseenkin samaa mieltä hyvin toimivasta työnjaosta. Täysin samaa mieltä asiasta oli 24 % (12) sihteerinä. Asiaan ei osannut ottaa kantaa 12 % (6) vastaajista.

Esimieskyselyyn vastanneista 67 % (14) oli täysin samaa mieltä siinä, että yhteistyö on sujuvaa sihteerien kanssa. Jokseenkin samaa mieltä olevia oli seitsemän esimiestä (33 %). Kukaan esimiehistä ei ollut asiasta eri mieltä. (kuvio 42).



KUVIO 42. Esimiesten näkemykset yhteistyön ja työnjaon toimivuudesta (n=21)

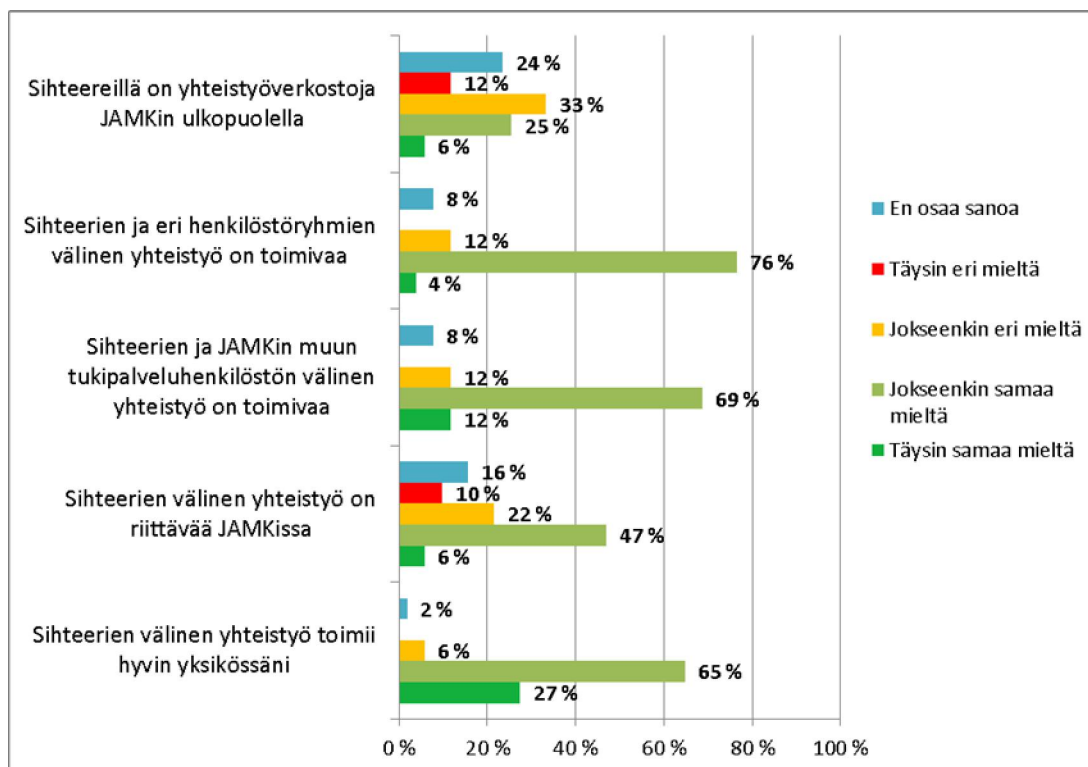
Sihteerien suhdetta muihin työyhteisön jäseniin selvitettiin myös pyytämällä heitä *arvioimaan yhteistyön toimivuutta suhteessa oman yksikön muihin sihteereihin, JAMK:n muihin tukipalveluhenkilöihin ja eri henkilöstöryhmiin (opetushenkilöstö ja T&K-henkilöstö)*. Lisäksi he *arvioivat sihteerien välisen yhteistyön ja JAMK:n ulkopuolisten yhteistyöverkostojen määrää*.

Sihteerikyselyn tulosten perusteella suurin osa vastaajista koki, että **yhteistyö oman yksikön sihteerien välillä** on jokseenkin toimivaa tai täysin toimivaa. Kaikkiaan 65 % (33) vastaajista oli jokseenkin samaa asiasta ja täysin samaa mieltä yhteistyön toimivuudesta oli 28 % (14) vastaajista. Vain kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Eri nimikkeiden välillä ei ollut merkittäviä eroja vastauksissa.

Sihteerien näkemyksissä oli hajontaa kun arvioitiin **yhteistyön riittävyttä JAMKissa**. Vastaajista lähes puolet (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä yhteistyön riittävyyden suhteen. Kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Neljännes vastaajista eli 22 % (11) oli jokseenkin eri mieltä yhteistyön riittävyyden suhteen JAMKissa ja viisi vastaajaa täysin eri mieltä yhteistyön määrästä (10 %). Kriittisemmin asiaan suhtautuivat koulussihteerit ja muut nimikkeet -luokan vastaajat. Asiaan ei osannut ottaa kantaa kahdeksan (16 %) sihteerä.

Sihteerien ja JAMK:n muun tukipalveluhenkilöstön välisen yhteistyön arvioitiin olevan jokseenkin toimivaa. Tämä oli 69 %:n (35) arvio yhteistyön toimivuudesta. Täysin samaa mieltä oli 12 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 12 % (6). Neljä vastaajaa ei osannut arvioida asiaa. **Sihteerien ja eri henkilöstöryhmien (opetushenkilöstö ja T&K-henkilöstö) välinen yhteistyö on jokseenkin toimivaa**. Näin asiaa arvioi 77 % (39) vastaajista. Lisäksi kaksi vastaajaa oli asiasta täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä olevia oli 12 % (6). Heistä neljä oli muut nimikkeet -luokkaan kuuluvia vastaajia. Asiaan ei osannut ottaa kantaa neljä sihteerä.

Neljäs osa vastaajista ei osannut ottaa kantaa sihteerien JAMK:n ulkopuolisiin yhteistyöverkostoihin. Sihteereistä 33 % (17) oli jokseenkin eri mieltä yhteistyöverkostojen suhteen. Heistä seitsemän oli koulutussihteerä ja viisi oli opintosihteerä. Kuusi vastaajaa (12 %) oli täysin eri mieltä asiasta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteereillä on jossain määrin yhteistyöverkostoja JAMK:n ulkopuolella. Vastaajista neljäsosa oli jokseenkin samaa mieltä asiasta ja kolme (6 %) täysin samaa mieltä. Yhteistyötä ja -verkostoja havainnollistaa kuvio 43.



KUVIO 43. Yhteistyön toimivuus ja riittävyys (n=51)

Sihteerien suhdetta asiakkaisiin ja työyhteisön jäseniin selvitettiin muuttujalla *Kenen kanssa olet työskennellyt ryhmissä/tiimeissä?* Vastaajien oli mahdollista ottaa kantaa useaan eri vaihtoehtoon. Tulokset on havainnollistettu kuviossa taulukossa 13.

Sihteerikyselyn tulosten perusteella kaikille vastaajille tiimi-/ryhmätyöskentely on tuttua **omassa yksikössä** työskentelevien kesken. Kun laajennetaan piiriä oman yksikön ulkopuolelle, niin 51 %:lla (26) ei ole kokemusta tiimi-/ryhmätyöstä **muissa yksiköissä** työskentelevien kanssa. Vähintään kokemusta tästä on koulutussihteereillä. Heistä kahdeksan 11:sta ei ole työskennellyt tiimeissä/ryhmissä JAMK:n muissa yksiköissä työskentelevien kanssa. Eniten kokemusta tiimi-/ryhmätyöskentelystä oli opintosihteereillä (7) ja muut nimikkeet -luokan vastaajilla (6).

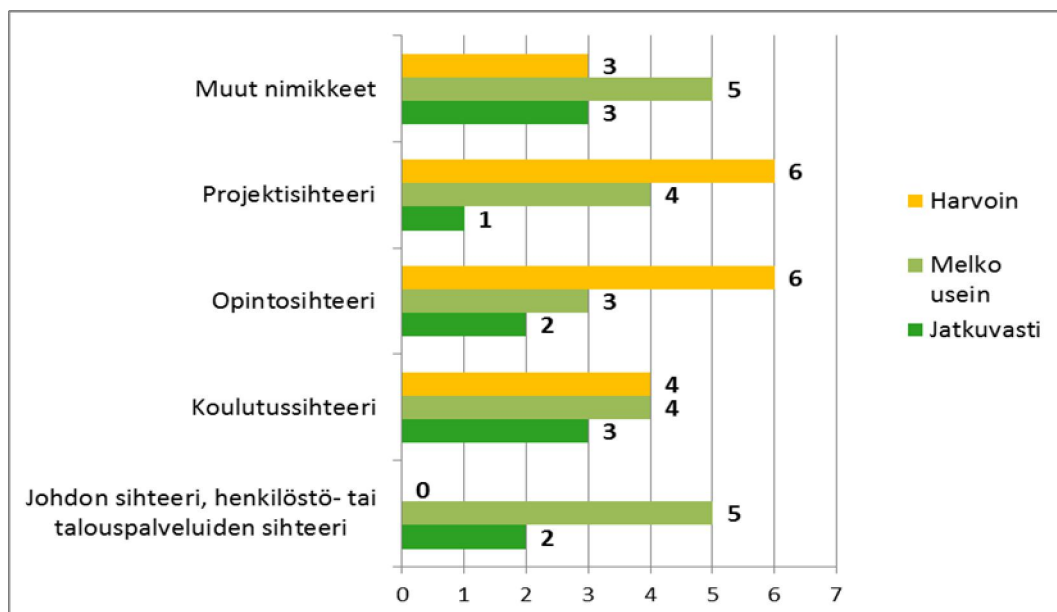
Sihteereistä reilusti yli puolet (63 %) ilmoitti, ettei heillä ole kokemusta tiimi-/ryhmätyöstä **JAMK:n hallintoyksikössä työskentelevien** kanssa. Johdon sihteeri,

henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteerit -luokan vastaajilla oli eniten kokemusta tiimi- tai ryhmätyöskentelystä hallintoyksikön henkilöstön kanssa. Osa heistä työskentelee itsekin hallinnossa. Opintosihteereillä, koulutussihteereillä ja muut nimikkeet -luokan vastaajilla oli vähiten tiimi- tai ryhmätyöskentelykokemusta hallintoyksikössä työskentelevien kanssa.

Kyselyyn vastanneista sihteereistä 82 % (42) ei ole työskennellyt tiimeissä/ryhmissä **opiskelijoiden** kanssa. Vain 18 %:lla (9) oli kokemuksia tiimi-/ryhmätyöstä opiskelijoiden kanssa. Heistä viisi oli projektisihteerinä. Myöskään **muiden asiakkaiden** kanssa tehtävästä tiimi-/ryhmätyöstä ei ollut paljon kokemusta. Kaikkiaan 88 % sihteereistä vastasi, ettei ollut työskennellyt asiakkaiden kanssa tiimeissä/ryhmissä. Kuudella vastaajalla oli kokemuksia asiakkaiden kanssa tehtävästä tiimi-/ryhmätyöstä. Heistä viisi oli projektisihteerinä. Sihteerit eivät osanneet nimetä muita kumppaneita kenen kanssa olisivat tehneet tiimi-/ryhmätyötä. Vastaajista 94 % ilmoitti, ettei tunnista muita tahoja. Vain kolmella vastaajalla (6 %) oli kokemuksia muidenkin tahojen kanssa tehtävästä tiimi-/ryhmätyöstä. Näitä olivat mm. ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Ristintaulukoidut tulokset ovat liitteessä 5.

TAULUKKO 13. Sihteerien tiimi-/ryhmätyöskentelykumppanit

Kenen kanssa olet työskennellyt ryhmissä/tiimeissä?	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt
Omassa yksikössäni työskentelevien kanssa	0 0 %	51 100 %
JAMKin muissa yksiköissä työskentelevien kanssa	26 51 %	25 49 %
JAMKin hallintoyksikössä työskentelevien kanssa	32 63 %	19 37 %
Opiskelijoiden kanssa	42 82 %	9 18 %
Asiakkaiden kanssa	45 88 %	6 12 %



KUVIO 44. Kuinka usein työskentelet tiimeissä/ryhmissä? (n=51)

Kuviossa 44 on havainnollistettu muuttujan *Kuinka usein työskentelet tiimeissä/ryhmissä?* tulokset. Kyselyyn vastanneista sihteereistä 41 % (21) ilmoitti työskentelevänsä melko usein tiimeissä/ryhmissä, 22 % (11) jatkuvasti ja 37 % (19) harvoin. Projektisihteereistä, kuten myös opintosihteereistä, kuusi yhdestätoista työskentelee harvoin tiimeissä/ryhmissä.

JAMK:n sihteerien kokemuksia tiimi-/ryhmätyöstä selvitettiin muuttujalla *Millaista tiimi-/ryhmätyö on ollut JAMK:ssa?* Vastaajat ottivat kantaa kyselyssä esitettyihin väittämiin. Tulosten perusteella on nähtävissä, että sihteereistä 78 % (40) arvioi, että **tiimit/ryhmät voivat päättää** jossain määrin itse siitä **kuinka työt tehdään**. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli neljä vastaajaa. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan kyselyyn vastanneista. Sihteerien vastausten perusteella on nähtävissä, että he ovat varsin yksimielisiä siitä, että **tiimit kokoontuvat jakamaan informaatiota keskenään**. Kyselyyn vastanneista 67 % (34) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 18 % (9). Jokseenkin eri mieltä tiedonjaon suhteen oli vain neljä vastaajaa. Eri nimikkeiden välillä ei ollut suuria näkemyseroja asian suhteen.

Vastaajista 35 % (18) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että **tiimit/ryhmät valitsevat itse vetäjänsä**. Täysin samaa mieltä asiasta oli kolme vastaajaa. Päinvastaista näkemystä edusti 34 % (17) vastaajista. Heistä 14 oli jokseenkin eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä tiiminvetäjän valitsemistavan suhteen. Jokseenkin eri mieltä olevista oli viisi projektisihteeriä ja kolme johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri -luokan vastaajia. Täysin eri mieltä asiasta olevat kolme muut nimikkeet -luokan vastaa. Tiiminvetäjän valintaan ei osannut ottaa kantaa 26 % (13) vastaajista. Heistä viisi oli opintosihteeriä.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerien mielestä **tiimit/ryhmät tarvitsevat tiiminvetäjää toimiakseen hyvin**. Vastaajista 55 % (28) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Heistä kahdeksan oli koulutussihteeriä, seitsemän projektisihteeriä ja viisi johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri -luokan vastaajia. Täysin samaa mieltä asiasta oli noin neljäsosa vastaajista (11). Heistä viisi oli muut nimikkeet -luokan vastaajia.

Kyselyyn vastanneet olivat varsin yksimielisiä siitä, että **tiimit/ryhmät ovat vastuussa sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta** asiasta. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista eli 63 % (32) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 20 % (10) oli täysin samaa mieltä vastuukysymyksen suhteen. Heistä puolet oli muut nimikkeet -luokan vastaajia. Asiaan ei osannut ottaa kantaa seitsemän vastaajaa.

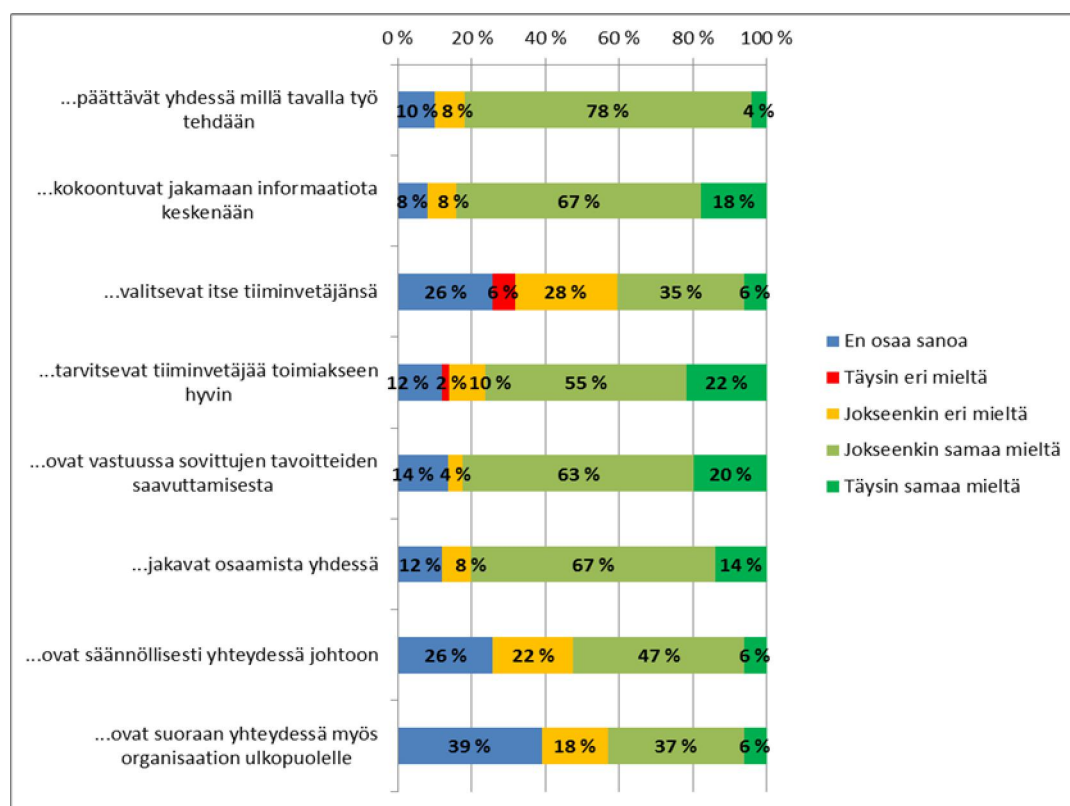
Tiimeissä/ryhmissä jaetaan osaamista. Vastanneista 67 % (34) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Opintosihteereitä heistä oli 10 ja projektisihteereitä yhdeksän. Täysin samaa mieltä osaamisen jakamisesta oli seitsemän vastaajaa (14 %). Heistä neljä oli muut nimikkeet -luokan vastaajia. Neljä vastaajaa koki, ettei tiimeissä/ryhmissä tapahdu osaamisen jakamista ja kuusi ei osannut arvioida asiaa.

Vastaajista 47 % (24) oli sitä mieltä, että **tiimit/ryhmät ovat** jossain määrin **yhteydessä johtoon**. Heistä kuusi oli opintosihteeriä ja johdon sihteeri, henkilöstö- tai talous-

palveluiden sihteeri -luokan vastaajia oli neljä. Täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa. Kriittisemmän arvion asiasta antoi 22 % (11) vastaajista. He olivat jokseenkin eri mieltä säännöllisen yhteydenpidon suhteen. Projektisihteereitä heistä oli viisi ja koulutussihteereitä kolme. Yli neljäsosa vastaajista (13) ei osannut arvioida ovatko tiimit/ryhmät säännöllisesti yhteydessä johtoon.

Suurin osa vastaajista ei osannut arvioida, ovatko **tiimit/ryhmät suoraan yhteydessä organisaation ulkopuolelle**, kuten asiakkaisiin tai asiantuntijoihin. Kaikkiaan 39 % (20) ei ottanut kantaa asiaan. Heistä kuusi oli koulutussihteeriä ja kuusi opintosihteeriä. Kyselyyn vastanneista 37 % (19) oli jokseenkin samaa mieltä yhteydenpidosta organisaation ulkopuolelle. Projektisihteeristä kahdeksan 11:sta oli tätä mieltä. Riskitiintaulukoidut tulokset ovat liitteessä 6. Sihteerien näkemykset tiimityöstä ovat kuviossa 45.

Tiimit/ryhmät...



KUVIO 45. Sihteerien kokemukset tiimi-/ryhmätyöstä JAMK:ssa (n=51)

4.3.1.1 Työnjaon ja yhteistyön toimivuus yksikönjohtajien näkökulmasta

Haastatteluissa selvitettiin tulosityksiköiden johtajien näkemyksiä työnjakoon ja yhteistyöhön liittyvistä kysymyksistä. Johtajat arvioivat haastatteluissa *koulutusprosesseja, TKI-prosesseja sekä yleishallinnollisia prosesseja*. Haastatteluissa nousi yleisesti esille, että kokonaisuuksien hallintaan tulee kiinnittää huomiota ja arvioida sitä kautta käytössä olevia resursseja ja niiden kohdistamista.

Koulutusprosessit

Haastatteluissa arvioitiin koulutusprosessissa koulutussihteerien ja opintosihteerien palveluita ja työnjakoa. Haastatteluissa todettiin, että kehitys on mennyt oikeaan suuntaan JAMK:ssa. Koulutusprosessien palvelujen nykyiseen tilaan ja palveluosaimiseen voidaan olla tyytyväisiä. Vuorovaikutustaitoihin tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota. Ne ovat merkittävässä asemassa.

Haastatteluissa keskusteltiin organisaatiouudistuksesta ja sen myötä tapahtuneista muutoksista. Organisaatiouudistuksessa kehitettiin mm. työnjakoa pääkampuksen opintotoimistossa työskentelevien opintosihteerien ja yksiköiden koulutussihteerien välillä. Tilanne koettiin varsin toimivaksi tällä hetkellä; keskitetty opintotoimisto ja yhtenäiset prosessit palvelevat hyvin. Haastatteluissa kerrottiin, että henkilöstö ja opiskelijat ovat antaneet positiivista palautetta palveluista ja erimielisyydet asioista ovat loppuneet. Haastatteluissa mainittiin, että *”oma kokemus on, että palvelua saa ihan oikeasti”*.

Haastatteluissa todettiin, että koulutussihteereiden työmäärät ovat kasvaneet koulutuspäälliköiden työmäärien rinnalla. Osalla koulutuspäälliköistä on liikaa opiskelijoita ja kovat työpaineet. Haastatteluissa arvioitiin, että koulutussihteerit tukevat paljon koulutuspäälliköitä ja että heillä on aika vähän opiskelijarajapinnassa tapahtuvia tehtäviä.

Haastatteluissa nousi esille koulutussihteerien tehtävien ja palvelujen kehittämissaasteita. Koulutussihteerien työtehtäviin ja toimintatapoihin on odotettavissa muutoksia esimerkiksi JAMK:n tilavarausjärjestelyjen kehittämisen ja keskitetyn lukujärjestyksen myötä. Myös kansainvälisiin vieraisiin liittyviä järjestelyjä ja toimintamalleja tulisi kehittää yhdessä yksikön kansainvälisten asioiden koordinaattorin kanssa. Sihteeripalveluja tarvitaan vierailuiden organisoinnissa. Avoimen AMK:n tehtävien siirtyminen koulutussihteereille on tuonut mukanaan uusia haasteita. Lisäksi aikuiskoulutuksen tehtävät ovat tuoneet koulutussihteereille uuden tehtäväkentän (mm. tiedotteet opiskelijoille).

TKI-työn prosessit

TKI-työstä pohdittiin projektisihteerien tehtäviä ja työnjakoa suhteessa muihin TKI-työn toimijoihin. Projektisihteerit hoitavat pääsääntöisesti taloushallinnon tehtäviä projektikohtaisesti, kuten maksatushakemukset ja projektien juoksevat asiat. Lisäksi todettiin, että projektisihteerit toimivat T&K-päällikön tukena. Haastatteluissa nousi esille, että määräaikaiset työsuhteet ovat riski organisaation osaamisen suhteen. Toistaiseksi työsuhteessa oleva projektisihteeri varmistaa jatkuvuuden projektisihteerien työssä. Hän myös koordinoi asioita T&K-päällikön tukena. Osassa JAMK:n yksiköitä on toistaiseksi voimassa olevia projektisihteereitä. Haastatteluissa todettiin, että on haasteellista arvioida, milloin toistaiseksi voimassa olevia tehtäviä perustetaan, johtuen TKI-toiminnan luonteesta ja määräaikaisista projekteista. Lisäksi todettiin, että projektisihteerien työn ja palveluiden organisointimuoto hakee jossain määrin vielä muotoaan.

Haastatteluissa keskusteltiin myös TKI-työhön liittyvästä osaamisesta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että TKI-osaamista on mm. taloushallinnon osaaminen ja kyky toimia eri toimintojen rajapinnoissa. Taloushallinnon osaaminen keskitettiin muutamia vuosia sitten JAMKin hallintoyksikköön. TKI-toiminnan kasvun myötä erityisesti sitä tulisi olla yksiköissä. Tämä tulee esille mm. hallintoyksikön palautteissa yksiköiden puutteellisesta talousosaamisesta. Palveluiden organisoinnista todettiin,

että projektisihteeripalvelujen tulee olla lähellä, jotta asiat pyörivät ja ”homma toimii”. Lisäksi koettiin, että tulosityksikössä työskentelevän henkilöstön käyttö on joustavampaa.

Yleishallinnolliset prosessit (talous- ja henkilöstöpalvelut, yksikön hallinto)

Yksikönjohtajien yleinen mielipide oli, että JAMK:n talous- ja henkilöstöpalvelut ovat kehittäneet toimintaansa. Haastatteluissa todettiin, että palautetta palveluista on annettu paljon menneinä vuosina. Talous- ja henkilöstöpalveluiden kehitys on näkynyt mm. siinä, että virheet ovat vähentyneet ja tiedon oikeellisuus parantunut. Haastatteluissa todettiin lisäksi, että keskitetty matkalaskujen tarkastus toimii nykyisin hyvin ja säästää yksiköiden toimijoiden resursseja. Talous- ja henkilöstöpalvelujen sähköiset järjestelmät ja niiden kehittäminen koettiin hyödylliseksi, joskin järjestelmien yhteensopivuus, käyttöönotto ja tuki on varmistettava paremmin.

Haastatteluissa koettiin, että henkilöstöasioissa yksiköiden toimintaa voisi kuitenkin kehittää esim. yksikön yhteyshenkilön ja hallinnon yhteyshenkilön välisen yhteistyön kautta. Johdon sihteerillä voisi olla myös laajemmat oikeudet HR-järjestelmään. Tämä helpottaisi arjen työskentelyä ja tukisi paremmin johtamista. Kehittämisehdotuksena nostettiin esille myös talouden ennusteiden laatiminen, esimerkiksi talouspalveluissa taloussihteerit voisivat tuottaa niitä.

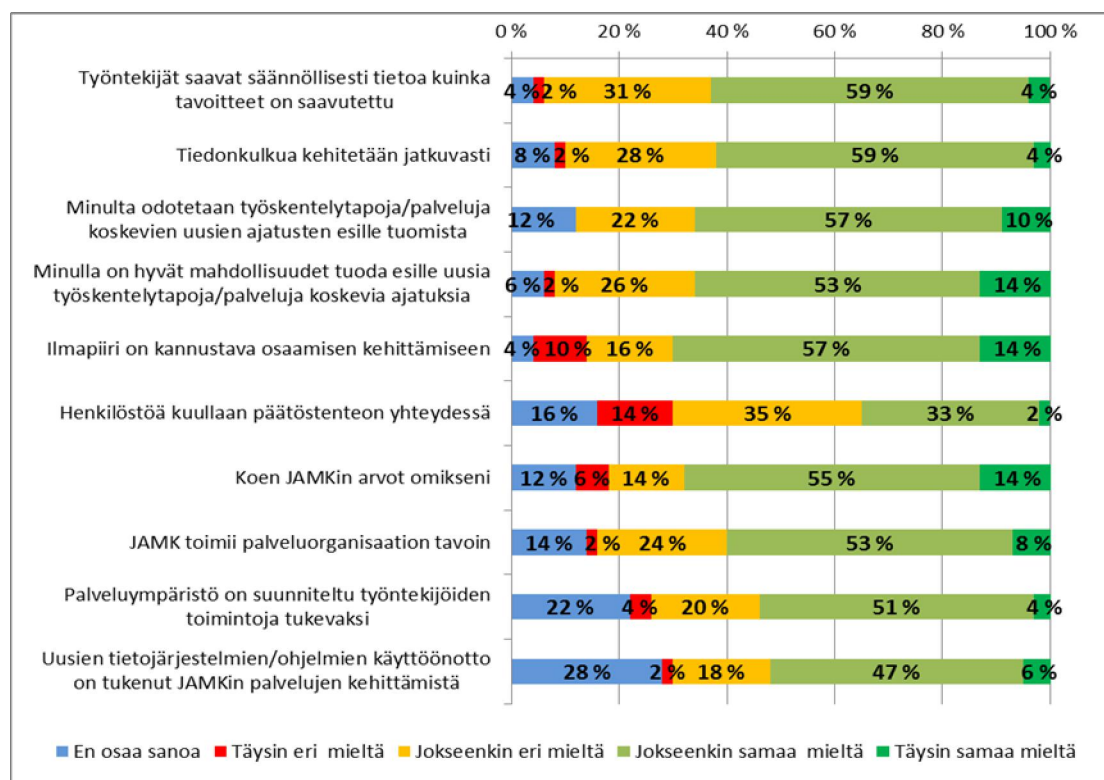
Haastatteluissa tuli esille myös JAMK:n yhteisen sähköisen kalenterin tarve. Sähköinen kalenteri helpottaisi aikataulujen sopimista ja myös johdon sihteerin työtä. Työnjaosta nousi esille myös se, että sihteerit hoitavat usein yksikön kaikille työntekijöille kuuluvia yhteisiä asioita, kuten kahvin keittämisen ja astianpesukoneen tyhjentämisen. Yksikön sihteerit ovat tottuneet organisoimaan ja järjestelemään.

Tulosityksiköiden johtajien haastatteluissa käsiteltiin myös tiimityöskentelyä. Haastatteluissa nousi esille, että sihteeritiimejä toimii tällä hetkellä kolmessa JAMK:n yksi-

kössä. Haastattelujen pohjalta keskeisiä työskentelyn tavoitteita ovat kokonaisuuden hallinta sekä tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen sihteerien kesken.

4.3.2 Palvelujen tuottaminen ja organisaation tuki

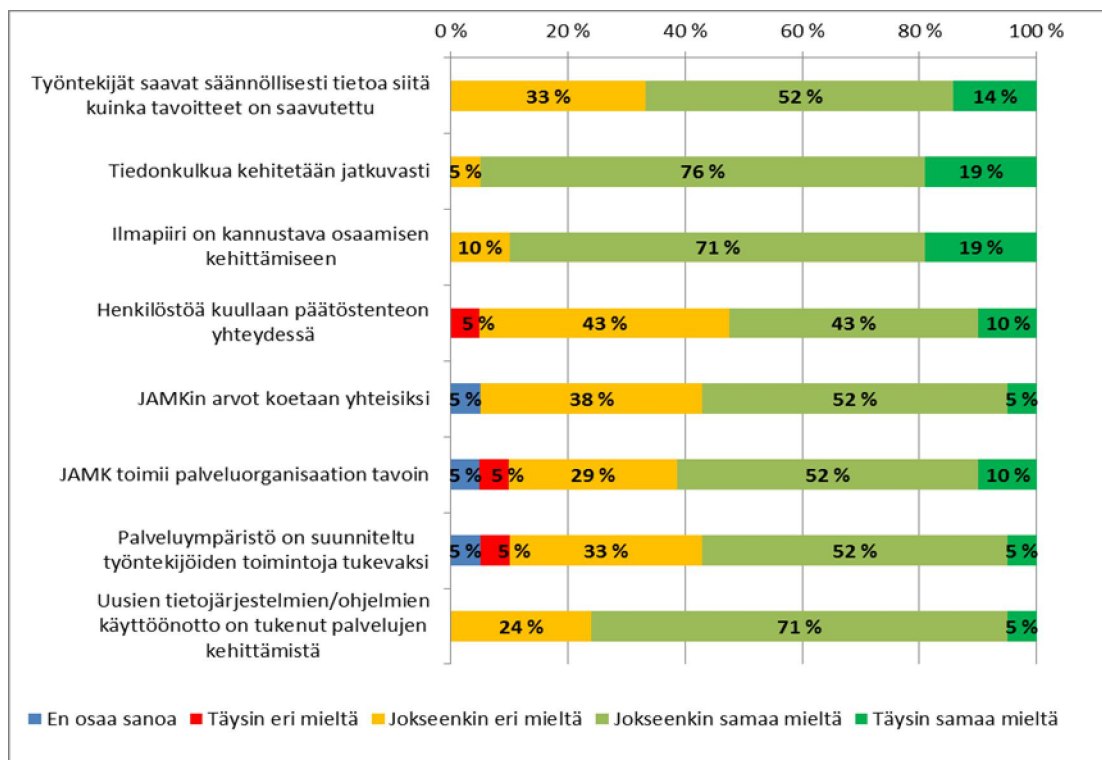
Sihteerikyselyssä selvitettiin vastaajien näkemyksiä palvelujen tuottamisesta JAMK:ssa sekä organisaation antamasta tuesta työntekijöilleen. Sihteerien näkemykset on esitetty kuviossa 46. Esimiesten näkemykset ovat kuviossa 47.



KUVIO 46. Sihteerien näkemykset palveluiden tuottamista tukevista tekijöistä (n=51)

Tulosten lähempi tarkastelu osoittaa, että sihteerikyselyyn vastanneista yli puolet eli 59 % (30) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että **työntekijät saavat säännöllisesti tietoa siitä, kuinka tavoitteet on saavutettu**. Täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 31 % (16) kyselyyn vastannutta. Tulosten ristiintaulukointi (Liite 7) kertoo, että heistä viisi oli koulutussihteerä, neljä muut nimikkeet -

luokan vastaajia, kolme opintosihteeriä, kolme projektisihteeriä ja yksi johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri -luokan vastaaja.



KUVIO 47. Esimiesten näkemykset palveluiden tuottamista tukevista tekijöistä (n=51)

Esimeskyselyn tulokset kertovat, että 52 % (11) sihteerien esimiehistä oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tulosten saavuttamisesta saadaan säännöllisesti tietoa. Täysin samaa mieltä tavoitteisiin liittyvästä tiedonkulusta oli kolme esimiestä (14 %). Kriittisemmin asiaan suhtautui seitsemän esimiestä eli 33 % vastaajista.

Sihteereistä 59 % (30) oli jokseenkin samaa mieltä siinä, että **tiedonkulkua kehitetään jatkuvasti**. Koulutussihteereistä kahdeksan 11:sta oli tätä mieltä asiasta ja johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri -luokan vastaajista viisi seitsemästä. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä asiasta. Kriittisemmin tiedonkulun kehittämiseen suhtautui 28 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä oli 14 sihteeriä. Heistä neljä oli opintosihteeriä.

Neljä esimieskyselyn vastanneista arvioi, että tiedonkulkua kehitetään jatkuvasti JAMKissa. Kaikkiaan 76 % (16) oli jokseenkin samaa mieltä tiedonkulun kehittämises-
tä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli yksi kyselyyn vastannut.

Sihteerikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa sihteereistä tie-
tää, että heiltä **odotetaan työskentelytapoja/palveluja koskevien uusien ajatusten
esille tuomista**. Vastaajista 57 % (29) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja täysin
samaa mieltä oli viisi sihteeriä (10 %). Opintosihteereistä kahdeksan 11:sta oli jok-
seenkin samaa mieltä. Koulutussihteereistä tai opintosihteereistä kukaan ei ollut sa-
maa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä organisaation odotuksista oli
lähes yksi neljäsosa (22 %) vastaajista. Heistä viisi oli koulutussihteeriä. Kuusi vastaa-
jaa ei osannut arvioida asiaa (12 %).

Sihteereistä 53 % (27) arvioi, että heillä on jokseenkin **hyvät mahdollisuudet tuoda
esille uusia työskentelytapoja/palveluja koskevia ajatuksia**. Opintosihteereistä kah-
deksan jakoi tämän näkemyksen asiasta. Lisäksi yksi opintosihteeri oli täysin samaa
mieltä asian suhteen. Muut nimikkeet -luokan vastaajista viisi oli jokseenkin samaa
mieltä ja neljä vastaajaa täysin samaa mieltä mahdollisuuksistaan tuoda esille ajatuk-
siaan palvelujen kehittämistä. Näin ollen täysin samaa mieltä olevia oli yhteensä 14
% eli seitsemän sihteeriä. Täysin eri mieltä mahdollisuuksistaan oli vain yksi vastaaja.

JAMKin **ilmapiiri on kannustava osaamisen kehittämiseen**. Sihteerikyselyn vastaajis-
ta seitsemän (14 %) oli täysin samaa mieltä ilmapiirin kannustavuudesta. Vastaajista
57 % (29) oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä ilmapiirin kan-
nustavuudesta oli kahdeksan vastaajaa (16 %). Täysin eri mieltä oli viisi vastaajaa (10
%). Heistä kolme oli projektisihteeriä. Neljä esimieskyselyn vastaajista arvioi, että
JAMKin ilmapiiri kannustaa osaamisen kehittämiseen. Kaikkiaan 71 % (15) esimiehistä
oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä oli kaksi esimieskyselyyn
vastannutta (10 %).

Sihteerikyselyn tulokset kertovat, että vastaajista 35 % (18) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että **henkilöstöä kuullaan päätöstenteon yhteydessä**. Projektisihteereistä viisi ja koulutussihteereistä viisi oli tätä mieltä asiasta. Jokseenkin samaa mieltä henkilöstön kuulemisesta oli 33 % (17) vastaajista. Lisäksi yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä asiasta. Myönteisimmin henkilöstön kuulemiseen päätöstenteon yhteydessä suhtautuivat opintosihteerit ja muut nimikkeet -luokan vastaajat. Asiaan ei osannut ottaa kantaa kahdeksan vastaajaa (16 %).

Sihteerikyselyn lopussa oli tilaa kommenteille. Kommenteissa eräs vastaaja oli pohtinut mm. päätöstentekoa JAMKissa seuraavasti:

”JAMK isona organisaationa muuttaa työntekijää, organisaatio ei salli juurikaan luovuutta, oma-aloitteisuutta. On työryhmiä jne. ja henkilöstöä kuullaan, mutta ylempi johto päättää, riippumatta henkilöstön mielipiteistä. Johto päättää ja puuttuu myös liian paljon asioihin, joista työntekijän itse pitäisi saada päättää. Hierahkainen kulttuuri ei ole nykyaikaa, eikä tue luovuutta jne. Myös organisaation yksikköjen rajat on nostettu todella korkealle, yritetään mennä yksikkö edellä kaikessa, vaikka pitäisi näkyä yhtenäisenä JAMKina.”

Esimiehistä 43 % (9) oli jokseenkin eri mieltä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista päätöstentekoon. Täysin eri mieltä asiasta oli yksi vastaaja. Niukka enemmistö vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstöä kuullaan päätöstenteon yhteydessä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 43 % (9) ja täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa (10 %).

JAMK:n arvot (vastuu, luottamus, luovuus) koki täysin omikseen seitsemän sihteerikyselyn vastaajista (14 %). Jokseenkin samaa mieltä arvoista oli suurin osa sihteereistä eli 55 % (28). Koulutussihteereistä sekä opintosihteereistä kahdeksan 11:sta koki arvot jossain määrin omikseen. Projektisihteereistä enemmistö koki myös arvot omikseen. Täysin eri mieltä arvoista oli kolme vastaajaa. JAMK:n arvoihin ei osannut ottaa kantaa kuusi sihteerikyselyyn vastanneista (12 %).

Esimieskyselyssä vastaajat arvioivat **koetaanko arvot yhteisiksi JAMK:ssa**. Tulokset kertovat, että vastaajista 52 % (11) kokemus oli, että JAMK:n arvot koetaan jossain määrin yhteisiksi. Täysin samaa mieltä asiasta oli yksi vastaaja. Kahdeksan esimiestä (38 %) koki, ettei arvoja koeta yhteisiksi työyhteisössä.

Yli puolet eli 53 % (27) sihteerikyselyn vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että **JAMK toimii palveluorganisaation tavoin**. Heistä oli seitsemän opintosihteeriiä ja kuusi muut nimikkeet -luokan vastaajaa. Täysin samaa mieltä asiasta oli neljä vastaajaa (8 %). Jokseenkin eri mieltä JAMK:n toiminnasta oli 24 % (12) vastaajista. Heistä viisi oli projektisihteeriiä. Täysin eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Seitsemän (14 %) vastaajaa ei osannut ottaa kantaa asiaan. Esimiehistä 52 % (11) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että JAMK toimii palveluorganisaation tavoin. Täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa (10 %). Jokseenkin eri mieltä oli kuusi (29 %) esimieskyselyn vastaajista ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Yksi esimies ei osannut ottaa antaa asiaan.

Sihteerikyselyn vastaajista suurin osa koki, että heidän **palveluympäristönsä on suunniteltu työntekijöiden toimintoja tukevaksi**. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 51 % (26) ja täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa (4 %). Tyytyväisimpiä tilanteeseen olivat projektisihteerit. Heistä seitsemän 11:sta oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä palveluympäristöstä oli 10 sihteeriiä (20 %). Kriittisimmät arviot jakoutuivat tasaisesti eri vastaajaluokkien kesken. Täysin eri mieltä asiasta oli kaksi vastaajaa. Kyselyyn vastanneista 22 % ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Esimiehistä 52 % (11) oli jokseenkin samaa mieltä palveluympäristön toimivuudesta. Täysin samaa mieltä oli yksi vastaaja. Joka kolmas esimieskyselyn vastaajista koki, ettei palveluympäristö ole täysin työntekijöiden toimintoja tukeva. Täysin eri mieltä oli yksi esimies.

Uusien tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönotto on tukenut JAMK:n palvelujen kehittämistä jossain määrin 47 %:n (24) mielestä. Heistä seitsemän oli muut nimik-

keet -luokan vastaajia. Vain kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönoton myönteisestä vaikutuksesta palvelujen kehittämiseen. Jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen oli 18 % (9) kyselyyn vastanneista. Kriittisimmin suhtautuivat koulutussihteerit. Neljä heistä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi koulutussihteeri oli täysin eri mieltä asiasta. Asiaa oli todennäköisesti vaikea arvioida, koska 14 sihteeriä ei ottanut kantaan asiaan (28 %).

Esimieskyselyn vastaajista 71 % (15) oli jokseenkin samaa mieltä siinä, että uusien tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönotto on tukenut JAMK:n palvelujen kehittämistä. Täysin samaa mieltä asiasta oli yksi vastaaja. Kriittisemmin asiaa arvioi viisi vastaajaa (24 %). He olivat jokseenkin eri mieltä uusien tietojärjestelmien/ohjelmien vaikutuksesta palvelujen kehittämiseen.

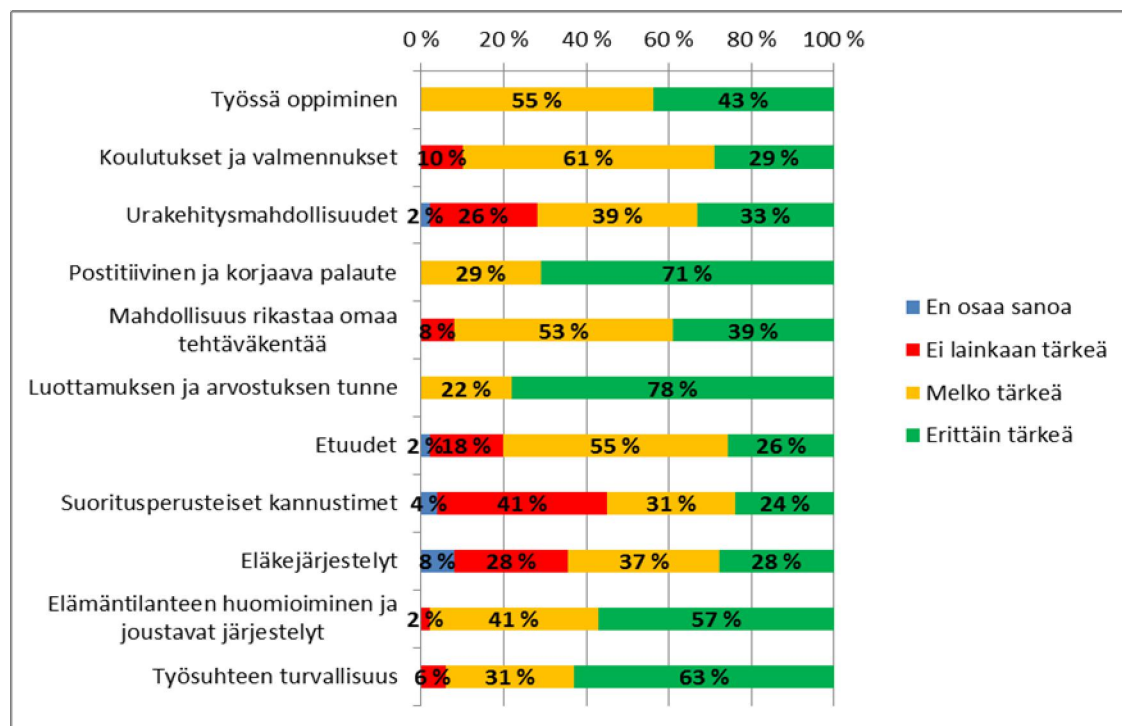
Palkitseminen

Organisaatio voi tukea työntekijöitään mm. palkitsemalla heitä. Kyselyssä kartoitettiin sihteerien ja heidän esimiestensä näkemyksiä erilaisista palkitsemisen muodoista. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan mitkä ovat heille erittäin tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä.

Sihteerikyselyn tulosten perusteella luottamuksen ja arvostuksen tunne koettiin erittäin palkitsevana (78 % /40). Vastaajista 71 % (36) koki positiivisen ja korjaavan palautteen erittäin tärkeänä palkitsemisen muotona. Työsuhteen turvallisuus oli erittäin tärkeä muoto 63 %:lle (32) ja elämäntilanteen huomioiminen ja joustavat työjärjestelyt 57 %:lle (29). Usealle sihteerikyselyyn vastanneelle (43 % /22) työssä oppiminen oli erittäin tärkeä palkitsemisen muoto.

Palkitsemisen muodoista ei pidetty kovinkaan tärkeänä suoritusperusteisia kannustimia, kuten aloite- ja tulospalkkioita. Sihteereistä 41 % (21) arvioi ettei niillä ole mitään merkitystä. Vastaajista 28 % (14) ei pitänyt eläkejärjestelyjä lainkaan tärkeänä

palkitsemisen muotona. Urakehitysmahdollisuuksia ei pitänyt tärkeänä 26 % (13) sihteerikyselyyn vastanneista. Kuvio 48 havainnollistaa sihteerien näkemystä asiasta.



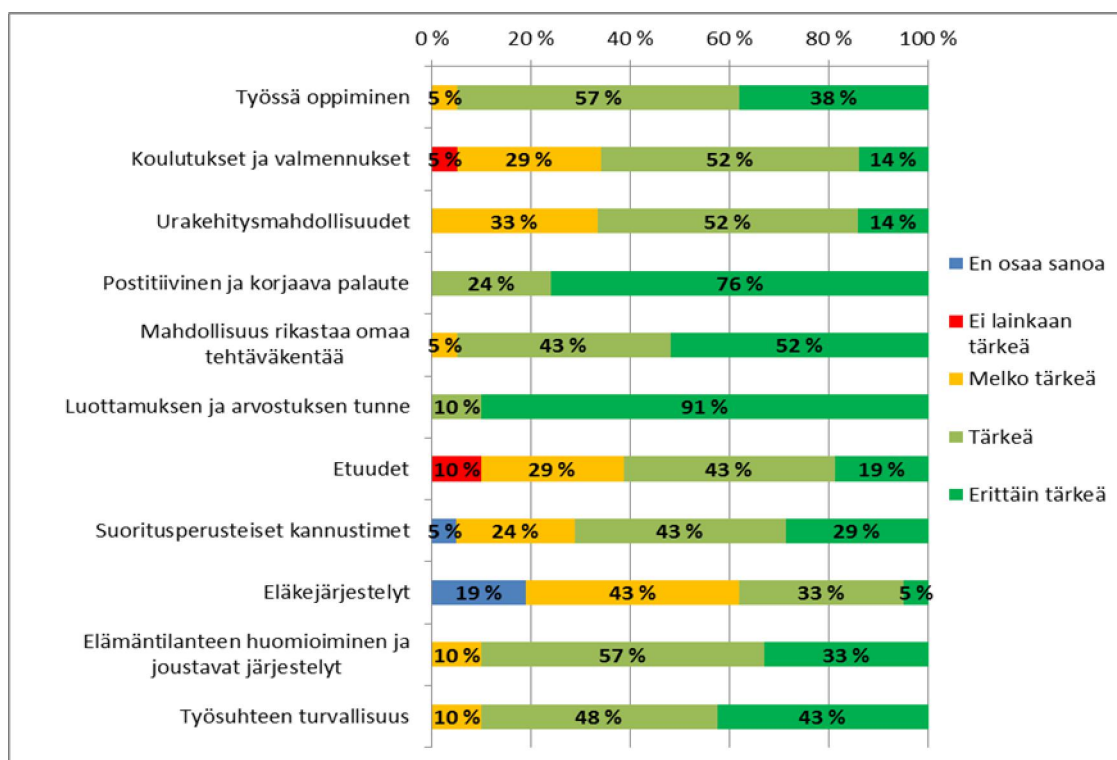
KUVIO 48. Sihteerien näkemys eri palkitsemismuotojen tärkeydestä (n=51)*

*Etuuksilla tarkoitetaan esim. liikuntaa tukevia lahjoja, joululahjoja, liikunta- ja kulttuuriseteleitä

Myös esimieskyselyn tulosten perusteella luottamuksen ja arvostuksen tunnetta pidettiin erittäin palkitsevana (91 % /19). Esimieskyselyn vastaajista 76 % (16) koki positiivisen ja korjaavan palautteen erittäin tärkeänä palkitsemisen muotona. Sihteerikyselyn tuloksista poiketen esimiehet näkivät myös mahdollisuuden rikastaa omaa tehtäväkenttää erittäin tärkeänä palkitsemisen muotona (52 % /11).

Esimieskyselyn tulosten perusteella työsuhteen turvallisuus oli erittäin tärkeä palkitsemisen muoto yhdeksälle vastaajalle (43 %) ja työssä oppiminen kahdeksalle (38 %). Usea esimieskyselyn vastaaja koki myös elämäntilanteen huomioimisen ja joustavat työjärjestelyt erittäin tärkeänä palkitsemisen muotona (33 % /7).

Suoritusperusteisten kannustimien osalta esimiesten näkemys erosi sihteerien näkemyksestä. Kaikki esimieskyselyyn vastanneet kokivat sen jossain määrin tärkeänä. Eläkejärjestelyjen osalta esimieskyselyn vastaajista 43 % (9) piti niitä melko tärkeänä palkitsemisen muotona ja 19 % (4) ei osannut ottaa kantaa asiaan. Kuvio 49 kertoo esimiesten näkemyksen palkitsemisen eri muodoista. Muita palkitsemisen tapoja ei juurikaan mainittu. Yksi vastaaja ehdotti, että hyvästä yksittäissuorituksesta voisi antaa ns. spontaanin palkkion.



KUVIO 49. Esimiesten näkemys eri palkitsemismuotojen tärkeydestä (n=51)*

*Etuuksilla tarkoitetaan esim. liikuntaa tukevia lahjoja, joululahjoja, liikunta- ja kulttuuriseteleitä

Sihteerikyselyssä selvitettiin myös muita mahdollisia palkitsemisen muotoja. Vastaajista 20 % arvioi, että muitakin palkitsemisen muotoja on olemassa. Avoimissa vastauksissa tuli esille seuraavat muodot:

- annetaan kunnia sille, joka työn on tehnyt (vaikka se olisikin sihteeri),
- henkilöiden tasapuolinen kohtelu,

- hyvä työympäristö, palkka, sijaisuusjärjestelyt,
- toistaiseksi voimassaolevat työsuhteet ja yhteiset TYKY päivät.

4.4 Muuttuva työelämä ja osaamistarpeiden muutokset

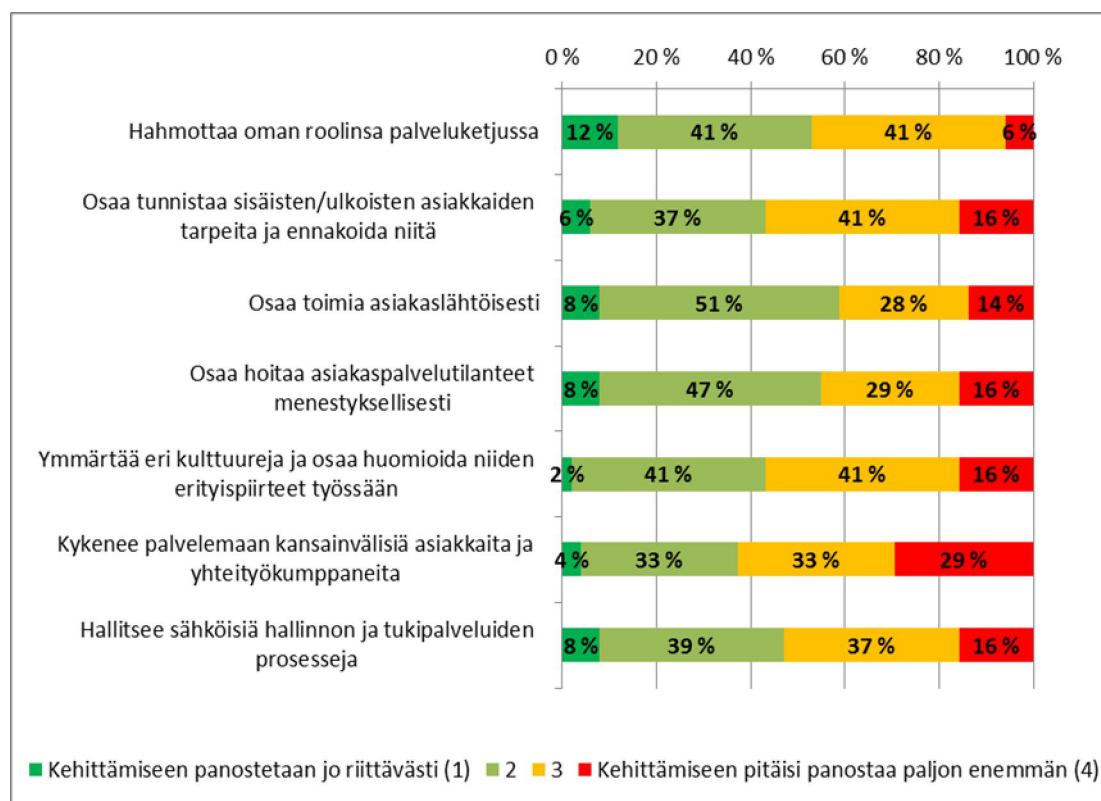
Sihteerikyselyssä vastaajat ottivat kantaa kyselyssä esitettyihin osaamisiin ja arvioivat minkälaisen osaamisen kehittämiseen JAMK:ssa tulisi panostaa enemmän vuoteen 2015 mennessä. Sihteerit pohtivat osaamisia *palvelujen kehittämisen näkökulmasta* ja tekivät arvionsa *omien kokemustensa, työtehtäviensä ja asiakkaidensa tarpeiden pohjalta*. Esimiehille suunnatussa kyselyssä vastaajat arvioivat osaamisia ja niiden kehittämistarpeita esimiestyön näkökulmasta. Kyselyiden tuloksia analysoidessani jäsensin osaamiset kolmeksi eri osaamisalueeksi. Niitä olivat *palveluosaaminen, liiketoimintaosaaminen ja tiedonhankinta- ja hallintaosaaminen* (kuvio 50).



KUVIO 50. Palveluliiketoimintaosaaminen vuonna 2015

4.4.1 Palveluosaamisen kehittäminen

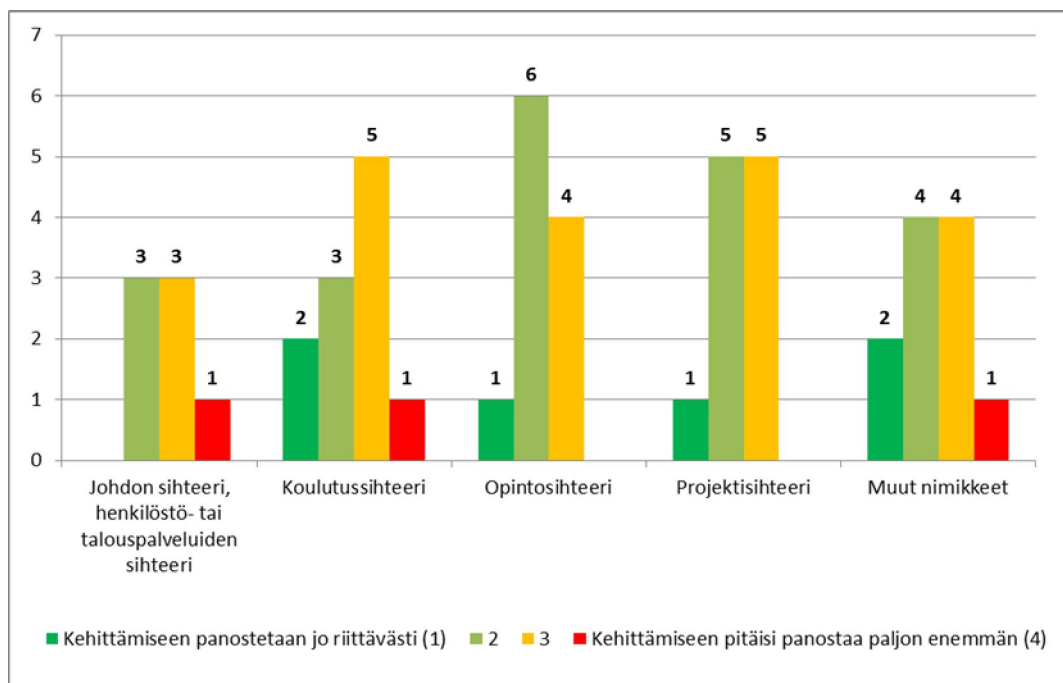
Palveluosaamisen yhteydessä analysoin tulokset kuvion 51 osaamisista ja niiden kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet liittyvät palveluprosesseihin ja asiakastilanteisiin. Tulosten perusteella on nähtävissä kehittämistarpeita kaikilla palveluosaamisen alueilla.



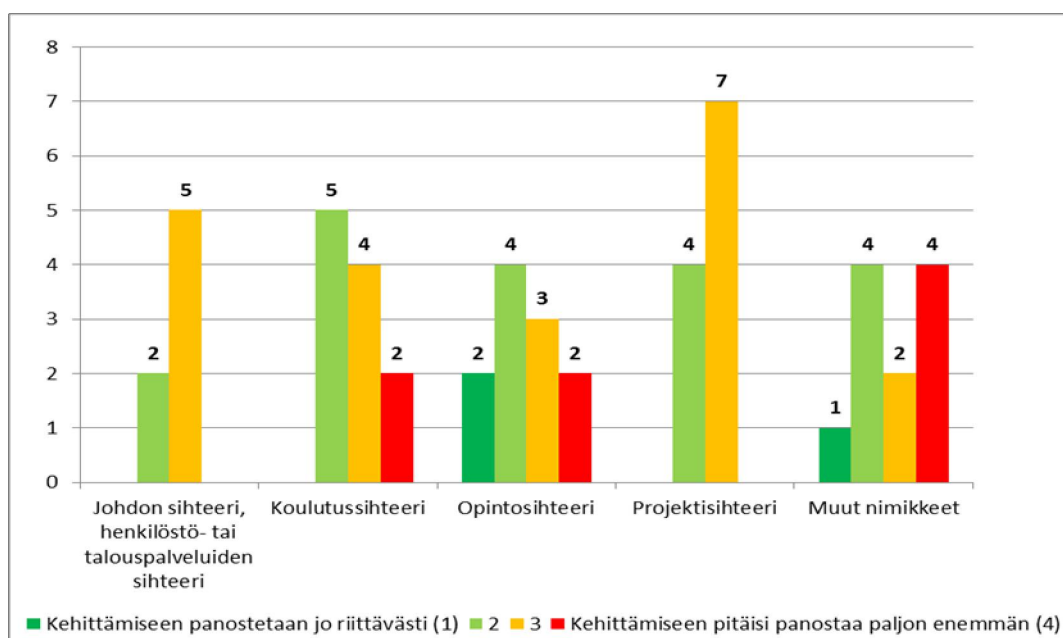
KUVIO 51. Palveluosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta (n=51)

Sihteerikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että yli puolet sihteereistä (53 % /27) koki, että he hahmottavat riittävän hyvin **roolinsa palveluketjussa**. Palveluketjujen ja prosessien kehittämiseen panostetaan heidän mielestään jo tällä hetkellä. Vastaajista 47 % (25) arvioi, että tähän osaamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän JAMK:ssa. Tulosten ristiintaulukoinnin (kuvio 52) perusteella voidaan todeta, että koulutussihteerit, johdon sihteerit, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteerit - sekä

muut nimikkeet -luokan vastaajat kokivat muita vastaaja luokkia enemmän tarvetta oman roolinsa kirkastamiseen palveluketjussa.

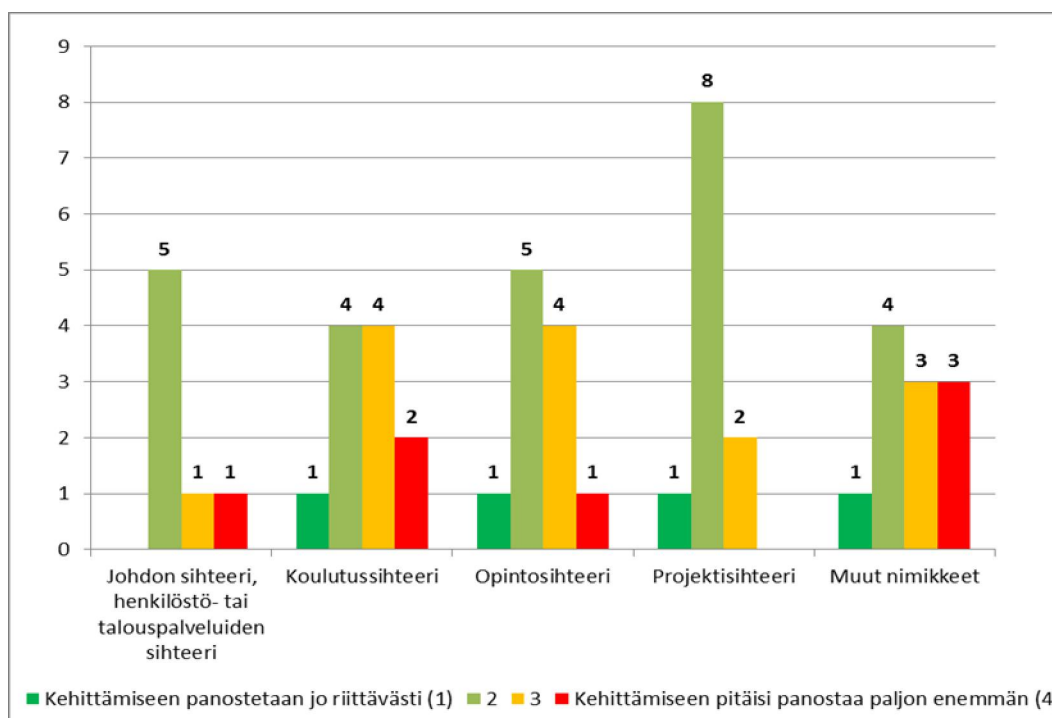


KUVIO 52. Hahmottaa oman roolinsa palveluketjussa -tulokset (n=51)



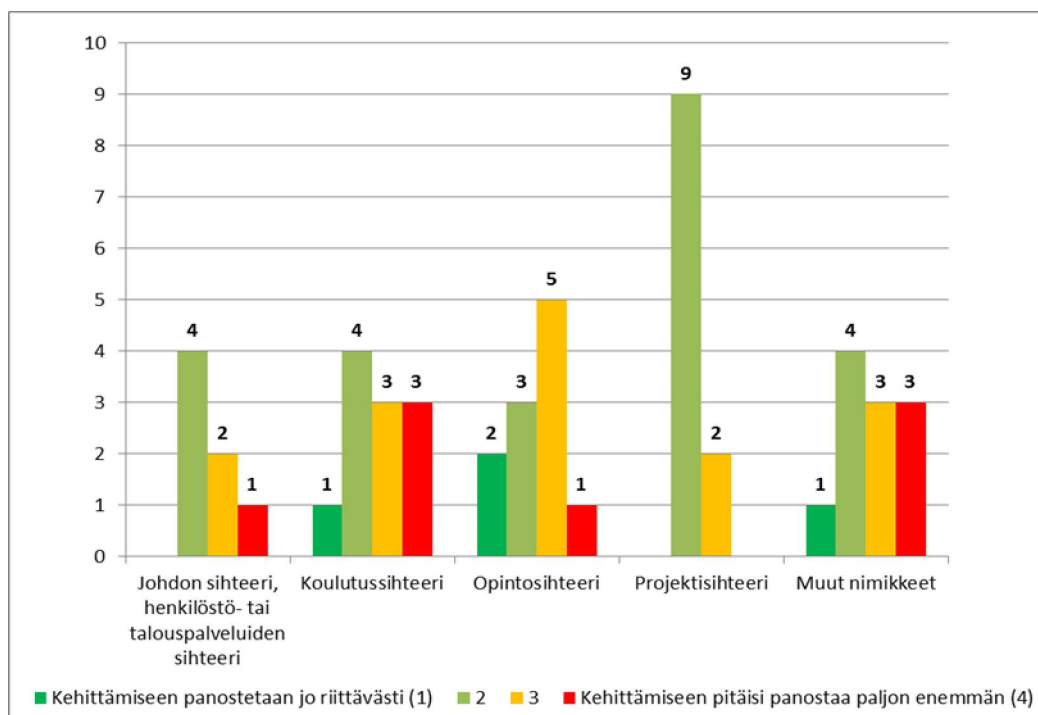
KUVIO 53. Osa tunnistaa sisäisten/ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja ennakoida niitä -tulokset (n=51)

Sihteerikyselyn vastaajista 57 % (29) koki, että heidän osaamistaan tulisi kehittää **asiakstarpeiden ennakoinnissa**. Kaikki vastaajaluokat arvioivat, että kyseisen osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa enemmän JAMK:ssa (kuvio 53). Eniten tarvetta koettiin muut nimikkeet -luokan vastaajien kesken. Kyselyyn vastanneista sihteereistä 59 % (30) koki, että **asiakslähtöisyyden kehittämiseen** JAMK:ssa panostetaan jo riittävästi. Vastaajista 41 % (21) arvioi, että osaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa vielä lisää (kuvio 54).

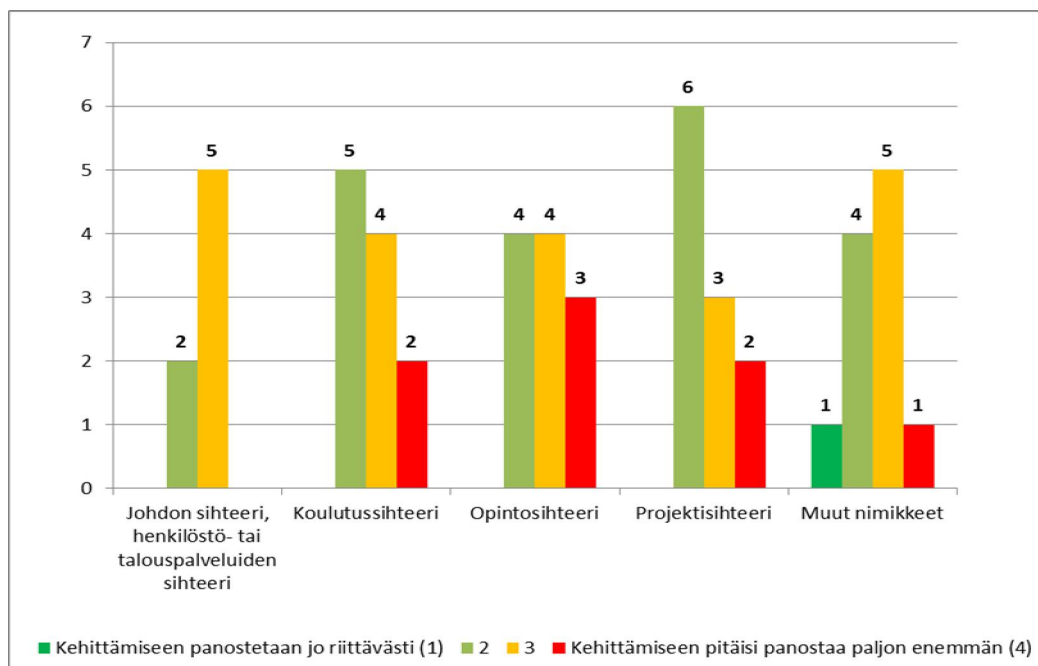


KUVIO 54. Osa toimia asiakslähtöisesti -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

Sihteerien arviot siitä, kuinka **menestyksellisesti he osaavat hoitaa asiakaspalvelutilanteet** jakautuivat. Enemmistö eli 55 % (28) arvioi, että JAMK:ssa panostetaan jo ko. osaamisen kehittämiseen. Erityisesti projektisihteerit arvioivat, että kehittämiseen panostetaan jo tällä hetkellä (kuvio 55). Muut vastaajaluokat kokivat, että asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen liittyvään osaamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän.

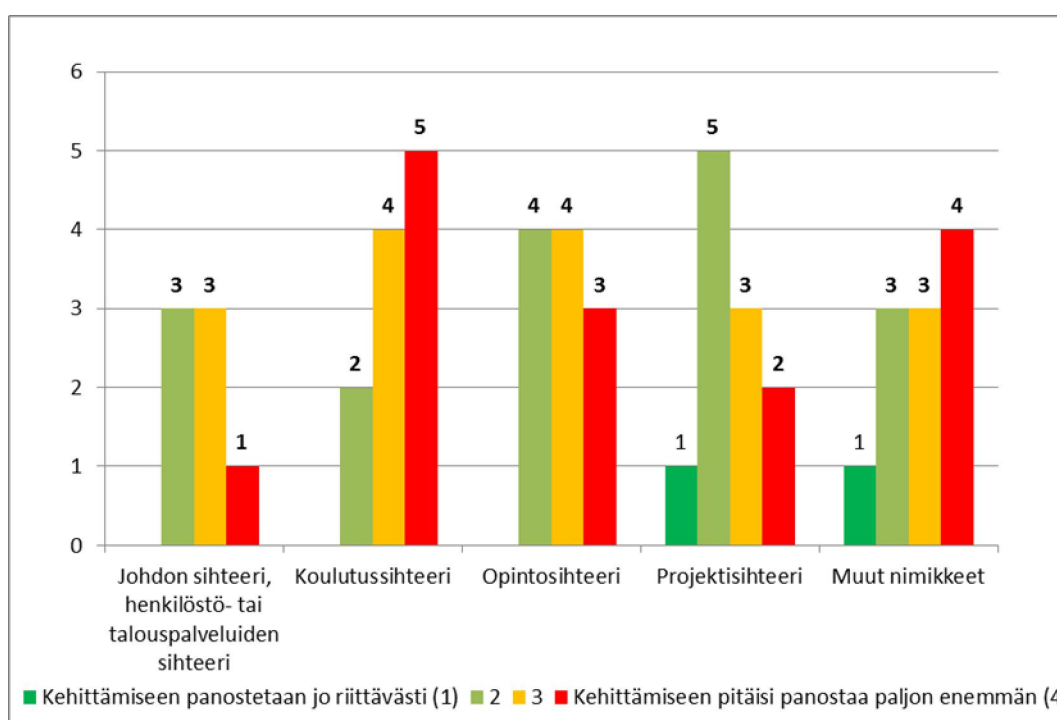


KUVIO 55. Osa hoitaa asiakaspalvelutilanteet menestyksellisesti -tulokset vastaajaluokittain (n=51)



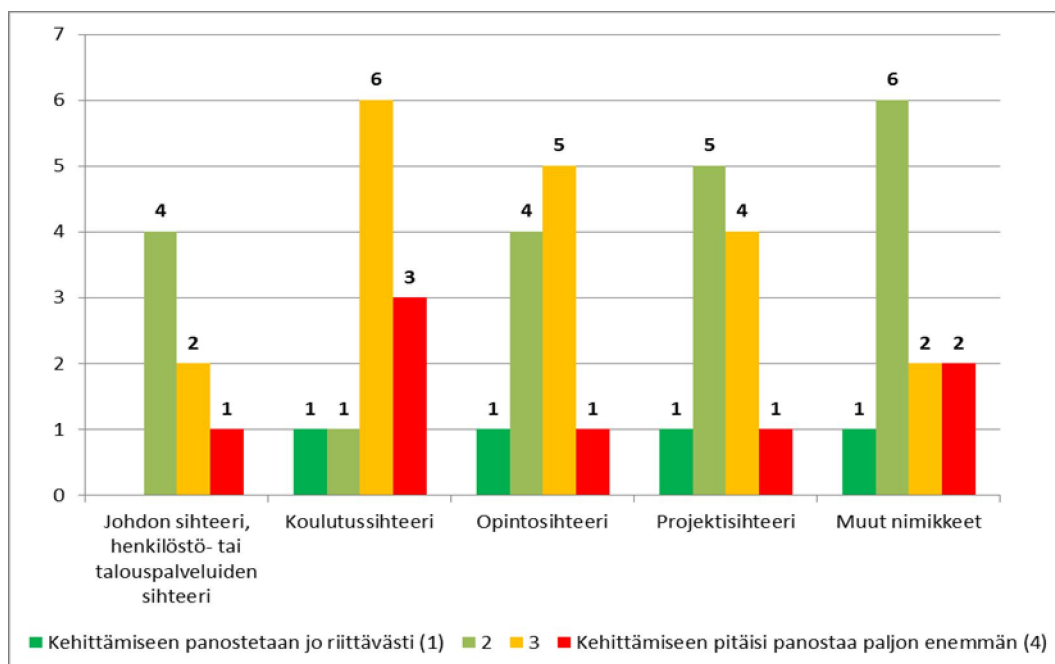
KUVIO 56. Ymmärtää eri kulttuureja ja osaa huomioida niiden erityispiirteet työssään -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

Eri kulttuureihin ja niiden erityispiirteisiin liittyen sihteerit arvioivat, kuinka paljon JAMK:ssa kiinnitetään huomiota monikulttuurisuusosaamiseen. Sihteereistä 57 % (29) arvioi, että osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän tällä alueella. Opintosihteerit, koulutussihteerit ja muut nimikkeet -luokan vastaajat kokivat erityisesti kehittämistarpeita tällä osaamisalueella. Projektisihteeereistä useimmat (6) arvioivat, että ko. osaamiseen ei tarvitse kiinnittää huomiota enempää (kuvio 56). Projektisihteeereillä oli vähiten myös kehittämistarpeita **kansainvälisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palveluosaamisessa**, mikä muilla vastaajilla puolestaan nousi selvästi kehittämistarpeiden joukkoon (kuvio 57).



KUVIO 57. Kykenee palvelemaan kansainvälisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita - tulokset vastaajaluokittain (n=51)

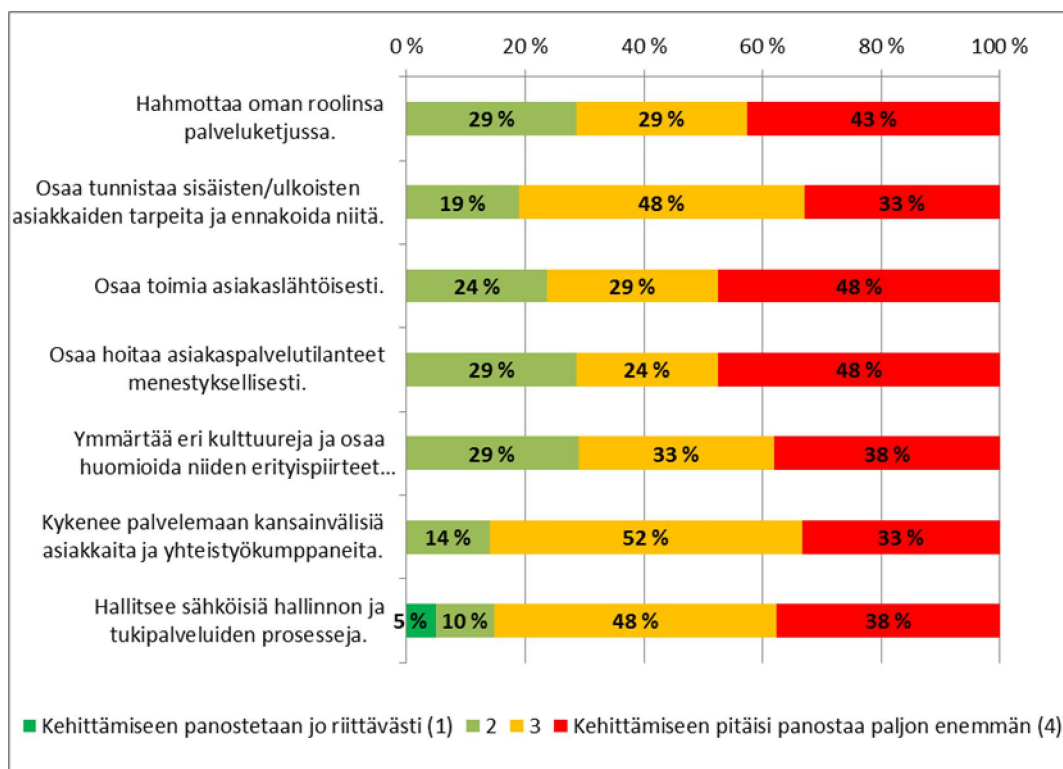
Sihteerikyselyyn vastanneista enemmistö eli 53 % (27) arvioi, että **sähköisten palveluprosessien** osaamisen kehittämiseen pitäisi kiinnittää huomiota enemmän. Koulutussihteeereistä yhdeksän 11:sta ja opintosihteeereistä kuusi 11:sta arvioi, että kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota nykyistä enemmän JAMK:ssa (kuvio 58).



KUVIO 58. Hallitsee sähköisiä hallinnon ja tukipalveluiden prosesseja -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

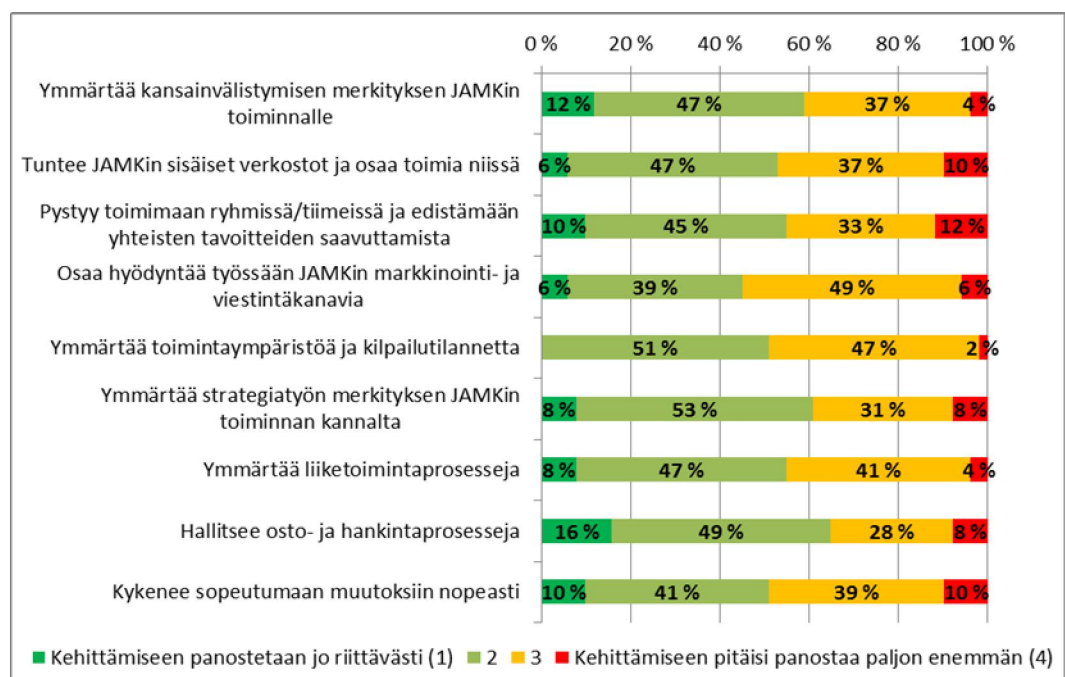
Esimieskyselyyn vastanneista 48 % (10) arvioi, että asiakaslähtöisempään toimintatapaan tulisi kiinnittää huomiota paljon enemmän palveluosaamisen kehittämisessä, kuten myös asiakastilanteiden hoitamiseen liittyvän osaamisen kehittämiseen (48 % /10). Esimiehistä 43 % (9) arvioi, että sihteerin roolin hahmottamiseen palveluketjussa tulisi myös kiinnittää huomiota paljon enemmän kuin nykyisin tapahtuu.

Esimieskyselyn vastaajista yhteensä 86 % (18) arvioi, että sähköisten prosessien hallintaan tulisi kehittämistoimia osoittaa enemmän. Vastaajista 85 % (18) arvioi, että myös kansainvälisiin asiakkaisiin liittyvään palveluosaamiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän JAMK:ssa. Myös asiakastarpeiden tunnistamiseen ja niiden ennakointiin tulisi kiinnittää huomiota enemmän 81 %:n (17) mielestä. Sihteerien esimiesten arviot kehittämistarpeista on kuvattu kuviossa 59.



KUVIO 59. Palveluosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta (n=51)

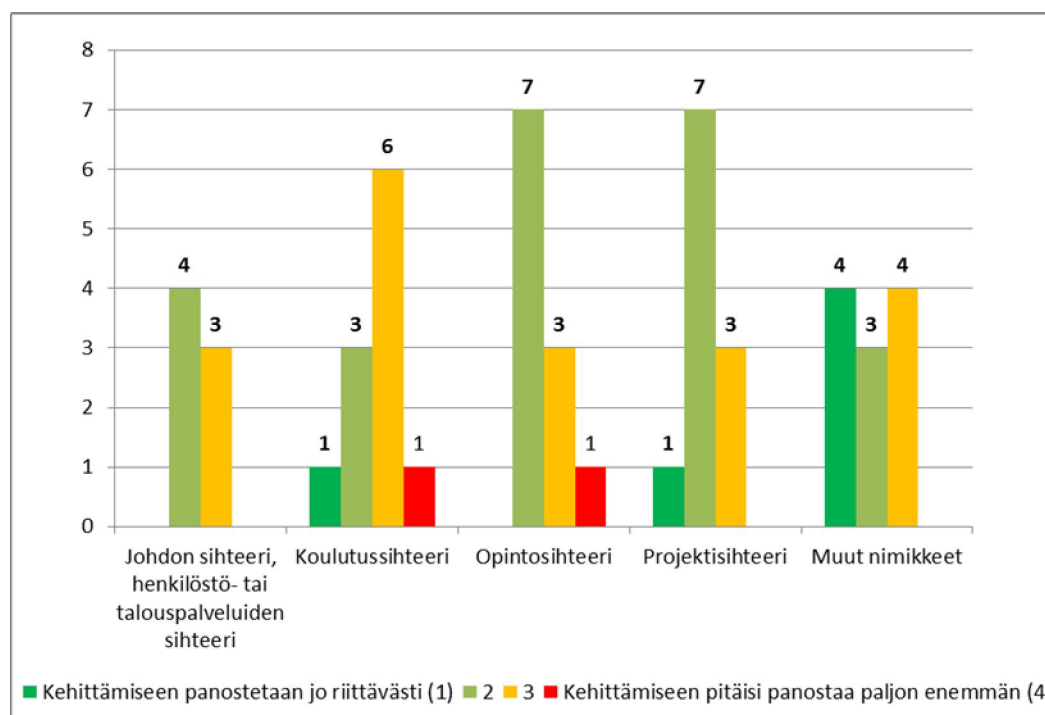
4.4.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen



KUVIO 60. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta (n=51)

Liiketoimintaosaaminen yhteydessä analysoin tulokset kuvion 60 osaamisista ja niiden kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet liittyvät liiketoimintaosaamiseen ja -prosesseihin. Tulosten perusteella on nähtävissä kehittämistarpeita kaikilla liiketoimintaosaamisen alueilla.

Sihteerikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että 59 % (30) sihteerikyselyyn vastanneista **ymmärtää kansainvälistymisen merkityksen JAMK:n toiminnalle** hyvin. Kyselyyn vastanneista sihteereistä 37 % (19) arvioi, että ymmärryksen lisäämiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän kuin tällä hetkellä tehdään. Ristiintaulukoitujen tulosten perusteella erityisesti koulutussihteerit kokivat, että tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota enemmän JAMK:ssa (kuvio 61).

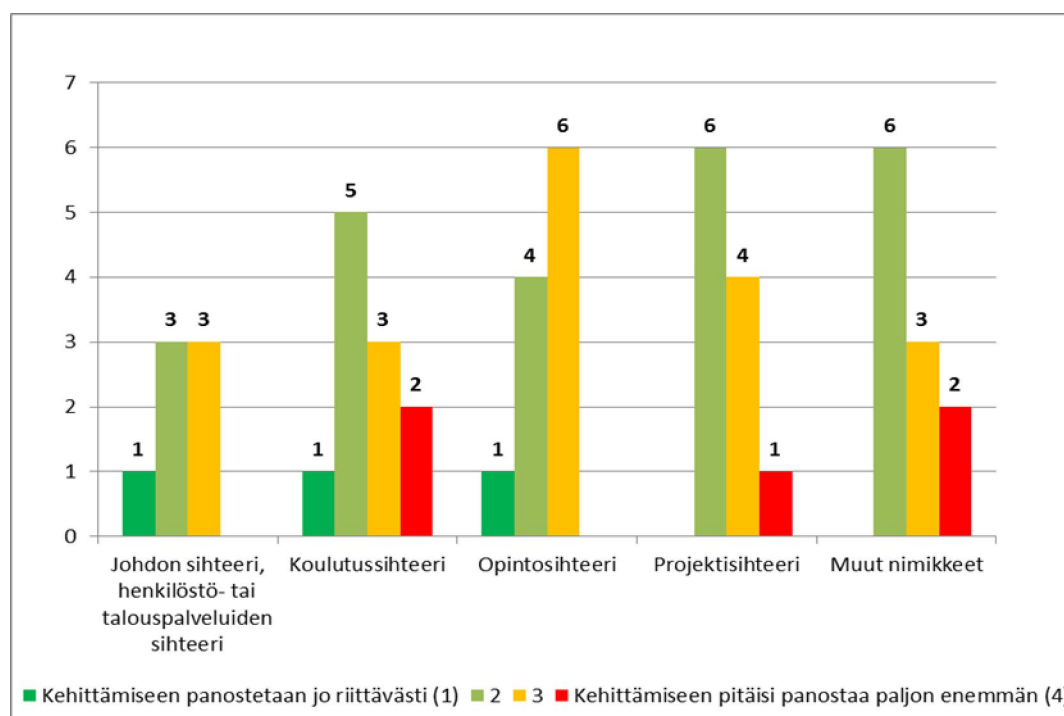


KUVIO 61. Ymmärtää kansainvälistymisen merkityksen JAMK:n toiminnalle -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

Kyselyyn vastanneista sihteereistä 65 % (33) arvioi, että **osto- ja hankintaosaamisen** kehittämiseen kiinnitetään huomiota jo JAMK:ssa. Vastaajista 36 % (28) koki, että

kehittämistoimet eivät ole vielä riittäviä. Muut nimikkeet -luokan vastaajista kuusi 11:sta arvioi, että osto- ja hankintaosaamiseen pitäisi kiinnittää huomiota enemmän.

Kyselyyn vastanneiden sihteerien arviot JAMK:n **sisäisten verkostojen tuntemuksesta ja taidosta toimia niissä** jakautuivat lähes kahtia. Enemmistö sihteereistä eli 53 % (27) arvio, että sisäisten verkostojen tuntemuksen ja toimivuuden kehittämiseen kiinnitetään huomiota jo organisaatiossa. Sen sijaan 47 % (24) vastaajista koki, että tähän osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän. Erityisesti opintosihteerien arvioissa nähtiin kehittämistarpeita sisäisten verkostojen tuntemuksessa ja omassa toiminnassa niissä (kuvio 62).

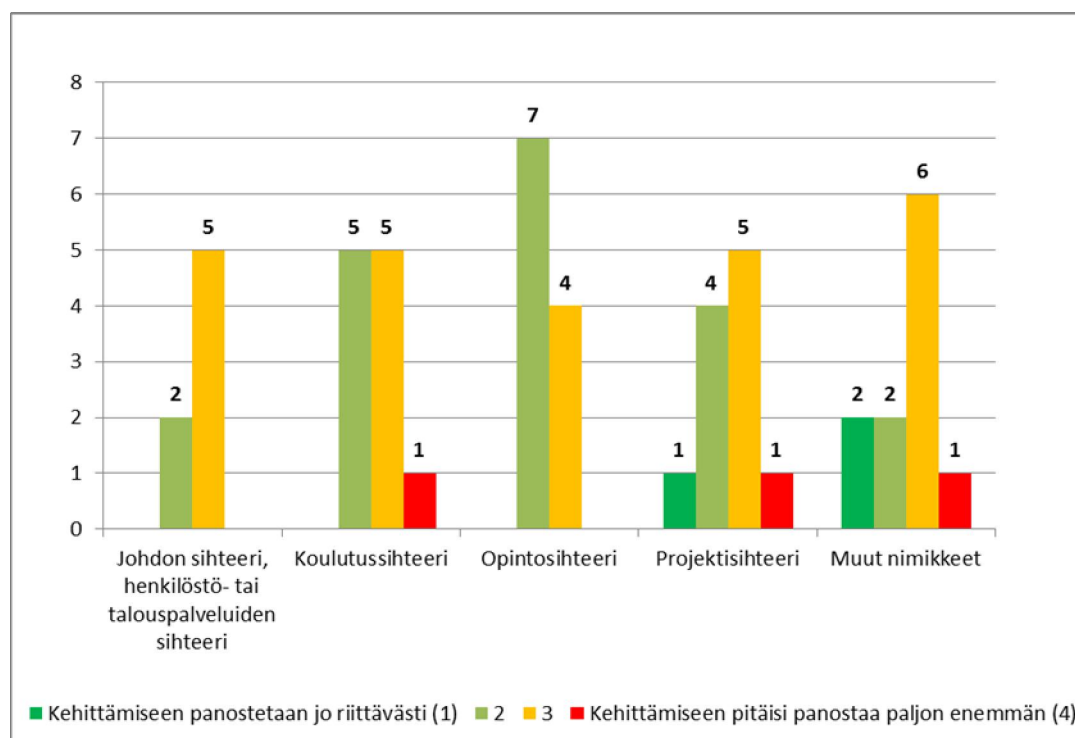


KUVIO 62. Tuntee JAMK:n sisäiset verkostot ja osaa toimia niissä -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

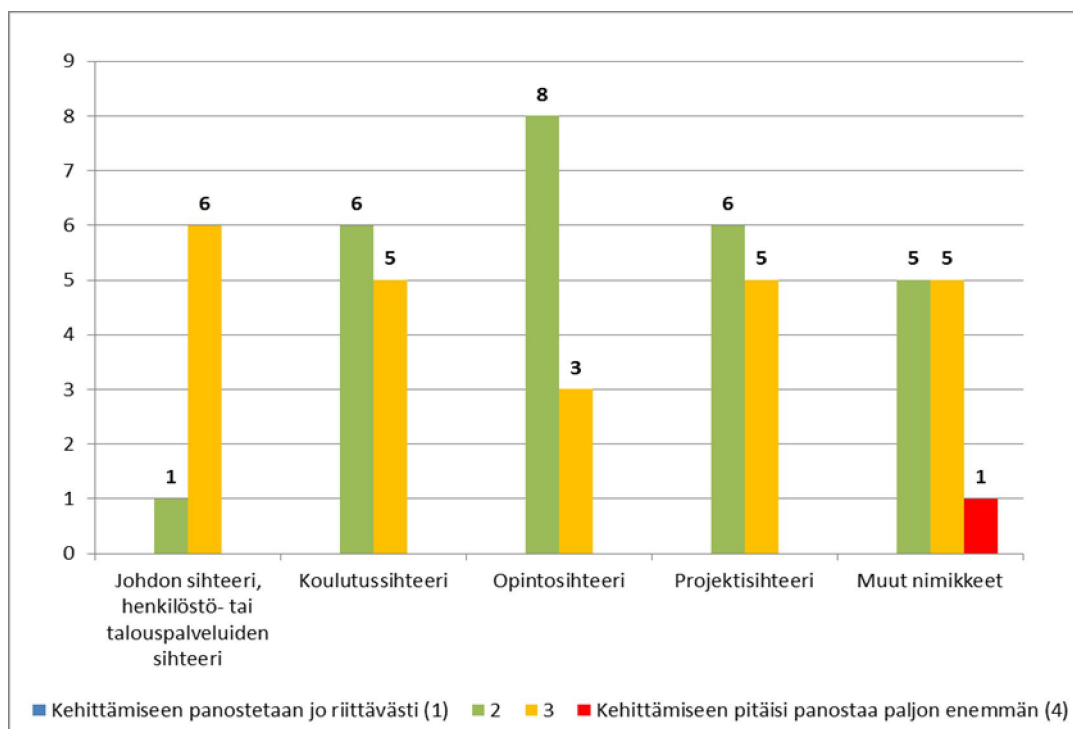
Sihteerien näkemykset jakautuivat ryhmä- ja tiimityöskentelytaitojen kehittämistarpeista. Vastaajista 55 % (28) arvioi, että **ryhmä-/tiimityöskentelyosaamiseen ja yhteisten tavoitteiden edistämiseen** kiinnitetään jo huomiota JAMK:ssa. Tämän näkemyksen jakoi enemmistö opintosihteereistä ja projektisihteereistä. Kyselyyn vastan-

neista 45 % (23) puolestaan arvioi, että kehittämiseen pitäisi kiinnittää huomiota enemmän. Heistä kuusi (12 %) koki, että em. osaamisen kehittämiseen pitäisi kiinnittää huomiota paljon enemmän.

Sihteerikyselyyn vastanneista 55 % (28) arvioi, että heidän osaamistaan tulisi kehittää sen suhteen, kuinka he sihteerin **työssään hyödyntävät JAMK:n markkinointi- ja viestintäkanavia**. Muut nimikkeet -luokan vastaajista kuusi 11:sta arvioi, että em. osaamista tulisi kehittää enemmän (kuvio 63). Vastaajista 45 % (23) koki, että kehittämiseen kiinnitetään huomiota jo JAMK:ssa. Erityisesti opintosihteerit arvioivat, ettei osaamisen kehittämistarpeita ole merkittävästi markkinointi- ja viestintäkanavien hyödyntämisen suhteen.



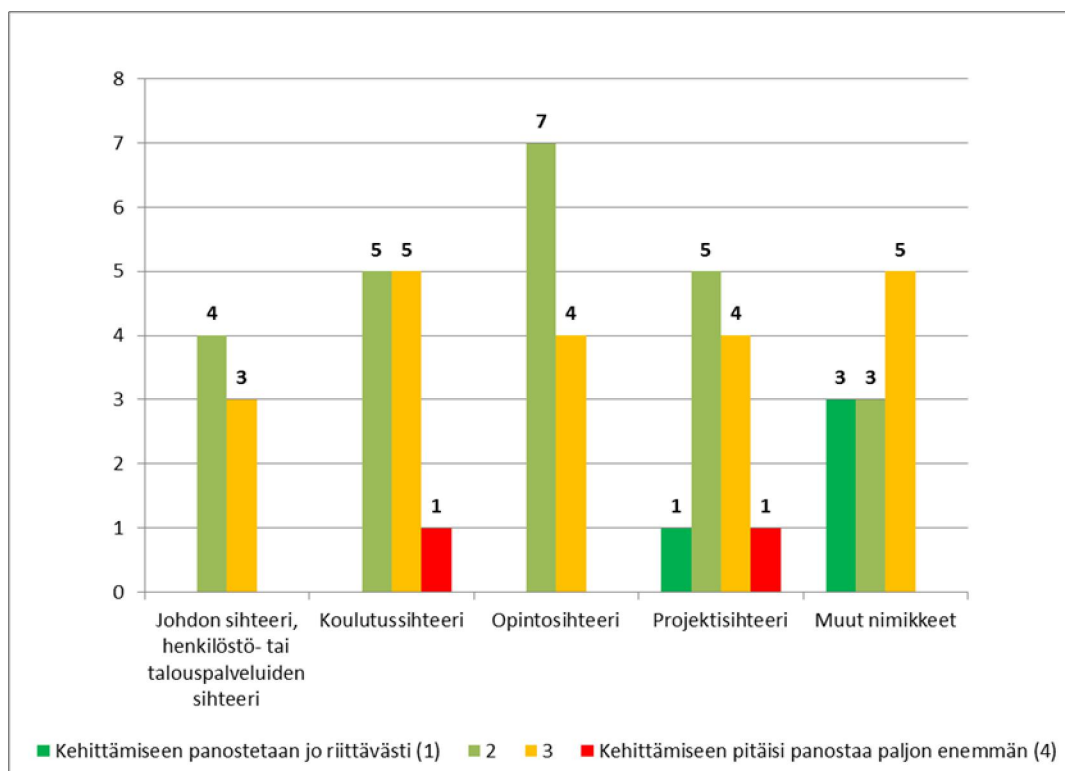
KUVIO 63. Osa hyödyntää työssään JAMK:n markkinointi- ja viestintäkanavia - tulokset vastaajaluokittain (n=51)



KUVIO 64. Ymmärtää toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

Sihteerikyselyn vastaajista 51 % arvioi, että **ymmärtämystä JAMK:n toimintaympäristön ja kilpailutilanteen suhteen** on kehitetty JAMK:ssa. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kokenut, että asian eteen olisi tehty jo riittävästi töitä. Erityisesti johdon sihteerit, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteerit kokivat, että toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta koskevaan osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota enemmän (kuvio 64).

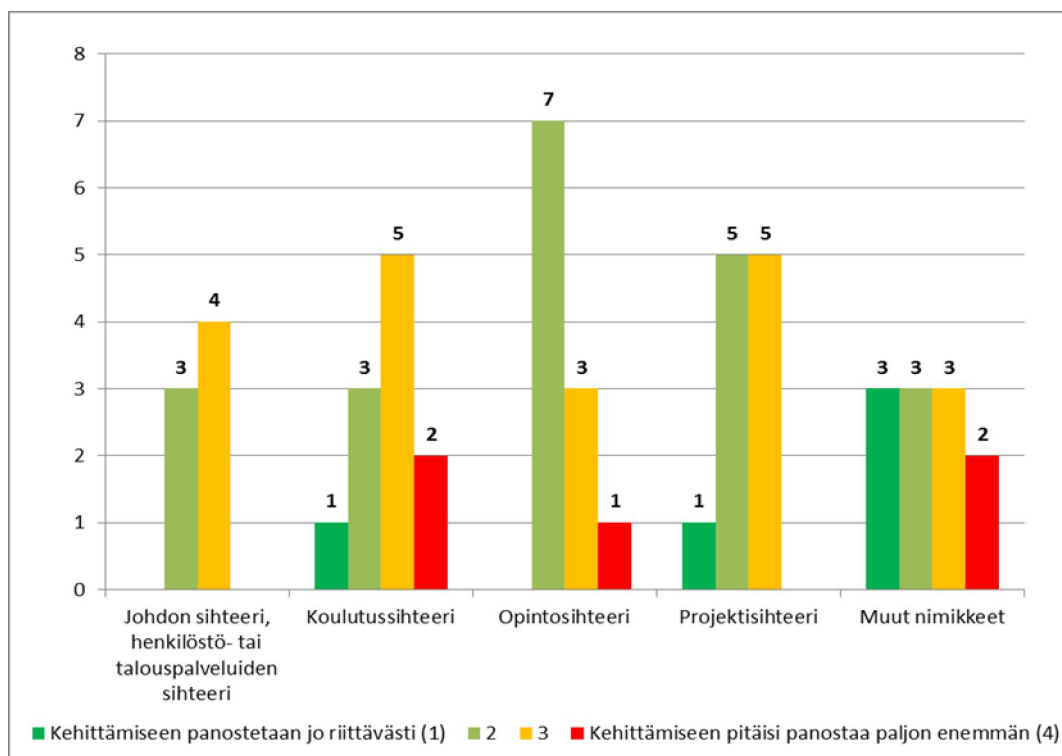
Sihteerikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerit **ymmärtävät strategiatyön merkityksen JAMK:n toiminnalle**. Kaikkiaan 61 % vastaajista arvioi, että kehittämistyötä on tehty asian eteen. Erityisesti opintosihteerit ja koulutussihteerit kokivat, että tällä alueella osaamisen kehittämiseen on jo kiinnitetty huomiota.



KUVIO 65. Ymmärtävät liiketoimintaprosesseja -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

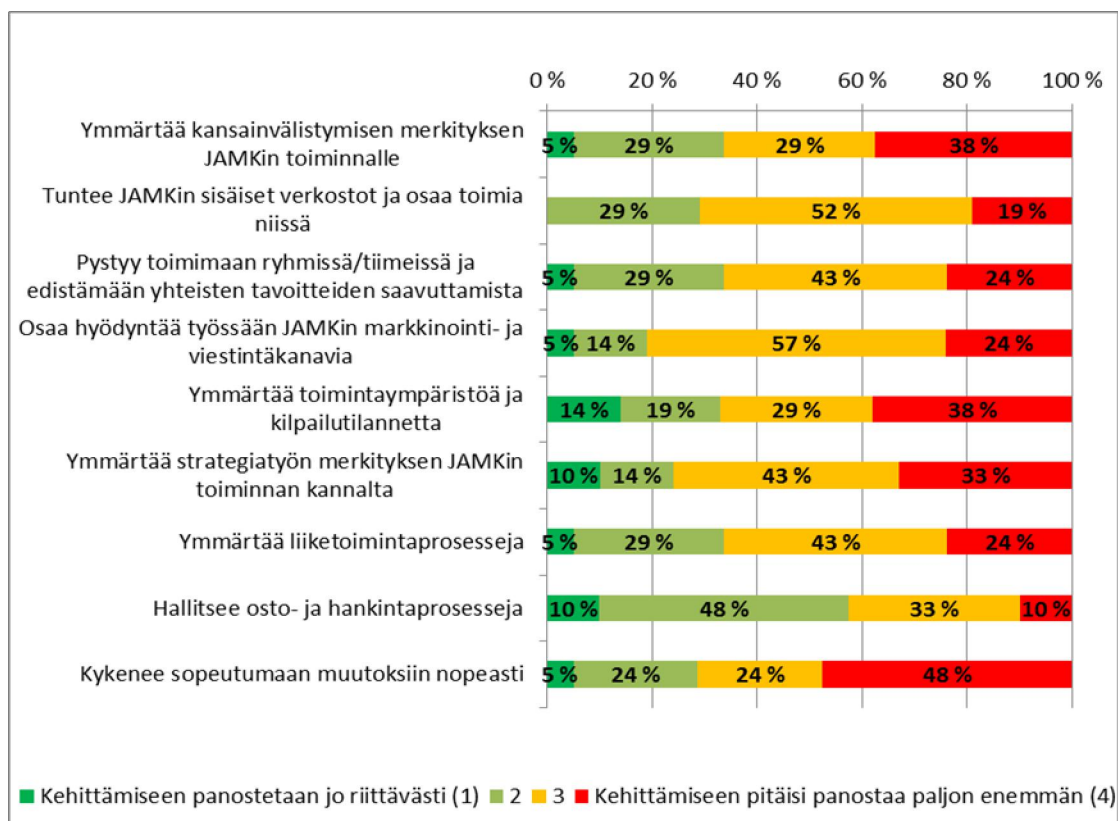
Kyselyyn vastanneista 55 % (28) arvioi, että **liiketoimintaprosesseihin** liittyvään osaamiseen on jo kiinnitetty huomiota JAMK:ssa. Tämä oli useimman opintosihteerin näkemys asiasta. Kaikkiaan 45 % (23) vastaajista arvioi, että osaamisen kehittämistarpeita on ja niihin pitäisi kiinnittää huomiota enemmän (kuvio 65).

Vastaajien arviot jakautuivat lähes kahtia kysyttäessä **muutosjoustavuudesta eli kyvystä sopeutua muutoksiin**. Sihteereistä 51 % (26) arvioi, että osaamista tällä alueella on jo kehitetty JAMK:ssa. Tämä oli useimman opintosihteerin näkemys asiasta. Vastaajista 10 % arvioi, että osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota riittävästi. Toisenlainen näkemys asiasta oli 49 %:lla (25) vastaajista. Erityisesti koulutussihteerit arvioivat, että kykyä sopeutua muutoksiin nopeasti tulisi kehittää enemmän (kuvio 66). Yhteensä 10 % arvioi, että kykyä sopeutua muutoksiin pitäisi kehittää paljon enemmän JAMK:ssa.



KUVIO 66. Kykenee sopeutumaan muutoksiin nopeasti -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

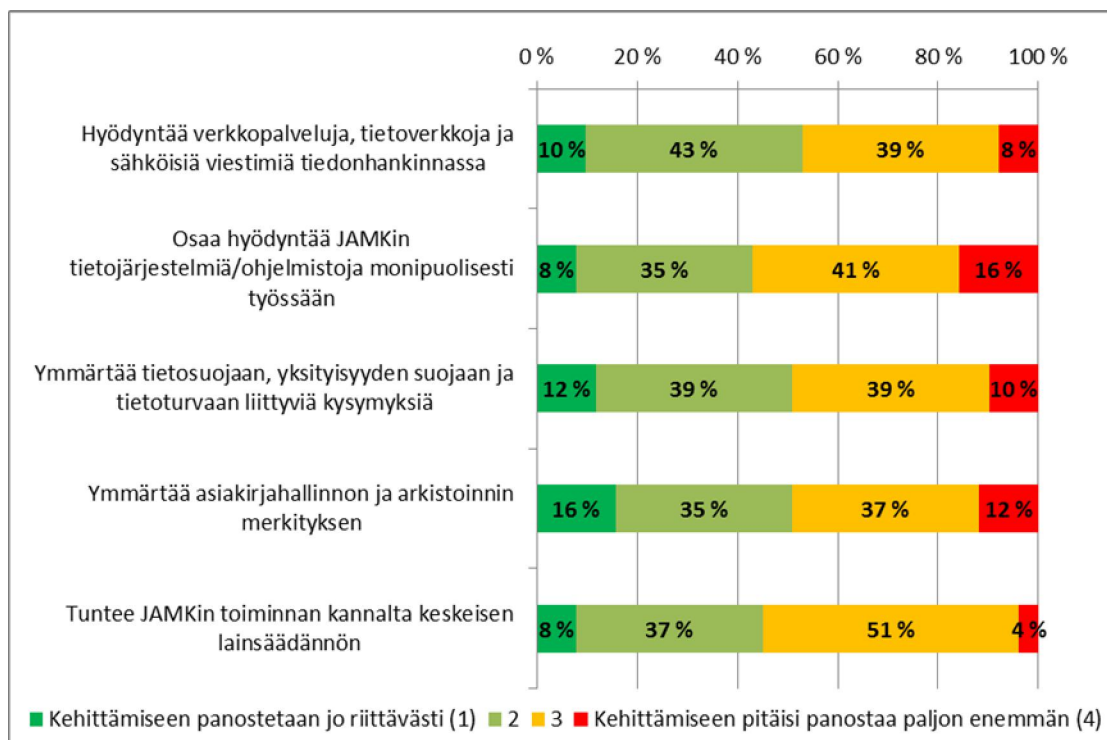
Esimieskyselyyn vastaajista 48 % (10) arvioi, että sihteerien sopeutumiskykyä muutoksiin tulisi kehittää paljon enemmän kuin nykyisin tapahtuu. Kyselyyn vastanneista yhteensä 67 % (14) arvioi, että toimintaympäristön ja kilpailutilanteen ymmärtämiseksi tarvitaan lisää kehittämispanosta. Kuten myös kansainvälistymisen merkityksen ymmärtämiseksi (67 %). Esimiesten arvioissa, myös strategiatyön merkityksen ymmärtäminen vaatisi enemmän panostusta osaamisen kehittämiseen. Vastaajista yhteensä 81 % (17) arvioi, että JAMKin markkinointi- ja viestintäkanavien hyödyntämiseen ja siihen liittyvän osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa enemmän. Yhteensä 71 % (15) vastaajista arvioi, että sihteerien osaamista tulisi kehittää enemmän myös sisäisten verkostojen suhteen, jotta niissä osattaisiin toimia paremmin. Esimiesten arviot on havainnollistettu kuviossa 67.



KUVIO 67. Liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta (n=21)

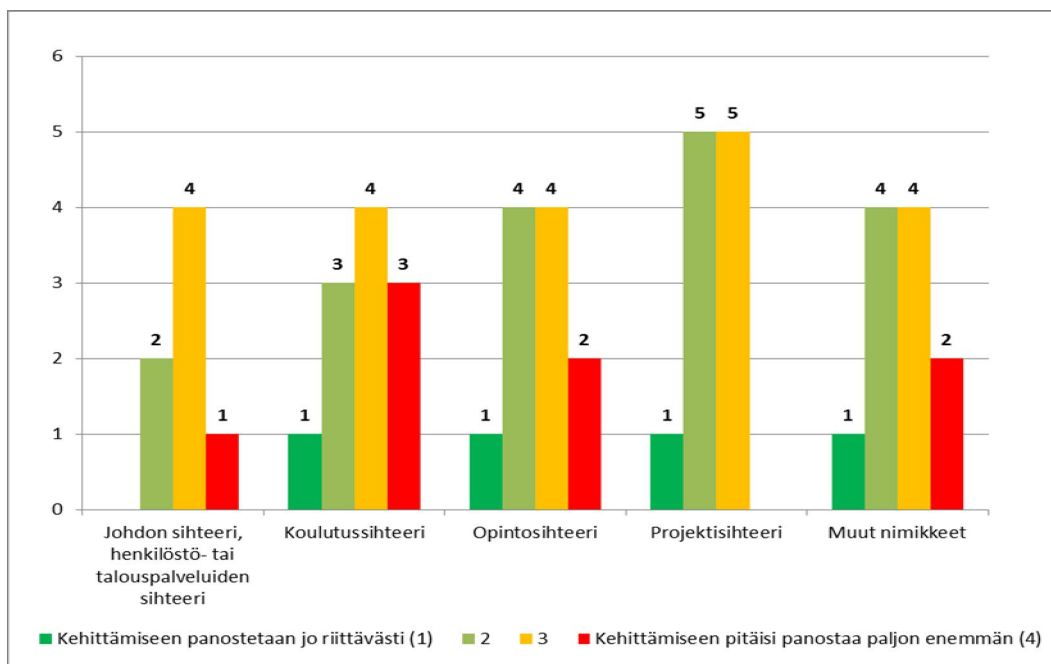
4.4.3 Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittäminen

Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen yhteydessä analysoin tulokset kuvion 68 osaamisista ja niiden kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet liittyvät tietojärjestelmien, ohjelmistojen käyttöön sekä tiedonkäsittelyyn. Tulosten perusteella on nähtävissä kehittämistarpeita kaikilla osaamisalueilla.

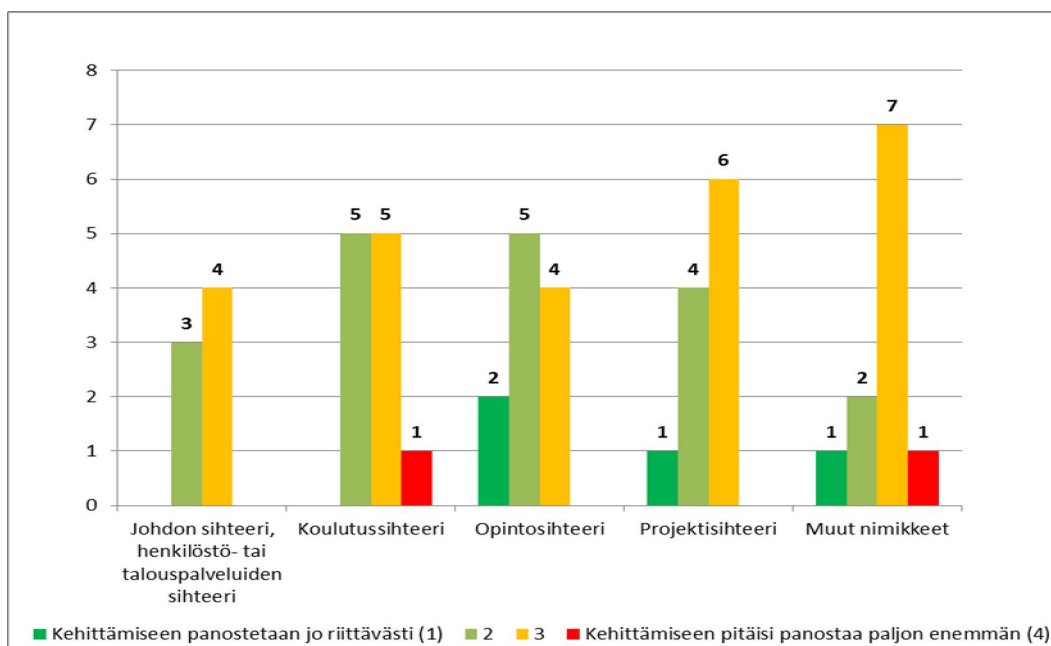


KUVIO 68. Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittämistarpeet sihteerin työn näkökulmasta (n=51)

Sihteerikyselyyn vastanneista 57 % (29) arvioi, että osaamista pitäisi kehittää monipuolisemmaksi **JAMK:n tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käytön suhteen**. Erityisesti johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri -luokan vastaajat kokivat tarvetta osaamisen kehittämiseen tällä alueella. Heistä viisi seitsemästä arvioi, että osaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa enemmän. Tämän näkemyksen jakoi myös moni koulutussihteeri. Kaikkiaan 16 % (8) vastaajista arvioi, että kehittämiseen pitäisi panostaa paljon enemmän. Vastaajista 43 % arvioi, että osaamisen kehittämiseen on jo panostettu JAMK:ssa. Kuitenkin vain neljä vastaajaa arvioi, että riittävästi. Ristiintaulukoidut tulokset ovat kuviossa 69.



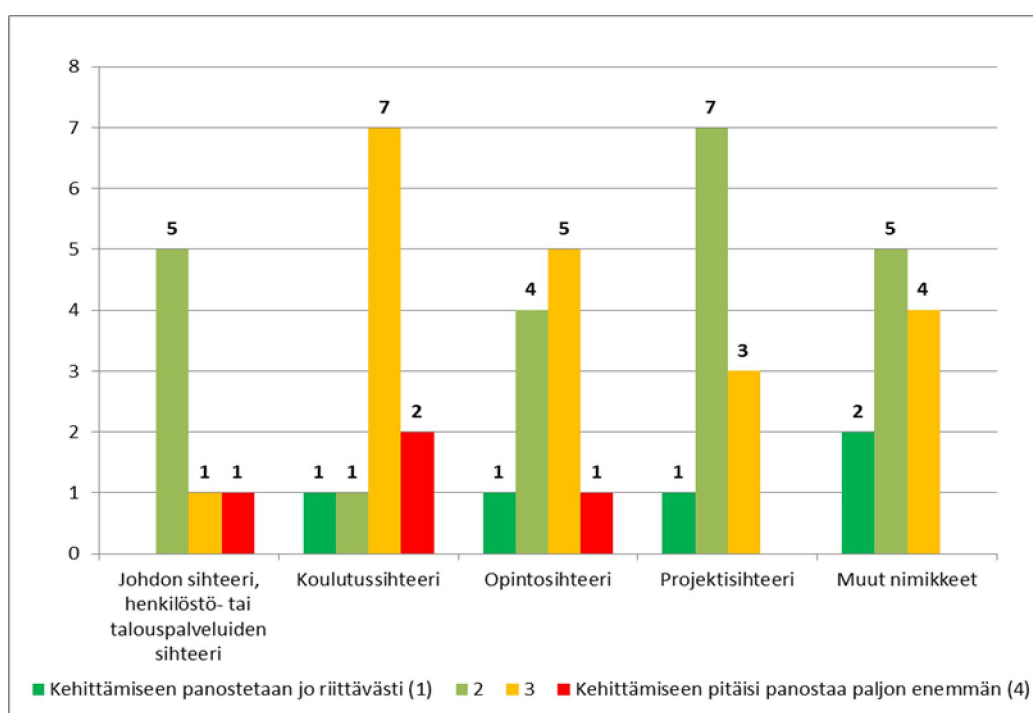
KUVIO 69. Osa hyödyntää JAMK:n tietojärjestelmiä/ohjelmistoja monipuolisesti työssään -tulokset vastaajaluokittain (n=51)



KUVIO 70. Tuntee JAMK:n toiminnan kannalta keskeisen lainsäädännön -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

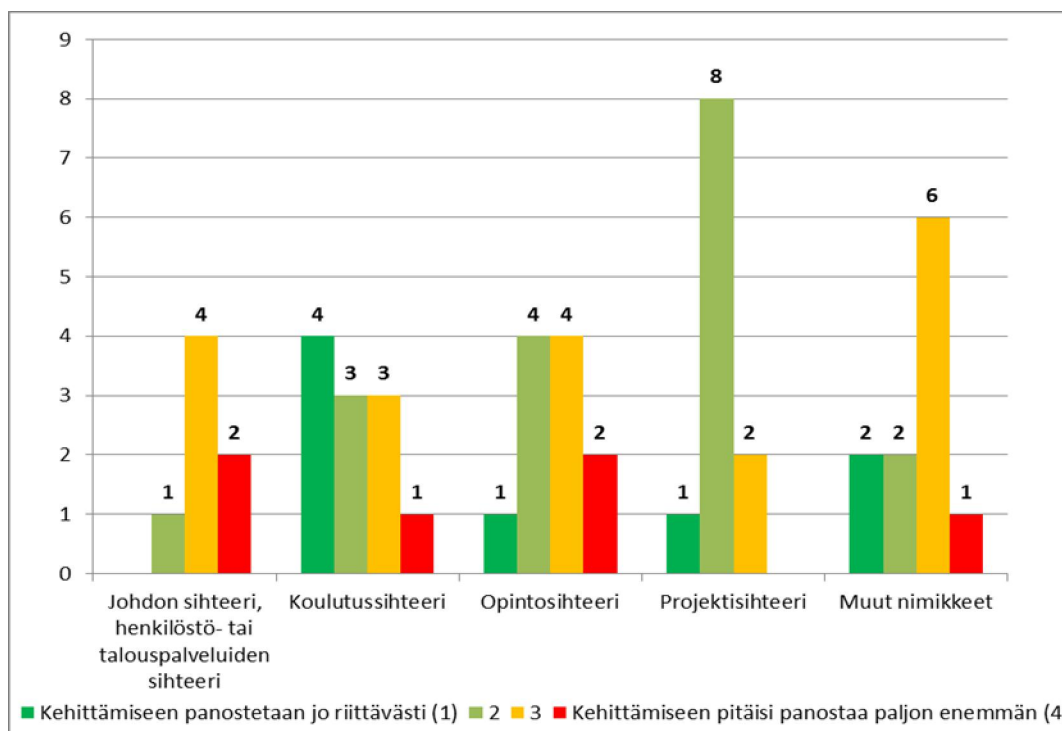
Sihteerikyselyn tulosten perusteella myös **lainsäädäntöosaamista** tulisi vahvistaa. Vastaajista 55 % (28) arvioi, että sen kehittämiseen tulisi panostaa enemmän. Tämä oli useimman muut nimikkeet -luokan vastaajan näkemys asiasta (kuvio 70).

Sihteerikyselyyn vastanneista 57 % (29) arvioi, että osaamisen kehittämisessä pitäisi enemmän panostaa siihen **kuinka työssä hyödynnetään verkkopalveluja, tietoverkkoja ja sähköisiä viestimiä tiedonhankinnassa**. Koulutussihteeristä yhdeksän 11:sta arvioi, että tähän tulisi panostaa enemmän (kuvio 71).



KUVIO 71. Hyödyntää verkkopalveluja, tietoverkkoja ja sähköisiä viestimiä tiedonhankinnassa -tulokset vastaajaluokittain (n=51)

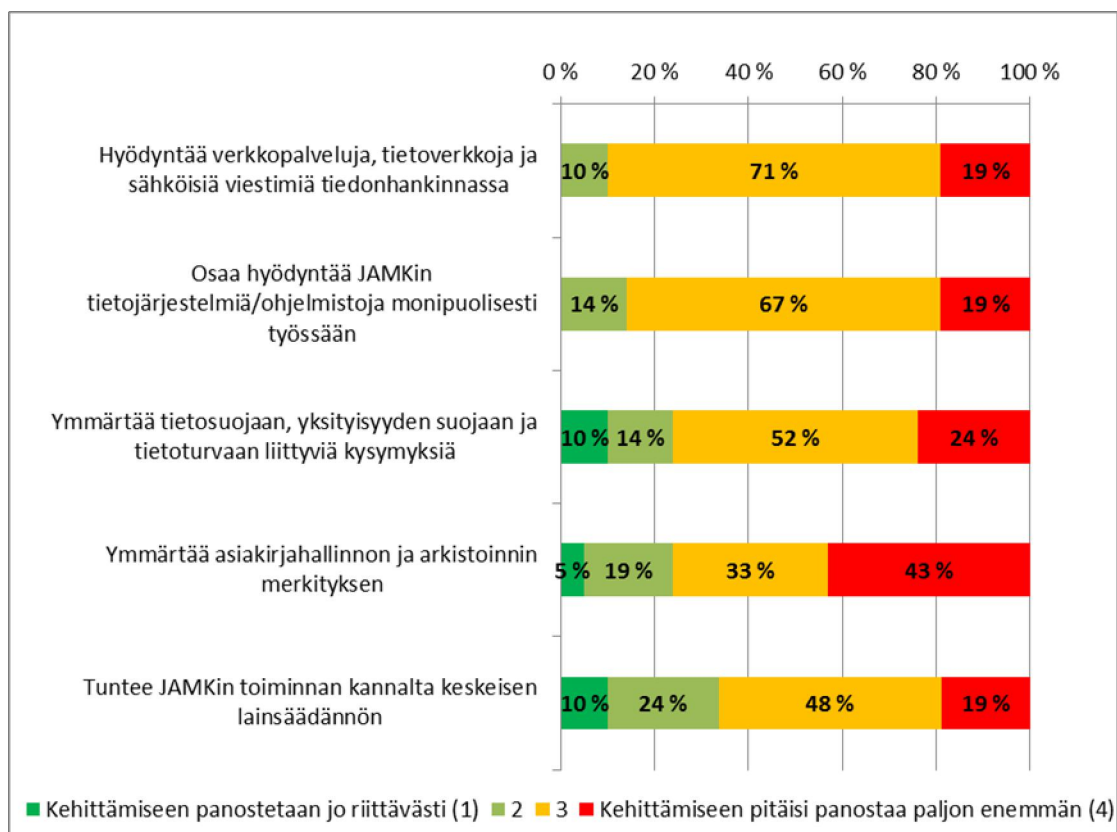
Kyselyyn vastanneista 51 % (26) arvioi, että **asiakirjahallinto- ja arkistointiosaamisen kehittämiseen** JAMK:ssa on panostettu hyvin (51 %). Erityisesti projektissihteerit ja koulutussihteerit jakoivat tämän näkemyksen asiasta (kuvio 72).



KUVIO 72. Ymmärtää asiakirjahallinnon ja arkistoinnin merkityksen -tulokset vastajaluokittain (n=51)

Esimieskyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että kaikkia tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen osa-alueita tulisi kehittää. Kehittämisessä tulisi panostaa erityisesti asiakirjahallinto- ja arkistointiosaamiseen. Vastaajista 43 % (22) koki, että ko. osaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa paljon enemmän JAMK:ssa.

Yhteensä 90 % (19) esimieskyselyyn vastanneista arvioi, että osaamisen kehittämisessä pitäisi panostaa enemmän verkkopalvelujen, tietoverkkojen ja sähköisten viestimien käyttötaitoon tiedonhankinnassa. Sihteerien osaamista JAMK:n tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käytön osalta tulisi myös kehittää enemmän 86 %:n (18) mielestä. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 73.



KUVIO 73. Tiedonhankinta- ja hallintaosaamisen kehittämistarpeet esimiestyön näkökulmasta (n=51)

4.4.4 Muutokset työtehtäviin esimiesten näkökulmasta

Sihteerien esimiehet arvioivat kyselyssä myös, *missä määrin sihteerien työtehtävät tulevat muuttumaan seuraavien viiden vuoden aikana*. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työtehtävät muuttuvat vaativimmiksi ja itsenäisimmiksi. Sihteerin tulee pystyä sopeutumaan nopeasti uusiin tilanteisiin. Eräs vastaaja arvioi, että työtehtävät monipuolistuvat edelleen. Sihteereiden osaamisen vaatimukset kasvavat, sitä mukaa kun ympäristö ja toiminnot muuttuvat. Sihteerien tehtävät eivät ole enää ainoastaan avustavia tehtäviä vaan myös itsenäisiä tehtäviä.

Yleinen mielipide oli että tietojärjestelmät lisääntyvät ja niiden myötä tietotekniset vaatimukset. Myös erilaiset viestintätehtävät tulevat lisääntymään ja tämän myötä viestintätaitovaatimukset; kirjalliset sekä suulliset. Kansainvälisyyttä edellyttävät työ-

tehtävät lisääntyvät ja niiden myötä kielitaito- ja kulttuurien osaamisvaatimukset. Vastauksissa todettiin myös, että asiakaspalvelu tulee olemaan keskiössä ja asiakaspalveluhenkisyttä tarvitaan enenevässä määrin. Yhdessä vastauksessa muistutettiin, että *"olemme täällä asiakasta varten"*.

Vastauksissa ennakoitiin, että todennäköisesti sihteerien tehtävissä lisääntyvät esimiesten kalentereiden ylläpitotehtävät. Kehittämisehdotuksena nostettiin esille sähköinen kalenteri: *"kalentereiden seuraamiseen ja aikojen varaamiseen täytyy saada kaikille yhteinen sähköinen systeemi"*.

Opiskelijahaun sähköisiä palveluja kehitetään RAKETTI-hankkeessa ja sen myötä lanseerataan käyttöön uusi opiskelijatietojärjestelmä. Tietojärjestelmän rakentaminen on tosin hidasta ja voi olla ettei se ole valmis vielä viiden vuoden päästä. Ammattikorkeakoulun hakutoimiston opintosihteerien tehtäviin on myös tulossa muutoksia haku- ja valintaprosessien muuttuessa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteishaun myötä.

Kirjastossa materiaalit muuttuvat yhä enemmän fyysisestä elektroniseksi, joten kirjojen korjaaminen, muovitustehtävät jäävät pois. Konkretiasta siirrytään yhä aineettomampaan suuntaan ja sihteerien pitäisi pystyä hahmottamaan sitä.

Useissa vastauksissa nousi esille, että rutiiniluonteiset työtehtävät tulevat väheneämään tulevien vuosien aikana (mm. rekisterien ylläpito). Sen sijaan neuvonta- ja ohjauspalvelutehtävät lisääntyvät. Todennäköisesti yhteistyö erilaisissa verkostoissa tulee myös lisääntymään. Sihteerit hankkii ja tuo myös organisaation ulkopuolelta uutta tietoa työyhteisönsä. Sosiaaliset taidot tulevat korostumaan entisestään. Eräs vastaaja totesi, että "perinteiset" sihteeritehtävät muuttuvat ehkä hallintotehtävistä enemmän projektitehtäviksi.

Tehtävien rinnalla pohdittiin myös osaamisenkysymyksiä. Vastajaat arvioivat, että moniosaamisen vaatimukset kasvavat. Itsensä kehittämisestä tulee välttämättömyys myös tällä ammattialalla jotta pysyy työssä ajan hermolla. Sihteeri-nimikkeeseen muuttamista pohdittiin useissa vastauksissa ja sitä kuinka hyvin se kuvaa työtehtäviä ja työroolia.

4.4.5 Osaamishaasteet tulosityksiköiden johtajien näkökulmasta

Tulosityksiköiden johtajien haastatteluissa käsiteltiin palveluiden kehittämiseen vaikuttavia muutostrendejä. Haastattelujen aiheina olivat *palvelujen sähköistymisen ja teknologian, kansainvälistymisen sekä koulutustoiminnan liiketoiminnallistamisen* vaikutukset sihteeripalveluihin ja osaamiseen. Liiketoiminnallistamiseen liittyen käsiteltiin kilpailun kiristymistä, ammattikorkeakoulun tavoitteita ja toiminnan rahoitusta. Yhteisten mielipiteiden lisäksi haastatteluissa nousi esille hyvin erilaisia näkökulmia käsitellyistä aihealueista.

Palvelujen sähköistymiseen liittyen johtajien yhteinen näkemys oli, että tietotekninen osaaminen on JAMK:ssa kohtuullisella tasolla. JAMK:ssa on paljon järjestelmiä ja ne ovat melko hyvin käytössä. Osaaminen kuitenkin vaihtelee henkilöittäin. Johtajien yleinen mielipide oli, että tieto- ja viestintätekniset vaatimukset ovat kasvaneet koko ajan ja osaamisen päivittäminen niiden suhteen on erittäin tärkeää. Haastatteluissa todettiin myös, että palvelujen sähköistyminen kuuluu kehitykseen ja siinä suhteessa oman osaamisen kehittäminen on normaalia oman työn päivittämistä. Haastatteluissa todettiin myös, että sihteerien on hyvä seurata verkko-opiskeluympäristön ja sosiaalisen median kehittymistä, vaikka ne eivät suoranaisesti kosketa sihteeripalveluja.

Haastatteluissa pohdittiin myös paperittoman toimiston mukanaan tuomia haasteita sihteerien työhön. Sähköiset prosessit tulevat kokoajan lähemmäksi sihteerin työtä. Paperittomuuteen siirtymistä tukevat erilaiset JAMK:n tietojärjestelmät, kuten ESS (henkilöstöpalveluiden sähköinen asiointi) ja Workflow (sähköinen laskutus). Haas-

tatteluissa nousi esille myös ajatus JAMK:n virtuaalisesta opintotoimistosta, jonka kautta voisi tarjota nopeasti ja sujuvasti opiskelijapalveluja. Palveluja voisi luokitella (massapalvelut - räätälöidyt palvelut) ja sen mukaan etsiä niihin sopivia palvelukanavia (esim. mobiilipalvelut).

Kansainvälistymiseen liittyen haastatteluissa todettiin yleisesti, että kielitaidon merkitys korostuu koko ajan. Organisaation sisällä on tosin erilaisia käsityksiä kielitaitovaatimuksista ja osaamisen tasosta. Haastatteluissa todettiin myös, että kansainvälistymisen merkitys korostuu erityisesti hanketoiminnan ja koulutusliiketoiminnan kautta. Tämä tarkoittaa kasvua myös tukipalvelutarpeissa, myös sihteeripalvelujen osalta.

Kansainvälisyysosaaminen nähtiin kaikissa haastatteluissa merkittävänä kehittämis-kohteena. Sihteerin on tärkeää ymmärtää mm. erilaisia kulttuureita ja tapoja, jotta osataan lähestyä ja kohdata kansainväliset vieraat, henkilöstön jäsenet ja opiskelijat korrektilla tavalla. Haastatteluissa tuli esille yhtenä kehittämis ehdotuksena, että esim. johdon sihteerit voisivat käydä tutustumassa johonkin JAMK:n yhteistyöoppilaitokseen. Tutustuminen voisi kohdistua organisaation hallintoon ja paikallisten kollegoiden työskentelyyn. Haastatteluissa kansainvälistymisen koettiin olevan paljolti myös asennekysymys, johon voidaan vaikuttaa omakohtaisilla kokemuksilla. Esille nousi myös näkemys siitä, että ydinkysymys on usein henkilön oma asenne. Muutos-trendit ovat sen rinnalla triviaaliasioita, koska asenne vaikuttaa kaikkeen ja ohjaa toimintaa.

Koulutustoiminnan liiketoiminnallistamisessa haastatteluissa nousi yleisesti esille, että se korostaa yrittäjämäistä toimintatapaa. Eräs kommentti asiaan oli, että *”työpaikan eteen on tehtävä töitä joka päivä, mikään ei ole itsestään selvää.”* Haastatteluissa todettiin mm. että liiketoiminnan elementit tuovat myös vastuu- ja tuloksellisuuskysymykset entistä vahvemmin mukaan keskusteluun. Taloushallinnollinen osaaminen ja sopimusosaaminen ovat yhä tärkeämpiä osaamisen alueita. Myös sih-

teereiltä edellytetään vahvempaa taloushallinnon osaamista, erityisesti projektisihteereiltä. Koulutustoiminnan liiketoiminnallistuminen edellyttää myös kokonaisuuden hahmottamista entistä paremmin. JAMK:n uuden strategian nähtiin tuovan uutta näkökulmaa asiaan.

Haastatteluissa nousi esille erilaisia näkemyksiä liiketoiminnallistamisesta. Todettiin mm. ettei se suoranaisesti vaikuta sihteeripalveluihin. Koulutuspalveluiden myynti ei ole sihteerien työtä, vaan myyntiorganisaatio hoitaa tätä tehtävää. Toisaalta nähtiin, että esim. koulutusvienti voi tuoda uutta myös sihteeritehtäviin esim. uudenlaisen kansainvälisen kontekstin sihteerin työlle. Haastatteluissa todettiin myös, ettei koulutusvienti ole niin kovin uusi asia JAMK:ssa. Koulutusvientiä on tehty jo pitkään, mutta keskustelu on nyt vain noussut pintaan uuden strategian myötä.

Haastattelussa nousi esille myös, että kansainvälinen koulutusvienti, kotimainen koulutus- ja palvelutoiminta sekä hanketoiminta niin kotimaassa kuin ulkomailla, ovat potentiaalisimmat lisärahoituskanavat. Myös opiskelijoiden valmistumisella on yhä tärkeämpi vaikutus rahoitukseen. Ammattikorkeakoulun perustehtävän mukainen koulutustoiminta voidaan nähdä myös liiketoimintana.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, *mistä elementeistä syntyy palveluprosessi ja mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen kehittämiseen ammattikorkeakoulun tukiprosesseissa*. Toisena tavoitteena oli hahmottaa, *miten palveluliiketoiminta näyttäytyy ammattikorkeakouluympäristössä ja mitä vaatimuksia se asettaa sihteerin työlle ja osaamiselle*. Kolmantena tavoitteena oli löytää keinoja, joilla *voidaan tukea JAMKin sihteereitä palveluliiketoiminnan prosesseissa vaadittavan osaamisen kehittämisessä*.

Pohdinnassa kokoaan kuvion 73 osoittamalla tavalla työni eri osa-alueet kokonaisuudeksi palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Olen soveltanut palvelujen tuottamisen viitekehystä JAMK:n toiminnan tarkasteluun. Mielestäni kokonaisuuden tarkastelu on erittäin olennaista, jos organisaatio haluaa laajentaa ja kaupallistaa palvelutarjontaansa ja nostaa palveluprosessien tuottavuutta. Jäsennyksen avulla esittelen keskeiset johtopäätökset sekä kehittämissuhteet. Toteuttamani kyselytutkimukset ja haastattelut antoivat runsaasti materiaalia palvelujen tuottamisen ja kehittämisen tueksi. Esittämäni menettelyt tukevat sihteerien osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä.



KUVIO 74. Sihteeripalveluprosessien kehittäminen JAMK:ssa. Muokattu edelleen Dobnin (2004, 305) ja Grönroosin (2009) ajatusten pohjalta.

5.1 Palveluympäristö muuttuu ja synnyttää uudistumistarpeita

Palvelujen kehittämistä tulee tarkastella suhteessa siihen ympäristöön, jossa niitä tuotetaan. Opinnäytetyössäni tarkastelu keskittyi ammattikorkeakouluympäristöön. Ammattikorkeakoulut ovat julkisia, viranomaistehtävässä toimivia koulutusorganisaatioita. Ne järjestävät korkeakouluopetusta ja harjoittavat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Toiminnan monimuotoisuus ja monialaisuus on toisaalta rikkaus, mutta se voi osoittautua myös haasteeksi etsittäessä yhteistä suuntaa kaupallisen palvelutoiminnan kehittämiseksi. Näyttää siltä, että asenteet palveluihin ja käsitykset niistä voivat olla erilaisia työyhteisössä riippuen siitä, mihin toiminnan osa-alueeseen omat työtehtävät liittyvät.

On havaittavissa, että monialainen asiantuntijayhteisö on haasteellinen johdettava palvelujen johtamisen näkökulmasta. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa tasapainoilua työn luovuuden, autonomian ja yhteisten pelisääntöjen välillä. Tukipalvelut saatetaan usein nähdä enemmän hallinnollisina ja taloudellisina rutiineina kuin kilpailuetua tuottavina palveluina. Kuten ydinprosessit, myös tukiprosessit tulee suunnitella asiakaslähtöisesti, jotta niistä ei muodostu rasitetta organisaatiolle. Tukiprosessista muodostuu organisaatiolle rasite, jos se ei kykene tukemaan ydinprosessien tehtäviä ja toimijoita.

Ammattikorkeakouluympäristön luonne ja sen ominaispiirteet määrittävät organisaation palvelutuotteita ja markkinoita, kuten myös palveluympäristöön kohdistuvat muutostekijät. Kansainvälistymiskehitys koskettaa vahvasti ammattikorkeakoulusektoria ja haastaa työntekijöiden kansainvälisyysosaamista. Työyhteisöt kansainvälistyvät, ja monikulttuurisuuden kysymykset tulevat lähemmäksi myös JAMK:ssa työskenteleviä. Tukipalvelujen saatavuus voidaan taata niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille, vain jos henkilöstön kielitaito-osaaminen on riittävää ja informaatiokanavat (kuten www-sivut ja intranet) tukevat palvelujen jakelua.

Teknologinen kehitys on nopeuttanut huimasti tiedonkulkua ja viestintää. Kehityksen haittapuolena voidaan nähdä ns. tietoähky ja sähköpostitulvasta selviytyminen. Ammattikorkeakouluissa teknologinen kehitys on näkynyt erityisesti verkko-opiskeluympäristöjen lisääntyneenä käyttönä sekä henkilöstö- ja taloushallinnon sähköisinä palveluina. Teknologisen kehityksen myötä on havaittavissa, että tukipalveluhenkilöiden työn painopiste on siirtymässä manuaalisesta tiedon käsittelystä enemmän palveluihin liittyvään ohjaus- ja neuvontatyöhön. Tämä muutos on tapahtunut jossain määrin hitaasti JAMK:ssa. Vielä tällä hetkellä suuria tietomääriä siirretään manuaalisesti järjestelmästä toiseen. Tiedonsiirron kehittymisen esteenä ovat usein järjestelmien yhteentoimimattomuus tai tekniset ongelmat niissä. Ongelmat vaikuttavat resurssien käyttöön ja palveluprosessin tuottavuuteen.

Ammattikorkeakoulun toimintaan ja palvelutuotantoon vaikuttavat myös ikäluokkien pieneneminen ja aikuiskoulutustarpeiden lisääntyminen. Ammattikorkeakoulujen määrä ja palveluvalikoima on ollut tarkan tarkastelun alaisena jo useamman vuoden ajan. Ammattikorkeakoulut ovat joutuneet tarkastelemaan rakenteitaan ja koulutustarjontaansa monesta näkökulmasta. Kilpailu opiskelijoista ja vetovoimaisuudesta on kovaa, kun pyritään varmistamaan oma asema ammattikorkeakoulukentällä. Ammattikorkeakoulut ovat vastanneet kilpailuun mm. erikoistumalla, profiloitumalla ja kehittämällä hanketoimintaa sekä maksullista palvelutuotantoa. Tämä edellyttää ammattikorkeakoulujen toiminnalta joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Joustavuuden vaatimukset näkyvät myös henkilöstön osaamisen kehittämisenä ja uusina henkilöstökrytoiteina.

Myös yksilötasolla joustavuus ja muuntautumiskyky ovat tulleet osaksi jokaisen työtä. Tämä näkyy siinä, että yhä harvemmin organisaation toimintaa ja siihen kytkeytyviä eri prosesseja vaiheineen voidaan tarkkaan ohjeistaa etukäteen. Yksilön osaaminen, tilanteen lukukyky ja harkinta sekä ongelmanratkaisutaidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa. On havaittavissa, että nopeutuvassa työelämässä voivat vastuukysy-

mykset muodostua epäselviksi ja päätöksenteko pullonkaulatilanteeksi, jolloin palveluprosessit eivät etene joustavasti.

5.2 Palvelun ymmärtäminen ilmiönä on kehittämistyön lähtökohta

Kehittämistoimenpiteitä pohdittaessa, tulee ensinnäkin ymmärtää, että palvelut ovat luonteeltaan hyvin avoimia, vuorovaikutteisia prosesseja. Asiakkaalla on palveluprosessissa suuri merkitys ja sen tähden prosessin lopputulosta ei voida ennalta määrittää. Lisäksi palvelutehtävissä toimivalla henkilöllä esim. sihteerillä on iso merkitys siinä kuinka onnistunut palveluprosessi on. Sihteerin palveluosaaminen punnitaan asiakaspalvelutilanteissa niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden suhteen.

Tänä päivänä suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu tietoverkkojen ja -järjestelmien välityksellä. Tämä on lisännyt teknisen laadun haasteita. Palveluprosessin onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi tekniikan toimivuus ja ohjelmistojen käyttäjäystävällisyys. Asiakaskäyttöliittymien lisäksi tulisi kiinnittää huomiota enemmän myös ammattikäyttäjien käyttöliittymiin. Tarkoitin tällä toimistokäyttöliittymiä joita esim. sihteerit käyttävät asiakas- tai koulutustietojen hallintaan. Tietoa pitää pystyä saamaan sujuvasti ja nopeasti ulos järjestelmistä erilaisiin käyttötarkoituksiin (mm. raportit, tilastot).

Palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä ison haasteen muodostavat ihmiset jotka osallistuvat prosessiin. Niin henkilökunnan kuin opiskelijoiden toimintaa on vaikeaa säilyttää johdonmukaisena. Epäjohdonmukaisuuteen voivat vaikuttaa erilaiset käsitykset palveluprosessin kulusta ja toimintatavoista. Myös asenne palvelutyöhön voi olla palvelutyötä tekevillä henkilöillä erilainen. Palveluprosessien laadunhallinta voi osoittautua myös erittäin haasteelliseksi. Toiminnallista laatua pitäisi pystyä hallitsemaan samalla kun palvelua tuotetaan. Palvelutehtävissä olevan henkilön tulisi sisäistää tämä palvelua tuottaessaan.

Palvelujen abstrakti luonne tekee haasteelliseksi kapasiteetin suunnittelun. Tästä johtuen mm. tukipalveluprosessien henkilöstöresurssien allokointi saattaa olla vaikeaa. Työn suunnittelun kautta voidaan kuitenkin ennakoida kuinka paljon eri asiakasryhmät eri aikoina työllistävät. Suunnittelun kautta voidaan myös varautua siihen kuinka palveluympäristön muutokset kuormittavat tai kuinka paljon resursseja tulee kohdistaa kehittämistyöhön. Tämän tiedon pohjalta voidaan etsiä ratkaisuja palvelujen tuottamiseen. On todettu, että tämä edellyttää hyvää yhteistyötä ja joustavuutta palveluja tuottavan tiimin kesken sekä osaavaa palvelujohtamista. Palvelujen tuottaminen on ennen kaikkea tiimityötä. Onnistuessaan se voi lisätä työn tuottavuutta, parantaa tekemisen laatua ja työilmapiiriä. Ryhmävastuun ja tiedonkulun kautta tuottavuutta voidaan nostaa merkittävästi.

5.3 Strategia määrää palvelukehityksen suunnan ja painopisteet

Strategian avulla luodaan suuntaa tulevalle kehitystyölle ja sovitaan toiminnantavoitteista. Kun organisaatio rakentaa strategiaansa, se pyrkii analysoimaan palveluympäristöönsä kohdistuvia muutoksia ja sitä kautta luomaan kilpailukykyä parantavia edellytyksiä. Strategiatyössä nostetaan ammattikorkeakoululle ja sen sidosryhmille tärkeät asiat esiin ja yhteiseen keskusteluun. Laajat sidosryhmäverkostot voivat osoittautua haasteeksi kun pohditaan koko ammattikorkeakoulun yhteistä suuntaa. Kuinka priorisoidaan tärkeimmät strategiset tavoitteet ja painopisteet? Tämä edellyttää vahvaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa sekä strategiaosaamista. Haasteelliseksi strategiatyön tekee myös ammattikorkeakoulun rooli ja asema korkeakoulukentässä ja aluekehittäjänä. Rooli on edelleen muotoutumassa. Strategia on myös merkittävä väline organisaation palvelukulttuurin rakentamisessa. Tämä edellyttää tosin, että strategisena ohjenuorana on asiakaslähtöisyys ja sitä tukeva arvomaailma.

Strategia jää vain sanoiksi paperille, jos se ei realisoitu toiminnaksi. Operatiivisen toiminnan ja palveluprosessien onnistumisen kannalta tiedolla ja osaamisella on keskeinen rooli. Henkilöstön inhimilliset resurssit ovat lähtökohta palveluprosessien on-

nistumiselle, koska palveluorganisaation toiminta perustuu osaamiselle. Olen havainnut, että operatiivisen toiminnan kehittämishaasteet liittyvät pääsääntöisesti resursseihin, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tai toimintatapoihin.

5.3.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia painottaa palveluliiketoiminnan kehittämistä

JAMK:n strategian 2010 - 2015 jalkautumista on edistetty eri tavoin organisaatiossa ja yhteinen ymmärrys sen sisällöistä on vähitellen muotoutumassa. Strategia antaa mahdollisuuden tarkastella JAMK:n toimintaa monesta eri näkökulmasta. Tulevina vuosina organisaatiota koskevat kehittämistoimenpiteet liittyvät mm. toiminnan laatuun, osaamisen kehittämiseen, kumppanuuksiin, sidosryhmätyöhön ja asiakasläh-töisyyden kehittämiseen, yrittäjyyden tukemiseen, joustaviin koulutusratkaisuihin sekä kansainvälistymiseen. Kaikki JAMK:n strategiset linjaukset vaikuttavat myös organisaation palvelukehitykseen. JAMK:n kyvykkyys organisaationa tullaan punnitsemaan siinä, kuinka se pystyy realisoimaan strategiansa sisällöt sidosryhmille ja asiakkaille tarjottavissa palveluissa.

JAMK:n strategia esittelee yhtenä painopistealueena osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan. Tämä viittaa siihen, että osaamisen myymistä erilaisina palveluina voidaan pitää merkittävänä asiantuntijaorganisaation tulonlähteenä. Selkokielellä ilmaistuna osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta tuottaa asiakkaille tietoon ja asiantuntijuuteen liittyviä palveluja. Näkemykseni on, että osaamisintensiivisessä palveluliiketoiminnassa on tiedolla, ammatillisella osaamisella ja asiakasyhteistyöllä keskeinen merkitys. Voidaan todeta, että juuri niiden varassa palveluja luodaan, kehitetään ja tuotetaan. On myös varsin selvää, että jos organisaation ydinprosessina tuotetaan palveluliiketoiminnan tuotteita, on myös niitä tukevien tukipalvelujen, kuten sihteeripalvelujen kehityttävä toiminnan rinnalla.

Keskustelu palveluliiketoiminnan käsitteestä on ollut JAMK:ssa vilkasta. Mielestäni kyse ei ole kuitenkaan JAMK:lle täysin uudesta tai vieraasta asiasta. Palveluliiketoiminnassa on kyse organisaation palvelujen tuottamisesta ydinliiketoimintana tai -prosessina. Mielestäni palveluliiketoiminnan käsite on herätellyt tarkastelemaan uudenlaisesta näkökulmasta niin koulutuksen, tutkimus, kehitys- ja innovaatiotyön kuin täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnankin prosesseja. Palveluliiketoiminta näyttäytyy mm. JAMK:n tutkintokoulutustarjonnan sisällöissä ja opetushenkilöstön asiantuntijuutena, kun he välittävät tietoa opiskelijoille. Palveluliiketoiminta näyttäytyy myös täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan kautta. Tämä toiminta on luonteeltaan maksullista, katteellista liiketoimintaa. Myös koulutusviennin käynnistyminen voi lisätä palveluliiketoiminnan volyymia JAMK:ssa. Palveluliiketoiminta tulee lähelle ammattikorkeakoulujen arkea jo monesta suunnasta. Mielestäni käsitteen haltuunotto ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen siitä on tämän hetken kysymys. Jatkokysymys on kuinka palveluliiketoiminnan yhteiset käytänteet kehittyvät JAMK:ssa.

Strategian painopisteet ovat koko JAMK:n yhteisiä, mutta niiden jalkautuminen näyttää etenevän enemmän tulosityksiköiden substanssialojen suunnassa. Tulosityksiköt tekevät kehitystyötä pääasiassa yksikkörajojen sisällä ja rajat ylittävä yhteistyö on vielä vähäistä. On mahdollista, että prosessiajattelun myötä perinteinen reviiriajattelu voi väistyä myös JAMK:ssa. Jos katse siirretään enemmän palvelukokonaisuuksien hallintaan, voidaan irrottautua tiukoista tulosalue- ja yksikkörajoista. Nähtäväksi jää, saavatko kilpailu ja asiakkaiden tarpeet JAMKilaiset kohdistamaan katseensa enemmän ulospäin organisaatiosta ja etsimään voimakkaammin keinoja sisäisen yhteistyön tekemiseen. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta tällä on iso merkitys. Varsinkin jos halutaan tarjota asiakkaalle selkeä näkemys JAMK:n palveluista ja niiden saatavuudesta. Tarkoitan tällä mm. jakelukanavia, yhtenäistä hinnoittelua ja tasalaatuisuutta palveluissa. Tämä muuttaa myös vastuun prosessista kokonaisvaltaisemmaksi. Mielestäni yksittäiselle työntekijälle tämä merkitsee haastetta ymmärtää organisaation sisäisiä syy-seuraussuhteita entistä paremmin.

Kirjallisuudessa on todettu, että palveluliiketoiminnan edellytyksinä voidaan pitää asiakkaan, liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tuntemusta ja ymmärtämistä. Julkisen organisaation rooli ja tehtävät saattavat luoda haasteita liiketoiminnan näkökulmasta. Toiminta ei ole aina niin joustavaa kuin asiakkaat tai henkilöstö toivoisivat. Toiminta voidaan kokea jopa byrokraattisena ja tehottomana. Jos halutaan irrottautua tästä roolista, tulisi pystyä hyödyntämään asiakasrajapinnassa toimivien niin sihteerien kuin opettajienkin välittämää reaaliaikaista tietoa asiakkaiden tilanteista ja palveluprosessien toimivuudesta. Organisaation osaaminen punnitaan siinä kuinka hyvin se pystyy hyödyntämään tämän tiedon kehittämistoimissaan.

5.4 Johtopäätökset tulosaineistosta

Kun saatuja tuloksia tarkastellaan sihteerityön profiilin näkökulmasta, voidaan todeta että JAMK:n sihteeripalvelut tukevat toiminnallaan organisaation ydinprosesseja sekä johtamista. Palvelut on organisoitu joko osaksi hallintoyksikön toimintaa tai osaksi tuloyksiköiden toimintaa. Suurin osa sihteereistä on toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa.

Määräaikaisia työsuhteita oli selvästi eniten projektisihteereillä. Kyselyyn vastanneista 11 projektisihteereistä vain kolme oli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Viisi oli työskennellyt alla vuoden JAMK:ssa vastaushetkellä. Määräaikaisia työsuhteita perustellaan projektien määräaikaisuudella. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta toimijoiden joukon tulisi olla jossain määrin vakiintunut, jotta kehittämistyötä voidaan tehdä pidemmällä tähtäimellä. Sihteeripalvelujen toimintakäytännöt ja sisäisten asiakkaiden palveluprosessit eivät kehity jos toimijat vaihtuvat jatkuvasti eikä hiljainen tieto voi siirtyä. Toiminnan kehittämisen painopiste on uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Määräaikaisuus vaikuttaa myös työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen. Mielestäni määräaikaiset työsuhteet ovat riskitekijä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ohessa erään määräaikaisen projektisihteerin kokemus asiasta:

”Määräaikaisena työntekijänä työhön ja työnantajaan ei voi sitoutua. On ajateltava omaa etuaan, tarkkailtava työmarkkinoita, koulutuksia jne. ja oltava valmis hyppäämään uuteen junaan, kun se saapuu kohdalle. Jos työsuhteet kestävät muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen, ei työnantaja voi odottaa työntekijöiltä yhtään suurempaa sitoumusta kuin mitä se on tehnyt työntekijää kohtaan. Visiot vuodelle 2015 ovat pelkkää sanahelinää, jos työsuhde ei näe vuotta 2012...”

Aineisto osoittaa myös sen, että sihteeripalveluissa työskentelevät ovat hyvin eri vaiheissa työuriaan. Toisaalta joukossa on pitkään JAMK:ssa työskennelleitä ja toisaalta palvelussuhteen juuri aloittaneita henkilöitä. Tällöin voidaan yhdistää pitkän työkokemuksen aikana karttunutta hiljaista tietoa uusien työntekijöiden mukanaan tuomaan tietoon ja osaamiseen. Aineiston perusteella on nähtävissä, että vain muutama JAMK:n sihteeristä on osa-aikaisia. Osa-aikatyötä tekevien määrä saattaa kasvaa lähivuosien aikana eläköitymisen tai muiden elämäntilanteiden johdosta. Tällöin tarvitaan nykyistä joustavampia työjärjestelyjä.

5.4.1 Sihteerien koulutustausta ja työtehtävät

JAMK:n HR-tietojärjestelmän tietojen perusteella suurin osa JAMK:n sihteeristä on ammatillisen koulutuksen suorittaneita (esim. liiketalouden merkonomi). Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus oli vähäisempi. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli lähes yhtä paljon kuin AMK-tutkinnon suorittaneita. On kuitenkin todettava, ettei järjestelmä tuottanut koulutustaustatietoa 29 vastaajan osalta. Tästä voidaan päätellä, että järjestelmän päivittäminen ei ole systemaattista JAMK:ssa.

Tietojen valossa voidaan myös todeta, että JAMK:n sihteerien koulutustausta vaihtelee paljon ja asettaa haasteen työn mielekkyyden ja haasteellisuuden näkökulmasta. Kuinka hyvin sihteerin osaaminen ja työtehtävät kohtaavat? Voidaan myös pohtia mikä on ns. muodollinen pätevyys erityyppisiin sihteerin tehtäviin. Ammattikorkeakoulun tukiprosesseissa on paljon elementtejä joita omaksutaan ja opitaan työn kautta. Muodollinen pätevyys antaa valmiuksia niiden omaksumiseen. Johtopäätök-

senä voidaan myös esittää, että kaikissa JAMK:n sihteeritehtävissä tarvitaan perustehtävien osaamista (esim. kokouskäytännöt, asiakirjojen laadinta ja hallinnointi).

Voidaan puhua myös tuotannollisista kvalifikaatioista, jotka ovat sihteerin työhön ja palveluihin kiinnittyvää perusosaamista ja tekemistä. Tuotannollisiin kvalifikaatioihin liittyy myös sihteerin työssä tarvittava substanssiosaaminen, joka kiinnittyy erityisesti ammattikorkeakouluympäristöön (esim. taloushallinto, opiskelijahallinto). JAMK:ssa tulisi määrittää selkeämmin ammattikorkeakouluympäristössä toimivan sihteerin työn kvalifikaatiot. Tulisi myös pohtia käytänteitä joilla osaaminen todennetaan kieli- taidon ja tietoteknisen osaamisen suhteen. On nähtävissä, että normatiivisten ja innovatiivisten kvalifikaatioiden merkitys on korostunut ns. perusosaamisen rinnalla. Sihteerin asenne ja työote ovat hyvin merkityksellisiä palveluprosesseissa. Innovatiiviset kvalifikaatiot korostuvat erityisesti palvelujen kehittämisen näkökulmasta ja oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että sihteerityön vahvin profiloija on sihteerinimike. Voidaan sanoa, että siihen liittyy vahvoja stereotyyppioita. Sihteerin ammatti kuten muutkin ammatit muuttuvat ja työn sisällöt uudistuvat. Eräs vastaaja pohti asiaa seuraavasti:

”Jotta asenteet sihteerejä kohtaan korjaantuisivat, nimikkeitä voisi uudistaa. Esim. ”sihteerin” vaihtaminen nimikkeeseen ”koordinaattori” olisi huomattavasti motivaatiota kohottava teko ja olen varma, etten ole ainoa, joka tuota nykyistä nimikettä häpeää ja jättää sen kertomatta aina jos se suinkin on mahdollista. Sihteereiksi palkataan korkeasti koulutettuja ihmisiä ja sihteerin työ on todella erilaista mitä se joskus ennen on ollut. Tämä saisi näkyä myös nimikkeen uudistamisena.”

Oma näkemykseni on, että JAMK:n sihteerin työn sisältöjä ja työskentelytapoja kehittämällä voidaan nostaa myös työn profiilia. Sihteerinimike viestii hyvin toimeenpanijan roolista. Tulisi ehkä enemmän tarkastella kuinka hyvin nimike, tehtävät, koulustausta ja osaaminen kohtaavat.

Nykyiset työtehtävät

JAMK:n sihteerien tuottamat palvelut liittyvät viestinnän ja asiakaspalvelun prosesseihin, erilaisiin organisointiprosesseihin sekä tiedonhankinnan ja -hallinnan prosesseihin. Sihteerin vuorovaikutus- ja viestintätaidot vaikuttavat kaikkien em. prosessien onnistumiseen. Tulosten perusteella oli nähtävissä, että nykyiset tehtävät ovat linjassa JAMK:n toimenkuvausten kanssa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sihteerit tekevät niitä tehtäviä joita heidän on suunniteltu tekevän.

Koulutussihteerien työtehtävissä tilavaraukset, niihin liittyvät muutokset ja lukujärjestysten tekeminen nousivat esille selkeästi työllistävimpänä työn osa-alueena. Tilakysymykset liittyvät usein erilaisiin organisointitehtäviin joita koulutussihteerit hoitavat. Voidaan pohtia kuinka paljon tämä vie työaika muilta tehtäviltä? Ja onko koulutussihteerin työn ydinsisältö tilojenvaraamista ja niihin liittyvien muiden toimenpiteiden hoitamista? Pitäisikö tehtävän painopistettä siirtää muihin ydinprosesseja tukeviin toimiin, kuten asiakaspalveluun, neuvonta- ja ohjaustehtäviin tulosityksiköissä. Syytä varmasti olisi, koska tulokset osoittavat, että koulutussihteerit arvioivat kriittisimmin työnsä mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Ohessa erään koulutussihteerin kokemus asiasta:

”Sihteerien työ on merkityksellistä siinä missä muidenkin organisaatiossa työskentelevien. Välillä kuulostaa siltä, että sihteerien työmääräkin vain lisääntyy ja lisääntyy. Missä tulee raamit vastaan työmäärän kuin sitten osaamisenkin suhteen? En tiedä, mutta kysyn onko sihteerien perustoimenkuvat tarpeeksi selkeä ja sitten tiettyjä eristysosaamisalueita, joihin sihteerien tehtävissä voi erikoistua. Ei siis niin, että kaikki tekee kaikkea, osaa kaikkea ja kehittää kaikkea osaamista.”

Opintosihteerien tehtävistä nousee esille työllistävämpänä osa-alueena asiakaspalvelu, erityisesti neuvonta- ja ohjaustyö. Sen rinnalla opintosihteerien työ koostuu tiedonkäsittelystä ja -hallinnasta. Tulosten tarkastelu osoitti että, että opintosihteerit eivät ole organisoijia kuten esim. koulutussihteerit. Voidaan myös todeta, että opintosihteeereillä on selkeä rooli palveluketjussa. Yksityiskohtana todettakoon, että opin-

tosihteerit olivat ainoita vastaajia jotka eivät kokeneet tekevänsä mitään toimenku-
van ulkopuolisia tehtäviä.

Tulosten tarkastelu vahvistaa käsitystä siitä, että projektisihteereiden tehtäväaluee-
seen liittyy muiden prosessien lisäksi projekti- ja taloushallinnon valmistelu- ja seu-
rantatöitä. Voidaan myös todeta, että tiedon oikeellisuuden merkitys korostuu. Myös
hyvin erilaiset viestinnän tehtävät nousevat merkittävään rooliin. Tuloksista on myös
nähtävissä, että aikataulupaineet kuormittavat projektisihteerejä enemmän kuin
muita vastaajia. Projektihallinnossa, erityisesti taloushallintopainotteisissa tehtävissä
on tarkoin määritellyt aikataulut joissa tulee pysyä ja ne määrittävät työjärjestyksen
sekä työtahdin. Toimenkuvausten ja kyselyjen vastausten perusteella voidaan myös
todeta, että projektisihteerien työ voi olla lähes identtistä taloussihteerin tehtävien
kanssa tai sitten enemmän koulutussihteerin työn kaltaista. Projektisihteerin työ voi
myös muodostua molemmista em. tehtäväalueista.

Tulosten tarkastelu osoittaa myös sen, että sihteerin työlle on ominaista nopeat
muutokset työtilanteissa ja asiakkaiden akuutit tarpeet. Tyypillistä on myös se, että
sihteerien tehtävissä yhdistyvät sekä asiakaspalvelu että erilaiset tarkkuutta ja keskit-
tymistä vaativat työtehtävät. Käytännössä voi olla vaikeaa yhdistää ns. front office -
back office -tyyppiset työtehtävät toimivalla tavalla. Tulosten valossa koulutussihteer-
ien ja projektisihteerien työ näyttäytyi kaikista pirstaleisimmalta.

Tulosten perusteella, suurin osa sihteerien esimiehistä tuntee jossain määrin alais-
tensa työtehtävät, mutta vain vajaa neljäsosa tuntee ne hyvin. Voidaan pohtia mitkä
tekijät vaikuttavat tähän? Ovatko JAMK:n esimiehet liian kuormittuneita? Jos alaisten
määrä on liian suuri, on vaikea päästä hyvään vuorovaikutukseen alaisten kanssa.
Vuorovaikutus vaatii aikaa. Jos työtehtävistä keskustelu on vain kerran vuodessa pi-
dettävän kehityskeskustelun varassa, voi sihteerin työtehtävien tuntemus olla hyvin-
kin rajallista.

Sihteerityön mielekkyys ja tärkeys

Tulosten tarkastelu osoittaa, että yleisesti ottaen sihteerityön mielekkyys oli muuttunut parempaan suuntaan JAMK:ssa. Huolestuttavaa tosin on, että kaikkien osalta kehittämistoimenpiteet eivät ole vaikuttaneet mielekkyyteen positiivisesti. Sihteereistä joka viides koki mielekkyyden muuttuneen huonompaan suuntaan. Tulokset kertovat, että sihteereistä yksi neljäsosa kokee, ettei työ tarjoa heille riittävästi haasteita. Yhtälailla reilu neljännes koki, etteivät he pysty vaikuttamaan työtehtäviensä sisältöön. Työn mielekkyys vaikuttaa olennaisesti asenteeseen ja motivaatioon. Tästä syystä johtamistyössä tulee kiinnittää huomiota syihin joita kyselyssä oli nostettu esille. Niitä olivat mm. epäselvät työtehtävät, muutosten ja työtahdin kiihtyminen, liian suuret työkuormat, alikäytetty osaamispotentialiaali ja erilaiset vaatimukset samaa työtä tekeville.

Sihteerin työtä pidetään kyselyn tulosten valossa tärkeänä. Huomioni kiinnittyi siihen, että esimiehet pitävät työtä tärkeämpänä kuin itse sihteerit. Huolestuttavaa on, että sihteerien joukossa on myös muutama, jotka eivät pidä työtään kovinkaan tärkeänä. Palveluun sillä on aina vaikutusta. Työn tärkeyden kokemukseen vaikuttaa mm. se, kuinka henkilöstöä kuunnellaan ja kuinka heidän työtään tuetaan. Henkilöstön kuuleminen näkyy mm. siinä, kuinka heidän esittämänsä kehittämissuositukset otetaan huomioon. Myös palautteen avulla voidaan viestiä työn merkityksestä.

5.4.2 Sihteerin työn ja osaamisen kehittämisen haasteita

Työn ja osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa esimiehellä on tärkeä rooli. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että kehittämistoimet ovat tavoitteiden suunnassa. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tavoitteet ovat yleisesti ottaen melko selkeät sihteereille. Kristallin kirkkaat ne eivät kuitenkaan ole. Sihteerin työn näkökulmasta JAMK:n strategiat ja sieltä nousevat tavoitteet saattavat näyttäytyä varsin etäisinä ja abstrakteina. Lisäksi tavoitteet voivat näyttäytyä varsin moni-

tasoisina ja laajoina. Oman tehtävän ja roolin sijoittaminen isoon organisaatioon on yksilötasolla haastava tehtävä. Tässä tarvitaan esimiehen tukea.

Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että keskeiset työn ja osaamisen kehittämiskohteet ovat työtehtäviin liittyvä ohjaus, sisäinen perehdyttäminen työtehtävien muuttuessa sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Johdon sihteerit, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerit sekä projektisihteerit kokivat ohjauksessa eniten puutteita. Opintosihteerit puolestaan kokivat saavansa hyvin ohjausta työtehtäviinsä. Tuloksissa nousi esille myös, kuinka merkittävässä roolissa on kollegoilta saatava apu ongelmanratkaisutilanteissa. Tiimityöskentelyn kautta voidaan ”kaveriapua” edistää.

Sisäisen perehdytyksen toimivuutta kriittisimmin arvioivat muut nimikkeet -luokan vastaajat sekä projektisihteerit. Huomion arvoista on, että usea vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tätä selittänee se, että vastanneiden joukossa oli paljon uusia työntekijöitä, jotka olivat vasta aloittelemassa työuraansa JAMK:ssa. Tämä voi kertoa myös siitä, etteivät sihteerin työtehtävät muutu tai vaihdu merkittävästi työuran aikana. Viime aikoina koulutussihteerien työhön on tullut uusia vastuualueita JAMK:ssa ja tällöin sisäisellä perehdytyksellä on iso merkitys siinä, kuinka tehtävät otetaan haltuun.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisen toimivuutta tulee kehittää erityisesti projektisihteerien suhteen. Projekti aikataulut ja henkilöstön vaihtuvuus aiheuttavat kiirettä perehdytykseen. Myönteisimmin uusien työntekijöiden perehdytystä arvioivat opintosihteerit ja koulutussihteerit

Kasvavat osaamisvaatimukset

On havaittavissa, että sihteerin työn vaatimukset ovat kasvaneet erityisesti työskentelytapojen ja osaamisen suhteen. Sihteerin työ on perinteisesti ollut hyvin itsenäistä työtä. Sen rinnalle on noussut vaatimus työn tekemisestä erilaisissa työryhmissä ja tiimeissä. Lisäksi asiakaspalvelu, ohjaus ja neuvontatyö edellyttävät hyvää asiantunti-

juutta omalta tehtävältä sekä oikeanlaista palveluasennetta. Työtilanteet muuttuvat nopeasti, ja sihteeriltä edellytetään nopeaa reagoitokykyä. Tarkat ohjeistukset eivät ole nopeasti muuttuvassa työelämässä aina mahdollisia, ja sihteerin ongelmanratkaisutaidot korostuvat. Sihteerien esimiehet arvioivat, että rutiiniluonteisten tehtävien määrä tulee vähenemään.

Tulosten tarkastelu osoittaa, että osaamisvaatimukset ovat kasvaneet JAMK:ssa ainakin seuraavilla osa-alueilla: vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, asiakaslähtöisyys, asiakastarpeiden ennakointi, tilanteen lukukyky ja joustavuus. Lisäksi osaamisvaatimukset ovat kasvaneet tieto- ja viestintätekniikassa sekä kielitaidossa. Osaamisvaatimusten rinnalla korostuu myös sihteerin oma aktiivisuus osaamisensa jatkuvassa päivittämisessä.

Kun tarkastellaan eri vastaajaryhmiä, voidaan todeta, että johdon sihteerin rooli on merkittävä johtajan tukihenkilönä. Johdon sihteeri auttaa selviämään arjesta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että valmistelu- ja ennakointityön määrä ja laatuvaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet. Kuinka vaatimukset voidaan sitten täyttää? Mielestäni perusedellytys on, että johdon sihteerillä on selkeä rooli yksikön hallintotyössä. Lisäksi hänellä tulee olla riittävästi informaatiota niin valmisteluvaiheessa kuin toteutuksessa olevista asioista. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että JAMK:n tietojärjestelmät haastavat koulutussihteerien ja opintosihteerien osaamista. Järjestelmillä hallitaan opiskeluun ja koulutukseen liittyviä tietoja. Erityisesti järjestelmiin liittyvä kehitystyö on vaikuttanut työn vaativuuteen. Sihteerit osallistuvat josain määrin tietojärjestelmien kehitystyöhön. Heidän panostaan voisi hyödyntää enemmänkin. Sihteerit saavat palautetietoa suoraan asiakkailta niin sisäisiltä kuin ulkoisiltakin.

Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut kehittämisen välineinä

Osaamisen kehittämisen välineitä JAMK:ssa ovat mm. osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut. Tulosten perusteella suurin osa sihteereistä on käynyt ne esimiehensä

kanssa. Kehityskeskustelujen hyöty kehittämisen välineenä on kuitenkin tulosten pohjalta hieman arveluttava. Esimiesten ja sihteerien näkemykset eroavat selvästi sen suhteen. Esimiehet kokevat kehityskeskustelujen tuottavan enemmän tulosta kuin sihteerit. Osa sihteereistä ei näe niillä mitään merkitystä. Syitä tähän voi olla monia. Ne voivat liittyä niin esimieheen, alaiseen kuin koko organisaatioon.

Tulosten perusteella oli myös nähtävissä, että henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma puuttui usealta sihteeriltä. On mahdollista, ettei kehityskeskustelun yhteydessä tehtävää suunnitelmaa mielletä sellaiseksi. Vastaajat pystyivät kuitenkin nimeämään konkreettisia tuloksia, joita keskusteluista ja suunnitelmista oli seurannut. Vastausten perusteella konkreettiset tulokset näkyivät koulutuksiin osallistumisena ja työnjaosta sopimisena. Koulutukset liittyivät useimmiten englannin kieleen sekä tietotekniikkaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koulutus- ja kehittämissuunnitelmat olivat pääsääntöisesti lyhyen aikavälin suunnitelmia. Sihteerien vastauksissa oli myös paljon ”*ei mitään merkitystä*” kommentteja.

Miksi keskustelujen ja suunnitelmien pohjalta ei sitten tapahdu enempää kehitystä? Syitä on varmasti monia. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus ja keskustelutaidot voivat vaikuttaa suunnitteluun ja kehittymistavoitteista sopimiseen. Sihteerin kehityshakuisuuteen voi vaikuttaa myös esimiehen aito kiinnostus alaisensa työtä kohtaan. Kyse voi olla sihteerin omasta aktiivisuudesta ja motivaatiosta uuden oppimiseen. Mielestäni jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia osaamisensa kehittämisestä, mutta sen pitää olla mahdollista työn rinnalla. Toisin sanoen organisaatiossa tulee olla tilaa osaamisen kehittämiseksi (esim. kouluttautumiselle, perehtymiselle, vuorovaikutukselle ja ajatusten vaihdolle).

Kehittämistavoitteiden realisoituminen konkretiaan saattaa vaatia esimieheltä valmentavaa otetta ja kouluttautumiseen kannustamista. Myös kehittämiseen kannustava ilmapiiri on keskeisessä merkityksessä. Palkitsemiskäytännöillä on myös kannustava vaikutus osaamisen kehittämiseen (esim. haasteellisemmat työtehtävät, palkka-

vaikutukset). On ymmärrettävä, että suunnitelmien toteuttaminen ja itsensä kehittäminen vaativat erityisesti aikaa, joka on raivattava arjen työstä. Kehittäminen vaatii usein myös ns. oman ajan käyttöä.

Yksilötason keskustelut ja suunnitelmat tunnistettiin pääsääntöisesti paremmin kuin ryhmätason kehittäminen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että ryhmäkehityskeskustelut olivat vieras kehittämismuoto monelle vastaajalle. Ryhmäkehityskeskustelujen kautta voidaan tarkastelunäkökulma kohdentaa tulosityksikköön, sen tulosalueisiin tai tukipalveluihin. Esim. tulosityksikön sihteerit voisivat kohdentaa tarkastelun yksikön tuloksiin ja tavoitteisiin tukiprosessien näkökulmasta ja pohtia sihteeripalvelujen kehittämistarpeita. Toisaalta taas tulosaluetasoisissa ryhmäkeskusteluissa voidaan käsitellä laajemmin toimintaa ja sitä tukevia palveluprosesseja. Tämä voi auttaa sihteeria hahmottamaan omaa rooliaan ja työpanostaan niissä.

Osaamiskartoituksissa oli nähtävissä myös, etteivät ne konkretisoidu riittävästi. Niin sihteerit kuin esimiehet totesivat, etteivät ne elä käytännössä. Osaamiskartoituksen tehdään, mutta entä sitten? Tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että JAMK:n osaamiskartoitus ei tue riittävästi sihteerin työn kehittämistä. Vastaajat kokivat, että osaamisissa ja niiden kuvauksissa tulisi paremmin huomioida eri ammattiryhmien ominaispiirteitä ja vaatimuksia. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että JAMK:n osaamiskartoituksessa tulisi huomioida kaikki JAMK:ssa työskentelevät, niin opettajat kuin hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö.

Mielestäni osaamiskartoitusten hyöty voidaan nähdä lähinnä siinä, että kartoitusten myötä on keskustelua kohdistettu enemmän myös tukipalveluhenkilöiden osaamiseen ja sen suuntaamiseen tietyille osaamisalueille. Muutoin käytössä oleva osaamiskartoitus on liian mekanistinen ja monimutkainen. Voidaan myös pohtia onko mielekästä tehdä osaamiskartoitusta joka vuosi? Olennaista mielestäni on se, että kartoitus tehdään sellaisella aikavälillä, että muutoksia voidaan olettaa tapahtuneen. Muutokset voivat liittyä työtehtävien muuttumiseen ja osaamisen päivittämistarpei-

siin, koulutuksen kautta hankitun uuden osaamisen hyödyntämiseen tai urasuunnitteluun.

Palautetietoa tarvitaan palvelujen kehittämisen tueksi

Palautteen avulla voidaan löytää vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Palaute on myös keskeinen väline laadunhallinnassa. JAMK:n sihteerien kokemukset palautteen saamisesta vaihtelivat. Osa koki saavansa sitä ja osa ei. Käsitukset siitä mikä on palautetta, voivat vaihdella yksilöllisesti. Palautteen vastaanottokyky voi myös vaihdella henkilöltäin. Palautetilanteissa vuorovaikutuksella niin sanallisella kuin sanattomallakin on keskeinen merkitys. Voidaan todeta, että palaute on sitä aidompaa mitä enemmän sanaton ja sanallinen palaute tukevat toisiaan.

Palvelujen kehittämisen näkökulmasta välittömän palautteen saaminen ja sen käsittelytaidot ovat tärkeitä. Sen avulla mm. laiminlyönteihin voidaan reagoida nopeasti. Välitön palaute antaa mahdollisuuden tarttua nopeasti havaittuihin puutteisiin ja sopia korjaavista toimenpiteistä. Sen avulla voidaan myös ylläpitää motivaatiota kertomalla onnistumisista. Positiivinen palaute on yhteydessä myös palkitsemiseen. Mielestäni palautekulttuuri ja sen kehittyminen vaativat kuitenkin aikaa. Palautekulttuuriin vaikuttaa paljon työyhteisön ilmapiiri ja se kuinka se kannustaa palautteen antamiseen.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että sihteerit saavat esimiehiltään ja lähimmiltä kollegoiltaan melko hyvin palautetta. Projektisihteereillä oli eniten kokemuksia kollegoilta saadusta palautteesta. Todennäköisesti tämä liittyy projektityöskentelyn luonteeseen. Koulutussihteerit ovat tiiviisti tulosityksiköiden toiminnassa mukana, mutta he kokivat saavansa vähiten palautetta onnistumisista. Koulutusten palautekyselyt saattavat kohdistua laajemmin tukipalveluprosesseihin ja koulutussihteerien osuutta on siitä vaikea määrittää. Tällöin voi muodostua kokemus siitä, ettei palaute kohdistu omaan toimintaan.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että asiakaspalaute on tärkeä erityisesti opintosihtereille. Opiskelijapalautetta, jossa arvioidaan mm. opiskelijapalveluja, kerätään varsin laajasti JAMK:n laatu järjestelmän puitteissa. Lisäksi opintosihteerit saavat sisäistä asiakaspalautetta työssä onnistumisesta. Eräs sihteeri oli kommentissaan tiivistänyt osuvasti, että ”*onnistumisesta kertoo parhaiten tyytyväinen asiakas*”! Tähän tulisi pyrkiä niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden suhteen. Vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että parasta palautetta ovat käytännön tulokset. Ne kertovat useimmille sihtereille parhaiten onnistumisesta. Tällöin onnistumisen arviointi tapahtuu sihteerin omien havaintojen ja asiantuntemuksen pohjalta.

Tulosten perusteella oli myös nähtävissä, että esimiehistä noin neljäsosa koki, että työtehtävissä oli onnistuttu hyvin. Suurin osa esimiehistä oli melko tyytyväisiä sihteerien työskentelyyn. Tämän perusteella voidaan olettaa, että kehittämistarpeita on jossain määrin olemassa. Esimiehet kokivat sihteerit varsin palveluhenkisinä, joten se ei ole keskeisin kehittämiskohde. Lisäksi he arvioivat, että kehittämissuhteita otetaan jossain määrin vastaan ja hyödynnetään. Kyse lienee enemmän ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

5.4.3 Perehdyttäminen, koulutukset ja tiimityö tärkeitä kehittämismuotoja

Sihteerien vastausten perusteella perehdyttäminen koettiin tärkeänä asiana. Tulokset osoittavat että se on yhtä tärkeää työsuhteen alussa kuin tehtävien muuttuessa työuran aikana. Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että työntekijä omaksuu työyhteisön käytänteet ja ymmärtää sen toimintakulttuuria. Perehdyttäminen auttaa niin uutta kuin pidempään työskennellyttä pääsemään sisälle työtehtäviinsä. Mielestäni perehdyttämisen pahimmat viholliset ovat usein kiire ja seurannan puute. Uusi työntekijä saattaa joutua hyppäämään suoraan tehtäviinsä ilman riittävää perehdyttämistä ympäröivään yhteisöön. Tilanne voi olla sama työtehtävien muuttuessa organisaation sisällä. Myös seurannassa saattaa olla puutteita, erityisesti sen systemaattisuudessa. Perehdyttämisen tulisi kattaa monipuolisesti työhön liittyvät osa-alueet.

Perehdyttämisen varmistaminen on esimiehen vastuulla, mutta koko työyhteisö kantaa siihen panoksensa. Työntekijän oma aktiivisuus on myös tärkeässä roolissa perehdyttämisessä. Voidaan sanoa, että sihteerin ammattitaito punnitaan siinä miten nopeasti hän kykenee ottamaan haltuun uuden työympäristön ja -tehtävät. Organisaation täytyy kuitenkin tukea häntä siinä.

Voidaan myös todeta, että koulutuspäivät ja seminaarit ovat tärkeä osaamisen kehittämisen muoto sihteereille. Ne antavat mahdollisuuden saada ajankohtaista ammatillista tietoa. Ne ovat myös tärkeitä oman viiteryhmän foorumeja, joissa voidaan tavata kollegoja muista ammattikorkeakouluista ja tarkastella kehittämisestä sihteerin työn näkökulmasta.

Ryhmä-/tiimityö koettiin myös tärkeänä kehittämismuotona. Sen avulla voidaan luoda foorumi pidempikestoiselle kehittämistyölle. Tiimityö voi edistää erityisesti hyvien käytäntöjen vertailua ja vaihtamista, vuorovaikutustaitojen kehittämistä sekä hiljaisen tiedon jakamista. Tiimissä voidaan rakentaa yhteistä käsitystä organisaation tavoitteista ja sihteeripalvelujen merkityksestä niiden toteuttamisessa. Mielestäni tiimityön kautta voidaan lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista omaan työhön. Tämä edellyttää kuitenkin, että tiimillä on aidosti valtaa päättää asioista joita sen vastuulle on annettu. Lisäksi tiimillä tulee olla selvät tavoitteet joihin jäsenet voivat sitoutua. Tavoitteet voivat liittyä tulosalueen tehtävään, tiedonkulun kehittämiseen tai palveluprosessien kehittämiseen. Tiimillä voi olla vaikka yhteinen osaamisen kehittämishanke, jota se vie yhteisvastuullisesti eteenpäin. Se voi kohdistua osaamisen kehittämiseen tietyllä osaamisalueella, työskentelytapojen uudistamiseen tai uuden palvelumuodon käyttöönottoon. Tiimin tulee ennen kaikkea palvella tarkoitustaan. Tiimityö voi osoittautua haasteelliseksi, jos tiimillä ei ole yhteisiä tavoitteita toiminnalleen eikä selvää tarvetta.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että sihteerien esimiehet kokivat myös perehdyttämisen, tiimityöskentelyn ja hyvien käytäntöjen vertailun keskeisinä osaamisen ke-

hittämismuotoina. Sihteerien ja esimiesten arvioissa näkökannat erosivat eniten suhteessa kehityskeskustelun merkitykseen, sijaistamisen hyötyihin, työnkiertoon ja työryhmätyöskentelyyn. Esimiehet näkivät em. muodot merkityksellisempinä kuin sihteerit. Todennäköisesti erilaiset henkilöstön kehittämismenetelmät ja niiden mahdollisuudet ovat paremmin esimiesten tiedossa. Ne ovat osa johtamistyötä ja siihen liittyvää osaamista. Tällöin esimies voi omalla kannustuksellaan ja tuella vaikuttaa myös kuinka niitä hyödynnetään organisaatiossa. Toki em. muotoihin liittyy organisaation sisäisiä käytänteitä ja rakenteita esim. ketkä osallistuvat työryhmien työskentelyyn ja mitkä ovat kehityskeskustelukäytännöt.

Voidaan todeta, että työkierto on ollut hyvin vähäistä JAMK:ssa ja pääsääntöisesti sijaistaminen tehdään muiden töiden ohella. Olen havainnut, että sijaisjärjestelyissä on vielä kehitettävää JAMK:ssa. On mahdollista, että sihteereillä saattaa olla negatiivisia kokemuksia em. asioista ja jopa pelkojakin. Työkierto ei ole houkuttelevin vaihtoehto oman osaamisen kehittämiseen, vaikka se tarjoaisikin erinomainen mahdollisuuden oppia uutta omasta työyhteisöstä. Yksilön näkökulmasta sijaistaminen opettaa tarkastelemaan asioita esim. kollegan näkökulmasta. Sen avulla voidaan harjoitella myös toisen asemaan asettumista. On myös todettava, että organisaatiossa tulisi aina varmistaa sijaisjärjestelyt. Ilman niitä järjestelmä on haavoittuvainen. Sijaistamisen kysymykset tulevat yhä tärkeämmiksi joustavien työjärjestelytarpeiden lisääntyessä. Tällöin tulee ratkaista kokoaika- ja osa-aikatyöntekijöiden tehtävät ja työpanokset samassa palveluprosessissa (esim. opiskelijapalveluissa). Esimiesten ja sihteerein näkemuseroihin saattaa vaikuttaa myös se, että yleensä omalta mukavuusalueelta poistuminen koetaan hyvin eri tavoin. Toiset meistä haluavat olla mukavuusalueellaan aina ja toiset haastavat itseään jatkuvasti mm. kouluttautumalla tai hakeutumalla uusiin työtehtäviin.

Tulokset osoittavat, että sihteerit ovat olleet vähän mukana JAMK:n työryhmätyöskentelyssä tai erilaisissa sisäisissä kehittämisprojekteissa. Niiden kautta voidaan oppia paljon uutta organisaation toiminnasta ja luoda ennen kaikkea sisäisiä verkostoja.

Varsin usein niissä tehdään palveluihin liittyvää kehittämistyötä, jolla on vaikutuksia JAMK:n asiakkaisiin sekä koko organisaatioon ja sen työntekijöihin.

Tulosaineistosta nousi esille myös havainto siitä, etteivät sihteerit koe itseopiskelua kirjallisuuden avulla kovinkaan merkitykselliseksi kehittämismuodoksi. Onko työ luonteeltaan sellaista ettei se kannusta hankkimaan aktiivisesti tietoa mm. ammattilehdistä ja kirjallisuudesta? Tieto saattaa tulla niin valmiina, ettei ole tarvetta etsiä sitä lisää. Voi olla myös kyse itsensä kehittämisen taidoista ja motivaatiosta. Kyse voi olla myös arjen realiteeteista. Työssä ei ole yksinkertaisesti aikaa itseopiskelulle.

Sihteerin kokemuksia tiimeissä/ryhmissä työskentelystä

Tiimityöskentelyä on pyritty lisäämään JAMK:ssa viime vuosien aikana. Monet tiimit ovat luonteeltaan ehkä enemmän yhteisen asian eteen työskenteleviä ryhmiä. Kyse lyaineiston perusteella voidaan todeta, että tiimi- ja ryhmätyöskentely on tuttua sihtee-reille ainakin omassa yksikössä. Kun laajennetaan toiminta-aluetta oman yksikön ulkopuolelle, kokemukset ovat vähäisempiä. Tulokset osoittavat, että koulutussihtee-reillä on vähiten kokemuksia yksikön rajojen ulkopuolella tapahtuvasta tiimi- tai ryhmätyöskentelystä. Koulutussihteerit ovat selvästi yksikötason toimijoita. Tulokset kertovat myös, että eniten kokemusta tiimi-/ryhmätyöskentelystä oli opintosihtee-reillä.

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että tulosityksiköiden sihteerit ovat työskennelleet varsin vähän tiimeissä/ryhmissä hallintoyksikössä työskentelevien kanssa. Voidaan myös todeta, että lähinnä johdon sihtee-reillä, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihtee-reillä on tästä kokemusta. Todennäköisesti henkilöstö- ja talouspalvelujen sähköisten palvelujen kehittämistä on tehty yhteistyössä yksiköiden ja hallinnon kesken. Tulokset osoittavat myös, että sihteerit eivät ole työskennelleet ryhmissä joissa olisi ollut mukana opiskelijoita. Vain projektisihtee-reillä oli kokemuksia opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden kanssa tehtävästä tiimi-/ryhmätyöstä. Tiimit/ryhmät ovat lähinnä JAMK:n sisäistä työskentelyä varten.

Tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että sihteerin työ JAMK:ssa on edelleen hyvin itsenäistä työtä. Sihteerien tiimi/ryhmätyökokemuksista huolimatta, iso osa heistä työskentelee kuitenkin harvoin tiimissä. Aineisto osoittaa, että erityisesti projektisihteerit ja opintosihteerit kokivat asian tällä tavoin. Tiimi saattaa olla heille viiteryhmä johon kuuluvat ja jonka puitteissa tavataan määrääjoin. Varsinainen työskentely tapahtuu kuitenkin itsenäisesti.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimit nähtiin foorumeina jossa voidaan jakaa osaamista. On todettu, että osaamisen jakaminen on merkityksellistä erityisesti palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Sihteerit kokivat tiimien keskeiseksi tehtäväksi myös tiedon jakamisen. Sihteerit arvioivat myös, että tiimien on mahdollista päättää itse kuinka tehtävät hoidetaan yhdessä. Yleisesti ottaen koettiin, että tiimit myös vastaavat tavoitteistaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerit kokivat tiiminvetäjän roolin tärkeänä toiminnan kannalta. Kokemukset vaihtelivat siitä, kuinka tiiminvetäjät valitaan. Suurin osa sihteereistä oli sitä mieltä, että vetäjä tulee ns. annettuna eikä tiimin jäsenet häntä valitse. Olen havainnut, että tämä on yleinen käytäntö JAMK:n tiimeissä. Voidaan pohtia, onko tämä kuitenkin tiimin toimivuuden kannalta paras ratkaisu? Tiimissä roolien pitäisi syntyä osaamisen ja yhteisen sopimisen kautta.

5.4.4 Sisäiset asiakkaat ovat merkittävässä roolissa

Ketkä ovat JAMK:n asiakkaat? Tästä on varmasti monenlaisia käsityksiä organisaatiossa riippuen mistä asemasta ja tehtävästä käsin kysymystä tarkastellaan. Asiakas-käsitteen pohtiminen sidosryhmäkeskustelun rinnalla olisi organisaatiossa ajoittain tarpeen. Arjen toiminnassa käsitteet sekoittuvat helposti.

Opinnäytetyöni tulosten perusteella voidaan yleisesti ottaen todeta, että sihteeripalveluissa toimivien näkökulmasta opiskelijat ja opetushenkilöstö, ovat merkittävässä

asemassa. Tämä osoittaa, että koulutusprosessien toimijoiden tukeminen on ydin-tehtävä sihteereille. Tuloksista on myös nähtävissä, että muu hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö nähtiin tärkeänä sisäisenä asiakasryhmänä. Palveluprosessien kehittämisen kannalta on eduksi, että tukiprosessien toimijat näkevät toisensa sisäisinä asiakaina. Se voi edistää myös sisäisten prosessien sujuvuutta. Tulosaineistosta voidaan havaita lisäksi, että projektisihteerien arjessa opiskelijat eivät ole niin merkittävässä roolissa kuin muiden vastaajien osalta. Koulutussihteerien ydinasiakkaita ei puolestaan ole T&K-henkilöstö. Tuloksista voidaan päätellä, että sihteeripalvelut kohdistuvat pääsääntöisesti sisäisiin asiakkaisiin. Ulkoisten asiakkaiden kuten yritysten ja julkisten organisaatioiden rooli on pienempi. Kun tarkastellaan sihteerien tehtäväkuvauksia ja asiakasryhmiä, voidaan todeta, että nykyiset resurssit kohdentuvat oikeisiin asioihin. Painotukset voivat tulevaisuudessa muuttua esim. maksullisen palvelutoiminnan tai hanketoiminnan kasvun myötä.

Tulosten perusteella oli nähtävissä, että vastaajien kokemukset asiakaspalvelutyön merkityksestä vaihtelivat. Suurimmalle osalle se oli melko merkittävässä roolissa suhteessa muihin tehtäviin. Tulokset osoittavat, että opintosihteerit kokivat selkeimmin asiakaspalvelun erittäin merkittävänä osana työtään. Projektisihteerit arvioivat asiakaspalvelutyön merkityksen kaikista pienimmäksi työssään. Tämä voi kertoa siitä, että sisäinen asiakaspalvelutyö koetaan erilaisena palvelutyönä kuin ns. palvelutiskillä tehtävä asiakaspalvelu. JAMK:n sihteeripalvelujen asiakaspalvelua voidaan kuvata tyyliältään enemmän tiedottavaksi, neuvovaksi ja ohjaavaksi. Kokemukset asiakaspalvelutyöstä saattavat siis vaihdella, mutta se liittyy sihteerin tehtäviin tavalla tai toisella. Samoin on mielestäni markkinoinnin suhteen. Markkinointi voidaan nähdä myös suhdetoimintana jolla varmistetaan, että asiakas tulee uudestaan. Asiakassuhde voi jatkua tutkintokoulutuksen jälkeen esim. täydennyskoulutuksena. On todettu, että niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakassuhteiden menestyminen riippuu työntekijöiden asenteesta ja sitoutumisesta. Heidän pitää olla motivoituneita työskentelemään asiakaslähtöisesti, jotta organisaatio voi kehittyä kohti parempaa palveluorganisaatiota.

5.4.5 Työnjako ja yhteistyö vaikuttavat palveluprosessien sujuvuuteen

On nähtävissä, että työnjaon ja yhteistyön toimivuus vaikuttavat palveluprosessien sujuvuuteen. Ne vaikuttavat erityisesti tietovirran kulkemiseen jolla on tärkeä merkitys palveluprosessissa. Jos tieto katkeaa prosessin aikana, ei voida tuottaa loppukäyttäjälle hyvää palvelua. Koulutusprosessien toimijoiden yhteistyö voi tehostaa monin tavoin sisäisten palvelujen markkinointia sekä asiakkaan ohjaamisesta oikealle asiakaspalvelijalle. Opinnäytetyöni tulokset osoittavat, että koulutus- ja opintosihteerien työnjako ja palvelut ovat kehittyneet oikeaan suuntaan JAMK:ssa. Voidaan todeta, että opintosihteerien palvelut näyttäytyvät selkeänä kokonaisuutena. Koulutussihteeripalvelujen osalta kokonaisuus ei näyttäyty aivan yhtä selkeänä. Koulutussihteerien työssä on rajapintoja opintosihteerin työhön, mutta systemaattinen yhteistyö opintosihteerien kanssa lienee vähentynyt organisaatiouudistuksen jälkeen. Tulosten perusteella oli nähtävissä, että koulutussihteerien työpanos suuntautuu paljon koulutuspäälliköiden tukemiseen ja että tehtävät opiskelijarajapinnassa ovat jossain määrin vähentyneet. Nykyistä työnjakoa tarkasteltaessa, voidaan pohtia kuinka varmistetaan yhteistyön jatkuvuus mm. ASIO-järjestelmän, opiskelijahallinnon ja siihen liittyvän osaamisen kehittämisen suhteen?

Tulokset osoittavat, että erityisesti koulutussihteerit ja muut nimikkeet -luokan vastaajat kokivat että yhteistyötä pitäisi olla enemmän JAMK:n sihteerien välillä. On todennäköistä, että yhteistyön kautta myös työnjaosta voidaan saada entistä toimivampaa. Käytännössä yhteistyö voi näyttäytyä esim. sihteeripalveluprosessien yhteisenä suunnitteluna ja toteuttamisena. Kun prosessi lähtökohtaisesti rakennetaan yhdessä eikä toisen osapuolen sanelemana, voidaan myös työnjakoa tarkistaa joustavammin. Tämä on myös kokonaisuuden hallintaa ja resurssien kohdentamisen kannaltakin mielekäs tapa toimia.

Tulokset osoittavat myös, että yleisesti ottaen sihteerien välinen työnjako todettiin toimivaksi yksikkötasolla. Tuloksista oli nähtävissä, että esimiehet kokivat sen vielä

toimivampana kuin sihteerit itse. Työnjaon toimivuutta suhteessa JAMK:n muihin tukipalveluhenkilöihin oli vaikeampi arvioida. Suuri osa sihteereistä ei osannut ottaa kantaa siihen. Voi olla, että he eivät tunne muiden tukipalveluhenkilöiden tehtäviä niin hyvin, että voisivat ottaa kantaa työnjakoon. Sen sijaan yhteistyö arvioitiin pääsääntöisesti toimivaksi tukipalveluhenkilöstön kesken. Esimiehistä joka kolmas puolestaan koki, että työnjaossa sihteerien ja JAMK:n muiden tukipalvelujen välillä olisi kehitettävää. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerit kokivat työnjaon pääsääntöisesti toimivaksi esimiestensä kanssa. Esimiehet arvioivat yhteistyön sihteerien kanssa sujuvaksi. Yhteistyön tarkastelu on painottunut enemmän sisäisiin verkostoihin. Tulokset osoittavat, että sihteereillä on myös JAMK:n ulkopuolella jossain määrin yhteistyöverkostoja. Vastaajista jopa puolet jakoi tämän näkemyksen asiasta.

Suurin osa sihteereistä arvioi asiakassuhteet eri henkilöstöryhmien kanssa jokseenkin toimiviksi, mutta vain kaksi vastaajaa koki ne täysin toimiviksi. Muut nimikkeet luokan vastaajissa oli eniten eri mieltä olevia. Tämä voi kertoa siitä, että asiantuntijaorganisaatiossa on vaativia sisäisiä asiakkaita. Kokemukset asiakassuhteiden toimivuudesta saattaa liittyä valta-, vastuu- ja arvostuskysymyksiin. Myös organisaation rakenteilla voidaan lisätä jännitettä sisäisiin asiakassuhteisiin mm. tulosityksiköiden tai tulosalueiden välisellä kilpailulla. On muistettava, että onnistunut vuorovaikutus on kuitenkin perusedellytys hyvään palveluun. Toimivia sisäisiä asiakassuhteita ja hyvää vuorovaikutusta tulee tavoitella myös siitä syystä, että hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön määrä kasvaa koko ajan.

5.4.6 Palveluprosessien kehittäminen edellyttää organisaation tukea

Palveluprosessien toimivuuteen vaikuttavat organisaation rakenne, johtaminen, palkitsemismuodot ja kehittämistoimenpiteet. Tulosten perusteella on nähtävissä, että osa sihteereistä ja heidän esimiehistään koki hyvin myönteisenä organisaation antaman tuen. Osa puolestaan koki monet asiat huomattavasti negatiivisemmin. Tulosai-

neiston perusteella koulutus- ja projektisihteerit suhtautuivat vaikutusmahdollisuuksiinsa hyvinkin negatiivisesti. Myönteisimmät kokemukset puolestaan olivat opintosihtereillä ja muut nimikkeet -luokan vastaajilla.

Vastausten perusteella erityisesti esimiehet kokivat, että henkilöstöä tulisi kuulla paremmin päätöksenteon yhteydessä. Yleensä palveluorganisaatioissa on valta hajautettu siten, että asiakasrajapinnassa tapahtuva päätöksenteko olisi mahdollisimman sujuvaa. Tämän on sanottu korostuvan erityisesti palveluliiketoiminnassa, koska toiminta vaatii nopeita päätöksiä. Mielestäni asiakkaan tarpeisiin tulee reagoida riittävän nopeasti eikä moniportainen päätöksentekoprosessi ole näissä tilanteissa mahdollista.

Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää tietoa tarvitaan myös enemmän niin esimiesten kuin sihteerien keskuudessa. On todettu, että tiedolla voidaan motivoida ja sitouttaa tavoitteisiin paremmin. Se auttaa myös hahmottamaan onko toiminnan suunta oikea ja tekee oman työn merkitykselliseksi. Tulosten perusteella erityisesti koulutussihteerit kokivat puutteita tavoitteiden saavuttamiseen liittyvässä viestinnässä.

Vastausten perusteella oli nähtävissä, että tiedonkulun kehittymisestä oli myönteisiä kokemuksia. Esimiehet kokevat tiedonkulun kehittymisen JAMKissa myönteisemmin kuin sihteerit. Sihteereistä reilu kolmannes koki tiedonkulussa vielä puutteita. Kriittisimmin asiaan suhtautuivat opintosihteerit. Voidaan pohtia kohdistuuko kritiikki kenties hallintoyksiköstä tulevaan tiedonkulkuun, opintosihteerien keskinäiseen viestintään vai opintotoimiston ja tulosyksiköiden väliseen tiedonkulkuun.

Vastausten perusteella oli erittäin myönteistä nähdä, että merkittävä osa sihteereistä koki, että heiltä odotetaan kehitysideoiden esittämistä. Sihteereillä tulisi olla kuitenkin enemmän mahdollisuuksia tuoda esille uusia ideoita liittyen palvelujen kehittämi-

seen tai työskentelytapoihin. Myönteisimmin odotuksiin että mahdollisuuksiin suhtautuivat opintosihteerit.

Tulosaineistossa huomioni kiinnittyi myös siihen, että sihteereistä melkein neljäs koki, ettei heiltä odoteta työskentelytapojen/palvelujen kehittämistä koskevien ideoiden esiin tuomista. Kriittisimmin asiaa arvioivat koulutussihteerit. Voidaan vain pohdita kuinka näin voi olla? Onko kyse ilmapiiristä, työn arvostuksesta vai omasta asenteesta. Olivat syyt mitkä hyvänsä, niin jokaisen JAMK:ssa työskentelevän työhön liittyy myös kehittämistä ja ideoita pitäisi pystyä tuomaan esille. Merkillepantavaa oli myös se, että neljäsosa sihteereistä ei koe ilmapiiriä osaamisen kehittämiseen kannustavaksi. Esimiehet näkevät asian myönteisemmin. Vastausten perusteella kukaan heistä ei kokenut, että ilmapiiri vaikuttaisi kielteisesti osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen kannustavassa ilmapiirissä hyväksytään, että uuden oppiminen vie aikaa. Oppiminen vaatii perehdytystä, koulutusta ja palautetta toiminnasta. On todennäköistä, että virheitä tapahtuu. Ne tulee käsitellä osana oppimisprosessia.

Vastaukset osoittavat myös, että esimiehet arvioivat myönteisemmin tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönoton hyötyjä JAMK:n palvelujen kehittämisessä. Kriittisimmin asiaa arvioivat koulutussihteerit. Heidän arvioissaan voi olettaa näkyvän mm. niin ASIO-opintojaksopalautteen kuin Lyhytkurssi-ohjelman käyttöönottoon liittyvät kokemukset. Tulosaineiston perusteella on nähtävissä, että merkittävä osa sihteereistä ei osannut ottaa kantaa asiaan. Saattaa olla, että he eivät ehkä tiedä tai tunne vaikutuksia tai eivät osaa yhdistää asiaa palvelujen kehittämiseen.

Vastauksissa huomio kiinnittyy myös siihen, että kaikki sihteerit eivät osanneet ottaa kantaa JAMK:n arvoihin. Tämä tarkoittanee sitä, ettei niitä tunneta. Tulokset osoittavat myös sitä, etteivät kaikki jaa niitä. Myös merkittävä osa esimiehistä koki, ettei JAMK:n arvoja täysin jaeta yhteisössä. Vain kaksi esimiestä arvioi että arvot ovat yhteisiä. Voidaan sanoa, että arvot toimivat yhteisöä yhdistävänä tekijänä ja eräänlai-

sena henkisenä selkärankana. On todettu, että myös palvelukulttuurin kehittämisessä niillä on tärkeä merkitys suunnan näyttäjänä. Kokemukseni on, etteivät arvot jalkaudu itsestään, vaan ne vaativat tuekseen yhteistä keskustelua ja käytännön tekoja. Parhaimmillaan yhteisön arvot näkyvät jokaisen työntekijän toiminnassa ei vain sanoina paperilla.

Toimiiko JAMK palveluorganisaation tavoin? Merkillepantavaa vastauksissa oli se, että näkemykset asiasta jakautuivat. Suuri osa vastaajista koki JAMK:n palveluorganisaationa. Kuitenkin noin vajaa puolet vastaajista näki asian toisin. Sanotaan, että rakkaalla lapsella on monta nimeä. Ehkä JAMK:n rooli on jossain määrin epäselvä henkilöstölle. Paljon puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, kehittäjäorganisaatiosta, julkisen sektorin toimijasta jne. Itse näen JAMK:n vahvasti palveluorganisaationa. Näkemyseroja saattavat synnyttää myös tulosityksiköiden substanssialueisiin liittyvät näkemykset? Kirjallisuuden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yhteinen näkemys organisaation toiminnasta ja palveluorganisaation toimintaperiaatteiden sisäistäminen, ovat perusedellytyksiä palveluliiketoiminnan kehittämiseksi JAMK:ssa.

Luottamuksen ja arvostuksen tunne merkittävimpiä palkitsemisen muotoja

Palkitsemisen kautta organisaatio tukee työntekijöitään ja viestii siitä mitkä toimintatavat ja menettelyt ovat hyviä ja kannatettavia. Sihteereistä lähes kaikki kokivat luottamuksen ja arvostuksen tunteen merkittävimpana palkitsemisen muotona. Eräs sihteeri totesi vastauksessaan, että *"annetaan kunnia sille, joka työn on tehnyt, vaikka se olisikin sihteeri"*. Mielestäni palkitsemisessa on pitkälti kyse siitä, että arvostetaan jokaisen työpanosta JAMK:ssa ja osoitetaan se myös arjen toiminnassa. Vastaukset osoittavat, että tämän rinnalla myös palautteen saaminen koettiin erittäin tärkeänä palkitsemisen muotona. Käytännössä tämä on saattaa olla usein sitä, että esimies on kiinnostunut aidosti alaistensa työtehtävistä ja kysyy kuulumisia lukuvuoden varrella. Keskustelua ja kuulumisten vaihtoa tapahtuu siis muulloinkin kuin vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Hyvästä työstä tulee myös muistaa kiittää. Voidaan sanoa, että

arvostuksen ja luottamuksen tunne syntyy siitä kuinka me kohtaamme toinen toisemme työpäivän ja työviikon kuluessa.

Tulokset osoittavat, että myös työsuhteen turvallisuus oli sihteereille merkittävä asia. Palkitsevana koettiin myös oman elämäntilanteen huomioiminen ja joustavuus työjärjestelyissä. Työssä oppiminenkin koettiin palkitsemisena. Työssä oppimisen tukimenettelyjä tulisi pystyä kehittämään organisaatiossa, koska suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu kuitenkin työssä.

Tulokset osoittavat myös sen, etteivät sihteerit kokeneet suoritusperusteisia kannustimia kovinkaan merkittävänä palkitsemisen muotona. Urakehitysmahdollisuuksia reilu neljännes ei nähnyt tärkeänä. Tulosten perusteella he saattavat olla JAMK:ssa työskennelleitä (11 - 15 vuotta tai yli) ja työuransa loppupuolella. Tämän rinnalla voidaan todeta, ettei reilu neljännes kokenut eläkejärjestelyjä tärkeänä. Heidän työsuhteensa oli vielä varsin tuore. Näin ollen työurien eri vaiheet näkyvät selvästi sihteeripalveluissa.

Vastausten perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että sihteerit ja esimiehet arvostavat samansuuntaisia asioita palkitsemisessa. Erona lähinnä on se, että esimiehet kokivat tärkeänä tehtäväkentän rikastamisen. Tällähän voidaan vaikuttaa eteneeseen organisaatiossa. Lisäksi suoriteperusteiset kannustimet esimiehet kokivat tärkeämpänä kuin sihteerit. Voidaan olettaa, että se antaisi esimiehille jotain jolla palkita hyvästä työsuorituksesta näkyvämmiin. Sillä voitaisiin tukea myös osaamisen kehittämistä ja motivaatiota oman osaamisen päivittämiseen.

Palkitsemisella on keskeinen merkitys myös palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Jos organisaatio haluaa kehittyä palveluliiketoiminnan toimijana, ja edistää palvelukulttuuria ammattikorkeakoulussa, tulee palkitsemisen kohdistua asiakaskeskeiseen toimintaan. Erityisesti kun vuorovaikutus, viestintä tukevat menestyksellisesti niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakastilanteita.

5.4.7 Palveluliiketoiminta edellyttää palveluosaamista ja liiketoiminnan tuntemusta sihteereiltä

Opinnäytetyössäni ole pyrkinyt hahmottamaan osaamisen kehittämistarpeita joita nousee palveluliiketoiminnasta. Mitä kaikkea osaamista se käsittää ja kuinka sitä tulisi ymmärtää esim. sihteerin työn näkökulmasta? On nähtävissä, että sihteerien työssä palveluosaaminen on muodostumassa yhä tärkeämmäksi osaamisalueeksi.

Palveluosaamisen kehittämistarpeet

Kyselyiden tulosaineisto osoittaa, että sihteerit kokivat kehittämistarpeita kaikilla eri palveluosaamisen alueilla. Eniten tarvetta sihteerin roolin kirkastamiseen palveluketjussa kokivat koulutussihteerit, johdon sihteerit, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerit sekä muut nimikkeet -luokan vastaajat. Palvelut ovat prosessimuotoisia ja jokaisella toimijalla on oma tehtävänsä palveluketjussa. Tällöin oman roolin ja paikan löytäminen kokonaisuudessa on merkittävä asia. Keskeinen osaamisvaatimus on myös kyky ymmärtää palvelukokonaisuuksia. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että opintosihtereille ja projektisihtereille oma rooli palveluketjussa hahmotui selvempänä kuin muille vastaajille.

Kun tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä, voidaan todeta, että sihteerien näkemykset jakautuivat lähes kahtia. On hyvin todennäköistä, että erot saattavat johtua JAMK:n tulosyksiköiden erilaisista palvelukulttuureista ja palveluprosesseista. Voi olla kyse myös siitä, että esim. sisäinen asiakkuusajattelu ei ole vielä läpäissyt organisaatiotamme. Tulokset osoittavat, että useimmat sihteerit ovat vain välillisesti yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin ja heidän tärkeimpiä asiakkaitaan ovat sisäiset asiakkaat.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sihteerit kokivat kehittämistarpeita erityisesti siinä, kuinka sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita osataan tunnistaa ja ennakoida. Kehittämistarpeita koettiin myös siinä, kuinka ymmärretään eri kulttuureita ja niiden erityispiirteitä omassa työssä. Voitaneen puhua sihteerien monikulttuu-

risuusosaamisen kehittämistarpeita. Merkillepantavaa on, että projektisihteerit eivät kokeneet tähän merkittävästi tarvetta. Heillä saattaa olla pohjakoulutuksen myötä paremmat valmiudet kansainvälisiin työtehtäviin. Projektisihteereillä oli vähiten myös kehittämistarpeita kansainvälisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palveluosaamiseen liittyen, mikä muilla vastaajilla puolestaan nousi selvästi kehittämistarpeiden joukkoon. Kansainvälisyysosaamisen merkitys tulee korostumaan myös liiketoimintaprosesseissa nykyistä enemmän lähivuosien aikana.

Palveluosaamista, erityisesti neuvontaosaamista, tarvitaan myös sähköisissä prosesseissa. Sen lisäksi, että sihteeri antaa asiantuntija-alueeseensa liittyvää informaatiota (esim. opiskelijahallinto, matkalaskut, henkilöstöasiat), hänen neuvoo asiakasta myös käyttöliittymän käytössä. Asiasisällöt ja ohjelmistojen toiminnot kulkevat usein käsi kädessä. On varsin selvää, että tietotekniikan käyttö ja toimintojen sähköistyminen helpottavat monin tavoin toimistotyötä, mutta on muistettava, että sen käyttö edellyttää laaja-alaista osaamista ja tietenkin toimivaa tekniikkaan. Kyselyn tulokset osoittavat, että sähköisten palveluprosessien osalta osaamisen kehittämiseen ja järjestelmiin pitäisi panostaa erityisesti koulutussihteerien ja opintosihtheerien työn näkökulmasta.

Esimieskyselyn tulosten pohjalta voidaan päätellä, että sihteerien osaamisen kehittämisessä tulisi panostaa erityisesti asiakaslähtöisempään toimintatapaan. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän kansainvälisten asiakkaiden palveluun ja kansainvälisyysosaamiseen. Tulokset osoittavat, että myös esimiesten näkökulmasta sihteerin roolia tulisi kirkastaa palveluketjussa. Esimiesten vastausten perusteella myös sähköisiin palveluprosesseihin liittyvään osaamiseen pitäisi panostaa nykyistä enemmän.

Liiketoimintaosaamisen tuntemusta tarvitaan

Palveluliiketoiminnan kasvun myötä sihteereiltä tullaan edellyttämään myös yhä enemmän verkostoitumisosaamista ja erilaisissa ryhmissä/tiimeissä toimimista. Erityisesti JAMK:n sisäisten verkostojen tuntemus ja taito edistää niissä palveluprosessi-

en kehittymistä ovat avain asemassa. Sihteerien kokemukset asiakasrajapinnasta, ja asiakkaiden antama palaute, voidaan hyödyntää verkostoitumisen ja tiimityöskentelytaitojen kehittymisen myötä nykyistä paremmin. Vaikutusmahdollisuuksien parantamisen kautta voidaan myös sitouttaa sihteerit nykyistä paremmin palvelujen kehitystyöhön. Samalla se lisää myös vastuuta asiakaspalvelutyöhön. Tulosten mukaan noin puolet sihteereistä kokee, että esim. tiimityöskentelyosaamiseen ja sitä kautta yhteisten tavoitteiden edistämiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota JAMK:ssa. Tulokset osoittavat myös, että JAMK:n sisäisissä verkoissa toimimiseen pitäisi panostaa erityisesti opintosihteerien työn näkökulmasta.

Liiketoimintaosaamiseen liittyen, tulokset osoittavat, että kaikilla sihteereillä tulee olla ymmärrystä markkinoista ja kilpailutilanteesta sekä organisaation strategiasta. Liiketoimintaosaamista on myös taito hyödyntää organisaation markkinointi- ja viestintäkanavia. Kuten myös kyky edistää organisaatioiden palvelujen kysyntää.

Maksullisten palvelujen lisääntymisen myötä tarve sihteerien liiketoimintaosaamiselle kasvaa. Koulutusvienti voi avata uudenlaisen toimintakentän osaamishaasteineen myös sihteereille. Erityisesti täydennyskoulutus- ja palvelutoiminnan ja hanketoiminnan sihteerien tulee ymmärtää liiketoimintaprosesseja pystyäkseen toimimaan tuloksellisella tavalla. On nähtävissä, että koulutustoiminnan liiketoiminnallistamisen myötä vastuu- ja tuloksellisuuskysymykset nousevat yhä vahvemmin keskusteluun sekä haasteet kokonaisuuksien hahmottamiseen. Lisäksi yrittäjämäinen toimintatapa korostuu. Sisäisen yrittäjyyden murtautuminen läpi koko organisaation vaatii aikaa. JAMK on vielä varsin vahvasti kiinni julkisen organisaation toimintamalleissa.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että kaikilla liiketoimintaosaamisen alueilla on olemassa kehittämistarpeita. Esille nousi erityisesti palveluympäristön ja JAMK:n toiminnan tuntemuksen parantaminen sekä kilpailutilanteen ymmärtäminen. Mielestäni em. asioiden tuntemusta parantamalla voidaan myös edistää muutoksiin sopeutumista. Tuloksista on havaittavissa, että erityisesti koulutussihteerit kokivat osaami-

sen kehittämistarpeita tällä alueella. Sen sijaan opintosihteerit arvioivat, että muutosherkkyttä on jo kehitetty JAMK:ssa. Yleisesti ottaen esimiehet arvioivat, että sihteerien sopeutumiskykyä muutoksiin tulisi kehittää paljon enemmän kuin nykyisin tapahtuu. Voidaan pohtia miten tämä toteutuu käytännössä? Uskon, että kyse on paljon tiedonkulusta, sihteerien mukanaolosta yksikön työskentelyssä ja erilaisissa tiimeissä sekä vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. Usein muutostilanteissa saateen tarvita myös koulutusta ja muita kehittämistoimia.

Strategiatyöstä ja JAMK:n strategiasta 2015 on ollut paljon keskustelua organisaatiossa. Tulokset osoittavat, että noin reilut puolet sihteereistä koki, että osaamista on kehitetty strategiatyön suhteen. Tämä oli erityisesti koulutussihteerien ja opintosihteerien näkemys asiasta. Koulutusprosesseista ja laadun kehittämistä on ollut paljon keskustelua eri foorumeilla. Sihteerien vastausten perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittämistarpeita liittyi myös JAMK:n markkinointi- ja viestintäkanavien hyödyntämiseen. Merkillepantava on, että opintosihteerit eivät kokeneet kehittämistarpeita tällä osaamisalueella. Voidaan olettaa, että esim. tutkintokoulutuksen opiskelijahakumarkkinointiin ja www-sivuihin liittyvät palvelut ovat hyvin tunnetut ja menettelyt vakiintuneet.

Tiedonhankinta- ja hallintaosaaminen on kivijalka

Sihteerin työn näkökulmasta palveluosaaminen ja liiketoimintaosaaminen tarvitsevat tuekseen vahvaa tiedonhankinta- ja hallintaosaamista. Tulosten perusteella kehittämistarpeita koettiin erityisesti JAMK:n tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käytön suhteen. Erityisesti koulutussihteerit sekä johdon sihteerit, henkilöstö- ja talouspalvelujen sihteerit kokivat tarvetta osaamisensa kehittämiseen tällä alueella. Tulisi ehkä enemmän pohtia kuinka osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea JAMK:ssa tietojärjestelmien ja ohjelmistojen suhteen? Miten esim. organisoidaan MS Office -koulutukset tai eri tietojärjestelmien päivityskoulutukset? Ongelmana on usein osallistujien ja yhteisen ajan löytäminen. Sisäisissä koulutuksissa voitaisiin mielestäni hyödyntää enemmän verkko-opetusta ja työpajatoimintaa.

Tulosten perusteella voidaan nähdä, että sihteerien osaamista tulisi kehittää myös verkkopalvelujen, tietoverkkojen ja sähköisten viestimien hyödyntämisessä tiedonhankintaan liittyen. Erityisesti koulutussihteerit kokivat tarvetta tähän. Sosiaalisen median myötä osaamistarpeet ovat todennäköisesti myös kasvaneet. Myös esimiehet kokivat merkittävänä tietojärjestelmien käytön kehittämisen sekä verkkopalvelujen, tietoverkkojen ja sähköisten viestimien käyttötaitoon panostamisen.

Tulosten perusteella myös lainsäädäntöosaaminen koettiin kehittämisalueena. Sihteerien tulisi tuntea keskeistä ammattikorkeakoululainsäädäntöä ja säädöksiä. Tehävien hoito edellyttää myös monien muiden lakien kuten henkilötietolain ja hallintolain tuntemusta. Sen sijaan asiakirjahallinto- ja arkistointiosaamiseen on panostettu sihteerien mielestä jo riittävästi. Erityisesti koulutus- ja projektisihteerit jakoivat tämän näkemyksen. Mielestäni asiakirjahallinto ja arkistointiosaaminen kuuluvat sihteerien perusosaamiseen ja sen tähden olisi toivottavaa, että sisäisiä koulutuksia ja ohjemateriaaleja hyödynnetään osaamisen kehittämässä. Tiimit toimivat hyvin osaamisen jakamisen foorumina. Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakirjahallintoon ja arkistointiosaamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Tietävätkö esimiehet mitä tällä osaamisen alueella JAMK:ssa tapahtuu? Ovatko sihteerit osallistuneet tarjolla olevaan koulutukseen? Mielestäni tämä alue on ollut erittäin paljon esillä viime vuosina ja siihen on panostettu JAMK:ssa.

5.5 Opinnäytetyön luotettavuus ja merkitys

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy keskeisesti mittaamisen reliabiliteetti ja validiteetti, joiden lähtökohtana on koetella ja testata tutkimuksen teoriaa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus varmistetaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Ne täydentävät toisiaan eikä toinen ilman toista ole riittävä (Uusitalo 2001, 82—86).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyössä käytetyllä mittarilla saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne voidaan toistaa. Käytännössä tämä tar-

koittaa sitä, että tulosten tulkinnan tulee olla luotettavaa eivätkä tulokset saa riippua opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisista näkemyksistä. Objektiiivisuus onkin keskeinen osa reliabiliteettia. Reliabiliteettiin liittyy myös se, että mittaaminen kyseisellä mittarilla on toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2001, 85—86.)

Opinnäytetyössäni käytettyä mittaria voidaan mielestäni käyttää myös muissa tilanteissa. Käyttämäni mittarin eri osia on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta eri konteksteissa. Mittarin osia on käytetty mm. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityö ja kielet -koulutusohjelman kehittämistyössä ja Työministeriön tutkimuksessa joka kohdistui suomalaisten työpaikkojen toimintatapoihin. Mittarissa on hyödynnetty myös Elinkeinoelämän keskusliiton käyttämiä mittareita. Niillä selvitettiin osaamista kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Tämän rinnalla olen hyödyntänyt JAMK:n osaamiskartoitusta.

Laatimani mittarin avulla voidaan tarkastella palvelujärjestelmään ja palveluprosessiin liittyviä keskeisiä tekijöitä organisaatiossa. Mittaamalla saamani tulokset osin vahvistavat tutkimuksen teoriaa, mutta antavat myös uutta tietoa ammattikorkeakoulun sihteeripalveluista ja sihteerin työstä korkeakoulussa. Tulosten sattumanvaraisuutta vähentää opinnäytetyössä käytetty kokonaisotanta niin sihteerin- kuin esimieskyselyissä sekä korkeat vastausprosentit molemmissa kyselyissä. Sihteerikyselyn vastausprosentti oli 59 % ja esimieskyselyn 72 %.

Opinnäytetyöni kyselyt mittasivat hyvin sitä mitä niiden oli tarkoituskin mitata. Näin ollen voidaan sanoa, että mittari oli validi. (Heikkilä 2001, 85—86.) Lisäksi mittaaminen oli kattavaa (kokonaisotos ja korkea vastausprosentti). On kuitenkin todettava, että mittaamisessa oli nähtävissä tarkkuuseroja. Esim. osaamisen mittaaminen ja osaamisen kehittämistarpeiden arviointi oli vastaajille vaikeaa. Asiakaspalvelutehtävien osuus omista työtehtävissä on helpommin arvioitavissa. Vastaajien kommentteissa kyselyn lopussa todettiin, että kysely oli hyvä ja asiat erittäin tärkeitä, mutta

osin vaikeita vastata. Varsinkin jos oli juuri aloittanut työsuhteensa JAMKissa. Erään vastaajan kokemus oli seuraavanlainen:

”Vaikea vastata kysymyksiin, kun ei ole hahmottanut vielä omaa osuuttaan talon toimintoketjuissa saati sitten yleistä ilmapiiriä ja toimintojen sujuvuutta...”

Lisäksi muutama vastaaja arvioi, että olisi tarvinnut enemmän aikaa näiden asioiden pohtimiseen. Vastaajien kommentteissa mainittiin mm. seuraavaa:

”Kattava kooste eri asioiden näkökulmista. ”Paljon tärkeää asiaa, tätä olisi voinut pohtia enemmänkin (mutta se olisi vaatinut vastaamista vasta työajan jälkeen kaikessa rauhassa)”

Kyselyihin vastanneet kommentoivat kyselyä ja sen sisältöä mm. seuraavasti:

”JAMKissa käytetään sihteerinimikettä niin monessa erilaatuisessa työssä, että on varmaan vaikeaa tehdä kaikkia koskevia kysymyksiä. Mutta näissä kysymyksissä on onnistuttu erittäin hyvin.”

”Erittäin hyvä kysely, toivottavasti esimiehet ja johto eri tasolla perehtyy asiaan...”

Tiedon yleistettävyys, hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni aihe on työelämää kehittävä ja hyvin käytännön läheinen. Työni tiedot ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin, vaikka kyselyt on tehty JAMK:n kontekstissa. Esim. tutkimuskysymykset ovat yhteisiä ja ajankohtaisia koko ammattikorkeakoulusektorille, joten työn tuloksista on hyötyä myös laajemmin. Aihealueen tutkiminen oli haasteellista ja vaati erilaisten lähteiden tarkastelua ja tiedon yhdistämistä. Mitä enemmän aihealueeseeni perehdyin, sitä enemmän se vaati minulta kykyä rajata ja karsia epäoleellista aineistoa työni kannalta. Laaja aihealue oli todellinen haaste myös ajankäytön ja teknisten resurssien suhteen. Tilastollinen tutkimus ja SPSS-ohjelma yhdessä olivat isompi haaste kuin olin ennakkoon

osannut odottaa. Jos minulla olisi ollut niihin paremmat valmiudet jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, olisin voinut käyttää aikaani enemmän teorian tarkasteluun ja tulosten kirjoittamiseen.

Olen tyytyväinen tutkimuskysymysteni ratkaisemiseen, koska sen myötä olen pystynyt selittämään tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Palvelujen kehittämisessä tulee aina tarkastella kokonaisuutta, ei vain yksittäistä prosessin osatekijää. Kokonaisuus on osiensa summa. Rissanen (2006, 96) mukaan ainoa tehokas tapa vastata palvelun kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työyhteisössä omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimiin muutoshasteisiin sekä jatkuvasti oppimaan itse omasta ja asiakkaiden toiminnasta (Rissanen 2006, 96).

Oma henkilökohtainen kiinnostukseni tutkimusongelmiin oli suuri. Tämä mielestäni vaikutti opinnäytetyöni onnistumiseen. Objektiiisuuden suhteen pyrin olemaan tarkkana, koska suhteeni aiheeseen oli läheinen. Uusitalo (2001, 53 - 58) on tosin todennut, että objektiivisesti tutkimusta tehtäessä on mahdollista saada läheisestäkin aiheesta yleispätevää tutkimusta. Tämä on ollut työssäni tavoitteena. Tiedon hyödynnettävyyteen liittyy myös se, että toteutin opinnäytetyöni kyselytutkimukset koko organisaation tasolla enkä tulosityksikkötasolla. Uskon, että tämä vaikutti positiivisesti vastausaktiivisuuteen. Lisäksi tulosityksikkötarkastelussa vastaajien anonymiteetti olisi ollut vaikeampi säilyttää. Kyselytutkimusta voisi kehittää siten, että kysymysten määrää supistettaisiin ja kysely uusittaisiin säännöllisin väliajoin. Kyselyn tuloksia voisi käsitellä tiimeissä tai muilla sopiviksi katsotuilla koonpanoilla.

5.6 Kehittämisehdotukset

5.6.1 Sihteerin työn sisältöjen ja sisäisen verkostoitumisen kehittäminen

Tiivistetysti voidaan todeta, että sihteerien työn sisältöjä ja osaamista kehittämällä, sisäistä yhteistyötä tehostamalla ja tiedonkulkua parantamalla, kehittyvät myös palveluprosessit. Voidaan myös todeta, että palvelutason parantuminen merkitsee henkilöstön osaamisen kehittymistä. Organisaation, erityisesti esimiesten tuki, kannustus ja palkitseminen ovat palvelujen kehittämistyössä tärkeitä. Sihteereitä tulee osallistaa ja vastuuttaa palvelujen kehittämistyöhön. Tällöin voidaan olettaa myös työmotivaation kasvavan, mikä vaikuttaa myönteisesti palvelujen tuottamiseen.

Koulutussihteerien sisäisen verkostoitumisen kehittäminen ja osaamispotentialin parempi hyödyntäminen

Koulutussihteerien ammattikunta on JAMK:ssa hajanainen ja se toimii lukuisten esimiesten alaisuudessa. Työtehtävät ja palvelut muodostuvat JAMK:n yhteisen toimien kuvauksen pohjalta. Tehtävissä on eroja riippuen tulosityksiköstä tai tulosalueesta. Tällä hetkellä osaamisen kehittämistoimet pirstaloituvat ja toteutuvat eri yksiköissä erilailla. Koulutussihteerien työn kehittämiseksi tulisi löytää foorumi sisäiseen verkostoitumiseen ja sen kautta systemaattisempaan osaamisen kehittämiseen. Jatkoselvityksenä voisi tehdä koulutussihteeripalvelujen kehittämishankkeen, jonka kautta etsitään menettelyt ja kanavat sisäiseen verkostoitumiseen.

Koulutussihteerien työn haasteellisuutta ja mielekkyyttä voidaan parantaa myös tunnistamalla paremmin koulutussihteerien osaaminen. Osaamispotentialin parempi hyödyntäminen ja työn sisältöjen kehittäminen sen pohjalta lisää työn mielekkyyttä. Tehtäväsisältöjä voisi kehittää esim. siten, että koulutussihteerit voisi työssään suuntautua esim. kansainväliseen toimintaan, kotimaiseen täydennyskoulutukseen tai sidosryhmäyhteistyöhön.

Opintosihteerien sisäisten verkostojen kehittäminen

Organisaatiouudistuksessa tehdyt toimenpiteet ovat olleet onnistuneita monelta osin. Opintosihteerien palvelut ovat kehittyneet laaja-alaisesti ja yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Kehittämisen painopistettä tulisi nyt suunnata yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tulosityksiköiden toimijoiden kanssa (esim. koulutussihteerien).

Projektisihteeripalvelujen jatkuvuuden varmistaminen

JAMK:ssa tulisi olla useampia toistaiseksi voimassa olevia projektisihteerin tehtäviä. Tämä toisi jatkuvuutta projektitoimintaan ja pitkäjänteisyyttä palvelujen kehittämiseen. Lisäksi projektitoiminnan sihteeriosaaminen pysyisi organisaatiossa. Projektitoiminta on vakiinnuttanut asemansa JAMK:ssa ja sihteeritarpeita voitaisiin tarkastella koko organisaation tasolla. Työkierron kautta toimijat voisivat olla eri tulosityksiköiden käytettävissä.

Johdon sihteerin roolin vahvistaminen henkilöstöhallinnon prosesseissa

Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat merkittävä osa johtamista. Johdon sihteerin roolia henkilöstöhallinnon tehtävissä voisi kehittää mm. rakentamalla systemaattisempaa yhteistyötä henkilöstösihteerien kanssa. Yhteistyön suhteen tulisi sopia työnjaosta, vastuista ja myös oikeuksista HR-järjestelmään.

5.6.2 Palvelukokonaisuuksien hallinnan kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen

Tiimityöskentelyn kehittäminen

Sihteerien tiimityöskentelyä on jossain määrin kehitetty JAMK:ssa. Sihteeritiimejä toimii tällä hetkellä kolmessa JAMK:n tulosityksikössä sekä hallintoyksikössä eri palvelukokonaisuuksiin liittyen. Tiimityöskentelyn keskeisiä tavoitteita ovat palvelukokonaisuudenhallinta sekä tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen palveluhenkilöstön kesken. Tiimityöskentely auttaa myös muutoksiin sopeutumisessa, koska oma vertaisryhmä voi toimia tukena muutoksissa.

Tiimityöskentelyn kehittämisen tueksi tarvitaan mm. tiimivalmennusta. Lisäksi toiminnassa olevat tiimit voisivat vertailla toistensa hyviä käytäntöjä ja oppia näin toisiltaan. Sihteerien tiimityöskentelytaitoja voisi kehittää myös siten, että he olisivat aktiivisemmin mukana myös muissa JAMK:n tiimeissä ja työryhmissä. Varsinkin tietojärjestelmien kehittämisprojekteihin sihteerit voisivat tuoda uutta näkökulmaa sekä tietoa asiakasrajapinnasta.

Sihteeritapaamiset

Sihteeritapaamiset voivat toimia yhteisenä foorumina jonka kautta kehittämistoimintaa voidaan kanavoida. Esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävät yhteistyöpäivät toimisivat myös sihteerin työn profiiliin nostattajina ja yhteistyön kehittämisen tukena. Toiminnan organisoinnin mahdollisuutta tulee selvittää.

”...Koko talon kattavat sihteeritapaamiset ja yhteistyöverkoston luominen talon sisäisesti olisi tärkeää. Nyt yksikkörajoja ylittävää yhteistyötä ei ole. Olisi tärkeää tuntea muista yksiköistä ihmisiä, jotka tekevät vastaavia töitä ja joiden puoleen voisi kääntyä esim. ongelmatilanteissa.”

5.6.3 Tukipalveluhenkilöstön osaamisen johtamisen kehittäminen

Eri ammattiryhmien huomioiminen kehittämisessä

Kehittämisessä tulee huomioida myös eri ammattiryhmien piirteet ja tehtävien vaatimukset. Esimiesten tulee tuntea riittävän hyvin alaistensa työtehtävät. Tämän pohjalta tulee suunnitella tavoitteellisesti kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksia.

”JAMKissa puhutaan paljon osaamisen kehittämisestä, mutta tämä ammattiryhmä jää yleensä sen ulkopuolelle. Sihteereissä on paljon korkeasti koulutettuja, jotka tekevät käytännössä kehittämistehtäviä ja joilla on laaja kuva yksikön/organisaation toiminnasta. Tätä ei pahemmin tunnusteta organisaatiossa. Sihteerin nimikkeellä pystytään myös pitämään palkka riittävän matalalla, vaikka tehtävät olisivat monesti suunnittelijan tehtäviä. Toivottavasti kyselyn pohjalta mietittäisiin erityisesti kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksia sihteereille...”

Osaamiskartoituksen kehittäminen ja palveluosaamisen avaaminen

Osaamiskartoitus ei tue nykyisellään riittävästi sihteerien osaamisen kehittämistä. Kartoitus koetaan hyvin mekanistisena. Lisäksi osaamisen johtamisen käsitteistö koetaan vaikeana. Kartoituksen sisältöjä ja toteutustapaa tulisikin pohtia uudelleen tukipalvelutyön näkökulmasta. Lisäksi osaamiset tulisi avata siten, että ne ovat ymmärrettävissä ja niiden määrä kohtuullinen. Palveluosaaminen tulisi avata ja jäsentää osaamisiksi. Palveluosaamiseen liittyvät mm. sihteerin neuvonta- ja ohjaustaidot.

Kansainvälisyysosaamisen kehittäminen

Kansainvälisyysosaamista voidaan kehittää kannustamalla tukipalveluhenkilöstöä kansainvälisiin vaihtoihin ja vierailuihin. Sisäisellä markkinoinnilla ja tukitoimilla voidaan vauhdittaa kaikkien JAMK:laisten kansainvälistymistä. Sihteerit voisivat vierailla JAMK:n yhteistyöoppilaitoksessa ja tutustua korkeakoulun hallintoon sekä kollegoidensa työskentelyyn. Omakohtaisilla kokemuksilla voidaan vaikuttaa asenteisiin myönteisesti. Sihteerien kansainvälinen vaihto voitaisiin toteuttaa kehittämisprojektina, joka sisältäisi valmistelutyö, käytännön järjestelyt, vaihdon toteutuksen, kokemusten levittämisen ja arvioinnin.

Koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden kohdentaminen tiimeille

Johdon ja esimiesten tehtävänä on vastata siitä, että heidän alaisuudessa ja johtamissaan yksiköissä/tulosalueilla osaamisen kehittäminen on mahdollista. Yksilötason koulutuksista voisi painopistettä siirtää enemmän tiimien kehittämiseen. Tämä tukee paremmin myös palveluprosessien kehittämistä. Erityisesti asiakaspalvelutaidot ja asiakaslähtöisyys vaativat yhteistä tiimeinä tehtävää kehittämistyötä. Tiimivalmennuksissa tulisi olla mukana myös esimiehet. Tällöin mahdollistuu yhteisen näkemyksen rakentuminen, niin esimiehen kuin sihteerin työstä. Tiimivalmennuksen kautta voidaan kehittää myös työyhteisötaitoja.

JAMK:n koulutuskalenterin uudistaminen

Nykyinen henkilöstön koulutuskalenteri ei kokoa kaikkea meneillään olevaa tarjontaa. Sisäistä koulutusta voisi kehittää enemmän ”henkilöstön avoin AMK” tyyppiseksi. Ajatuksena hyödyntää enemmän JAMK:n koulutustarjontaa myös henkilökunnan kehittämisessä. Sihteerin työn näkökulmasta erityisesti englannin kielitaito, kielenhuolto ja kirjoittaminen, sekä tietotekniikka- ja ohjelmisto-osaaminen ovat jatkuvan kehittämisen kohteina. Koulutuksia voisi toteuttaa myös verkko-opintoja.

Perehdyttämisen kehittäminen ja seuranta

Uudelle työntekijälle sihteerin ammatti saattaa olla aivan uusi tehtäväkenttä. Työsuhteenalussa työntekijällä ei ehkä ole sihteerin ammattitaitoa. Hänellä on osaamista joka jalostuu sihteerin ammattitaidoksi työtehtävien, osaamisen kehittymisen, roolin sisäistämisen, työtapojen ja verkostojen hyödyntämisen myötä. Hänet perehdytetään ensimmäisen vuoden aikana pääpiirteissään siihen mitä sihteerin työ on ammatikorkeakoulussa. Näin ollen perehdyttäminen vaatii aikaa ja vastuunjakoja työyhteisössä. Esimiehen tulee huolehtia perehdytyksen etenemisestä ja seurannasta.

Kun työtehtäviä vaihdetaan organisaation sisällä, toimiva sisäinen perehdyttäminen tekee muutostilanteesta turvallisemman työntekijälle. Sisäisen perehdyttämisen toimivuus on tärkeässä asemassa työkierron kehittämisen rinnalla. Yhdessä ne mahdollistavat henkilöstön joustavamman käytön ja osaamisen kehittämisen. JAMK:ssa tulee kehittää yhteisiä sisäisen perehdyttämisen menettelyjä ja työssä oppimisen muotoja. Mentorointia voidaan hyödyntää myös tukipalveluhenkilöstön työssä.

5.6.4 Jatkotutkimushaasteet

Opinnäytetyöni aihealue oli laaja ja antaa mahdollisuuksia eri osa-alueiden tarkempaan tarkasteluun. Jatkotutkimuksen aihealueena voisi tarkastella lähemmin tukipalvelujen organisoitumisen muotoja ammattikorkeakouluissa ja sen vaikutuksia palvelujen tuottavuuteen/vaikuttavuuteen. Tarkastelu voisi antaa näkemystä eri organisoitapojen vahvuuksista ja heikkouksista. Se voisi antaa myös ajatuksia tukipalvelujen laadunhallintaan ja kehittämiseen.

Jatkotutkimuksena voisi tarkastella myös lähemmin tukipalveluiden sisäistä markkinoitua ja sen merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Tukipalveluiden sisäinen markkinointi on tärkeää oikeiden mielikuvien luomiseksi palveluista. Jatkotutkimukset voisivat kohdentua myös sisäisen asiakkuuden käsitteeseen ammattikorkeakouluissa. Kuinka sisäinen asiakkuus koetaan? Toimimme asiakaslähtöisesti ammattikorkeakouluyhteisössä?

Jatkotutkimuksena voisi myös tehdä seurantatutkimuksen sihteeripalveluista. Sen voisi kohdistaa erityisesti verkostoitumisen ja tiimityöskentelyn tarkasteluun. Tarkastelun kohteena voisivat olla toiminnassa olevat tiimit, muut foorumit ja yhteistyömuodot. Jatkotutkimuksena voisi myös kehittää ammattikorkeakoulujen tukipalveluhenkilöstön täydennyskoulutustarjontaa. Tarkastelun kohteena voisi olla myös opiskelutaitojen kehittäminen ja työssä oppimisen menettelyjen rakentaminen. Jatkotutkimuksena voisi pohtia kuinka käytännössä olisi mahdollista organisoida esim. aikuis-koulutuksena toteutettava pidempikestoisen päivityskoulutus sihteerintyön ja osaamisen kehittämisen tueksi.

Jatkotutkimuksena voisi myös tarkastella palveluliiketoiminnan menettelyjen kehittymistä JAMK:ssa. Tutkimuksessa voisi tarkastella yksiköiden välistä yhteistyötä ja sen tuloksena syntyneitä palvelutuotteita.

LÄHTEET

Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskuksen Palkitsemisen tutkimusohjelman www-sivut. Palkitsemistapoja. Viitattu 19.2.2011. <http://www.palkitseminen.tkk.fi>, johdanto palkitsemiseen, palkitsemistapoja.

Ahlqvist, J. Toimintaympäristön analyysi. YMPT2100 -opintojakson oppimistehtävä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK.

Ahokas, J., Honkatukia, J., Marttila, K. 2010. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025. VATT-tutkimukset 154/2010. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Oy Nord Print Ab. Viitattu 27.9.2010
http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t154.pdf.

Ahola, E., Palkamo A. (toim.) 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009. Helsinki.

AMK-tietopalvelu. Online-tilastot (Discoverer-raportointi). Viitattu 24.4.2011
http://amkota2.csc.fi:8080/portal/page?_pageid=116,41059&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet. Ohjekirje 17.12.2009 ja sen liitteet. Viitattu 8.2.2011
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytys/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/index.html.

Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet. Liite 2: Amkota-tietokannan päivittäminen vuonna 2010. Ohjekirje 17.12.2009. Viitattu 8.2.2011
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytys/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/index.html.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Finlex - Valtion säädöstietopankki. Viitattu 3.11.2010 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>

Ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallinto-mallia ehdotetaan uudistettavaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OPK) tiedote 1.12.2010. Viitattu 2.12.2010
http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/12/amk_rahoytys.html?lang=fi.

Ammattinetti, Amatit. Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama palvelu. Viitattu 12.11.2010 osoitteessa <http://www.ammattinetti.fi/web/guest/etusivu>, amatit, hallinnollinen työ, toimistotyö, sihteeri/assistentti

- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305/2006. Työministeriö.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Helsinki.
- Brax, S., 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes-julkaisu. Helsinki.
- Dobni D. 2004. A marketing-relevant framework for understanding service worker productivity. Journal of Services Marketing. Volume 18, 4/2004, 303-317.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun – palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion kehittämiskeskus.
- Halttunen, J. Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtori. Ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstökokous 18.4.2011.
- Hartio, I. 2010. JAMK jatkaa itsenäisenä. Keski-suomalaisen verkkolehti 11.5.2010. Viitattu 3.9.2010. <http://www.ksml.fi/>, Arkisto.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Helakorpi S., Ammattikasvatuksen sivut: Taidot ja osaaminen. Viitattu 12.11.2010 <http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Osaamistekstii.htm>.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot: ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Johtamisen kehittäminen (JOKE)-koulutus 9.9.2009. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Omat muistiinpanot.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä (päivitetty tammikuussa 2010). JAMKin intranet. Viitattu 7.2.2011. <https://intra.jamk.fi/johtamisjarjestelma>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstöpalvelut 1.4.2010. HR tietojärjestelmän lista JAMKin sihteereistä ja assistenteista nimikkeittäin ja yksiköittäin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstöstrategia 2010 -2012.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun koulutustarjonta. Viitattu 30.1.2010. <http://www.jamk.fi/koulutus>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatorakenne. JAMKin intranet. Viitattu 7.2.2011. <https://intra.jamk.fi/johtaminen/organisaatio>

Jyväskylän ammattikorkeakoulun palvelut yrityksille ja organisaatioille. Viitattu 30.1.2010. <http://www.jamk.fi/yrityksille>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tehtäväkuvauksia 1.1.2009 alkaen. JAMK:n intranet. Viitattu 7.3.2010. <https://intra.jamk.fi/tukipalvelut/henkilostoasiat/tehtavanimikkeet>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategiaesite 2015.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2015. Esittelymateriaalit. JAMKin intranet. Viitattu 12.11.2010. <https://intra.jamk.fi/strategia/esittelymateriaalit>

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö. Viitattu 30.1.2010. <http://www.jamk.fi/tutkimus>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun palvelut yleisölle. Viitattu 30.1.2010. <http://www.jamk.fi/yleisolle>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2009.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2008.

Jyväskylän ammattikorkeakouluun neljä tulosityksikköä. Ajankohtaista JAMKissa. Viitattu 7.2.2011. http://www.jamk.fi/uutiset/2/0/jyvaskylan_ammattikorkeakouluun_nelja_tulosityksikkoja.

Kaitila, V. & Mankinen, R., Nikula, N. 2006. Yksityisten palvelualojen kansainvälinen tuottavuusvertailu. Viitattu 15.3.2009. [Http://www.etla.fi/files/1637_Dp1043.pdf](http://www.etla.fi/files/1637_Dp1043.pdf), ETLAn julkaisuja.

Kansallinen innovaatiostrategia 12.6.2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.3.2010 [Http://www.innovaatiostrategia.fi](http://www.innovaatiostrategia.fi)

Kotler, P. 2003. Marketing Management, Eleventh International Edition. New Jersey: Pearson Education Ltd.

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. KvantiMot. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 30.3.2010. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html#asteikot](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html#asteikot)

Laamanen, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 564/2009. Finlex - Valtion säädöstietopankki. Viitattu 11.1.2011 [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090564](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090564).

Luova ja osaava JAMKilainen – Osaamiskartoitus. JAMKin intranet. Viitattu 8.2.2011 [Https://intra.jamk.fi/tukipalvelut/henkilostoasiat/osaamisenkehittaminen](https://intra.jamk.fi/tukipalvelut/henkilostoasiat/osaamisenkehittaminen).

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansuu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Mikkonen, A. 2011. Kajaani on Suomen ykkönen! Talouselämä 10/2011, s. 23 – 31.

Niemelä M. 2006. Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili; Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Viitattu 24.8.2009 [Https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13199/951392405X.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13199/951392405X.pdf?sequence=1).

Nonaka, I. (1991) The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. November-December.

Nurminen, R. (toim.) 2007. Osaaminen hallintaan: ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Palveluliiketoiminnan sanasto – Vocabulary of Service Business. 2010. Tekes-julkaisu . Viitattu 16.9.2010.

[Http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367)

Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. 2005. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Väiliraportti. Helsinki: EK.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Loppuraportti. Helsinki: EK.

Parvinen P., Lillrank, P. & Ilvonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuu, valvonta. Talentum: Helsinki.

Pitman, T. 2000. Perceptions of Academics and Students as Customers: a survey of administrative staff in higher education. Journal of Higher Education Policy & Management. Vol. 22, Issue 2, November 2000, 165-175.

Rantanen, P. 2004. Valinnasta työelämään - Ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulujen opiskelijavalinnan tarkastelua. Opetusministeriön julkaisuja 2004:19. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Yliopistopaino. Verkossa osoitteessa <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/>

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere : Viitattu 2.12.2010 [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html).

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Report 2009/3. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki: Edita.

Sihteereiden työn kehittämisryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:30. Helsinki: Yliopistopaino. Verkossa [Http://www.minedu.fi/julkaisut/index.html](http://www.minedu.fi/julkaisut/index.html)

Small K. 2008. Relationship and reciprocity in student and academic services. Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 30. No. 2, May 2008, 175-185.

Sveiby. K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Espoo: Weilin+Göös.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum, 2007.

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Tekesin katsaus 265/2009. Helsinki.

Tule mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun alumnitoimintaan. Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 7.1.2011.

[Http://www.jamk.fi/tutustu/alumnitoiminta](http://www.jamk.fi/tutustu/alumnitoiminta)

Tuottavuutta ja tehoa palveluihin. Tiedote 3.12.2007. Pellervon taloustutkimus (PTT) katsaus 4/2007. Viitattu 6.3.2010. [Http://www.ptt.fi/site/](http://www.ptt.fi/site/), tiedotteet.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes-raportteja 57. Helsinki. Verkossa http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_ain_eistopankki/julkaisut/raportti57.pdf

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIAn julkaisusarja. Tutkimuksia 1. Helsinki: Edita.

Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot – Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2.painos. Helsinki: KY-Palvelu.

Öhrnberg, P. 2010. Koulutuksesta uusi vientituote? Kauppalehti. Viitattu 2.9.2010. [Http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=20100915747](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=20100915747)

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake sihteereille

Sihteeripalvelujen kehittäminen JAMKissa

Millaisia kokemuksia Sinulla on palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä JAMKissa? Kuinka toimintaympäristön muutokset näkyvät arjessasi? Miten hyvin työsi ja osaamisesi tukevat toisiaan? Millaisilla keinoilla JAMKissa voitaisiin tukea sihteerien ammattitaidon ylläpitoa ja osaamisen kehittymistä?

Näitä kysymyksiä pohdin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössäni, jossa Sinulla on merkittävä rooli tietojen antajana.

Opiskelen JAMKissa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (YAMK) ja työskentelen toimistovastaavana JAMKin ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Työuraa JAMKissa on takana kohta 10 vuotta. Opinnäytetyöni aihealueen valintaan ovat vaikuttaneet omat kokemukseni työelämästä ja koulutuksen kautta hankkimani osaaminen palvelujen kehittämisestä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella ammattikorkeakouluympäristöä palveluliiketoiminnan näkökulmasta, avata palvelujen tuottamiseen liittyviä prosesseja ja selvittää niissä vaadittavaa osaamista sihteerityön näkökulmasta.

Opinnäytetyölläni haluan myös vaikuttaa sihteerien osaamisen, aseman ja arvostuksen myönteiseen kehittämiseen työelämässä.

Opinnäytetyöni toteutetaan yhteistyössä JAMKin ammatillisen opettajakorkeakoulun ja hallintoyksikön kanssa. Tutkimusluvan minulle on myöntänyt rehtori Jussi Halttunen 25.2.2010.

Opinnäytetyöhöni liittyvässä sähköisessä kyselyssä selvitän JAMKissa erilaisissa sihteeritai assistenttitehtävissä työskentelevien näkemyksiä työstä, osaamisen kehittämisestä ja palvelujen tuottamisesta. Tulen tiedustelemaan myös esimiehiltä ja yksiköiden johtajilta heidän näkemyksiään em. asioista myöhemmässä vaiheessa.

Kyselylomake rakentuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä. Lomakkeen lopussa on mahdollisuus antaa vapaamuotoisesti kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen.

Kysely on avoinna pe 16.4.2010 saakka. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 15 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäistä vastaajaa kyselystä tai opinnäytetyöraportistani ei voida tunnistaa. Kyselyn tulokset jäävät minun käyttööni ja vain raporttiosuus on julkinen.

Kehittämistyöhön kutsun mukaan kaikki JAMKin sihteerit ja assistentit, yhteensä 96 henkilöä!

Yhteistyöstä jo etukäteen kiittäen!

Lisätietoja: Jaana Ahlqvist, jaana.ahlqvist@jamk.fi, 040 532 2942

Nimike:

- Johdon sihteeri, henkilöstö-, palkanlaskenta- tai taloussihteeri
- Koulutussihteeri
- Opintosihteeri
- Projektisihteeri
- Projektiassistentti
- Tietopalvelusihteeri
- Muut nimikkeet

Työsuhde:

- Toistaiseksi
- Määräaikainen

Kuinka kauan olet työskennellyt JAMKissa?

- alle 1 vuoden
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11- 15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- yli 20 vuotta

Työaika

- Kokoaikatyö
- Osa-aikatyö

1. Mainitse kolme (3) työn osa-aluetta, joihin suurin osa työajastasi kuluu. Kuvaile niitä tarkemmin.

2. Teetkö työtehtäviä, joita ei ole mielestäsi mainittu toimenkuvassasi?

- Erittäin usein
- Usein
- Harvoin
- En koskaan

3. Jos vastasit erittäin usein tai usein, niin mitä nuo tehtävät ovat?

4. Mihin suuntaan työsi mielekkyys on muuttumassa?

- () Selvästi parempaan suuntaan
 () Jonkin verran parempaan suuntaan
 () Jonkin verran huonompaan suuntaan
 () Selvästi huonompaan suuntaan
 () En osaa sanoa

5. Perustelut edelliseen kysymykseen:**6. Kuinka tärkeäksi koet oman työsi?**

- () Erittäin tärkeäksi
 () Melko tärkeäksi
 () En kovinkaan tärkeäksi
 () En lainkaan tärkeäksi

7. Ota kantaa seuraaviin työhön ja työskentelyyn liittyviin asioihin:

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työlleni on selkeät tavoitteet	()	()	()	()	()
Työni tarjoaa riittävästi haasteita	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa siihen missä järjestyksessä työni teen	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa työtahtiin	()	()	()	()	()
Voin vaikuttaa työmenetelmiin	()	()	()	()	()
Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviini	()	()	()	()	()
Saan apua ongelmanratkaisutilanteissa kollegoiltani	()	()	()	()	()
Sisäinen perehdyttäminen toimii hyvin työtehtävien muuttuessa	()	()	()	()	()
Uudet työntekijät perehdytetään hyvin	()	()	()	()	()

8. Ota kantaa seuraaviin osaamisen kehittämismenetelmiin, jotka koskevat vuotta 2009:

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Olen käynyt kehityskeskustelun	()	()	()

Osaamiseni on kartoitettu	()	()	()
Minulla on henkilökohtainen koulutus- ja kehittämissuunnitelma	()	()	()
Olen osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun	()	()	()

9. Työntekijän koulutus- ja kehittämissuunnitelma laaditaan kehityskeskustelun ja osaamiskartoituksen pohjalta.

Mitä konkreettisia tuloksia koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta on seurannut työtäsi ja osaamistasi ajatellen?

10. Palautetietoa tarvitaan työn ja osaamisen kehittämisen pohjaksi.

Mistä tiedät, että olet onnistunut työssäsi?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimieheltä saamani palautteen perusteella	()	()	()	()	()
Lähimpien kollegoideni palautteen perusteella	()	()	()	()	()
Muiden yksikköni työntekijöiden palautteen perusteella	()	()	()	()	()
Asiakaspalautteen perusteella	()	()	()	()	()
Onnistumisen näkyvät käytännön tuloksina	()	()	()	()	()
Jokin muu tapa kertoo onnistumisesta, mikä?	()	()	()	()	()

11. Osaamisen ylläpitoa ja työn kehittämistä tukevia muotoja on monenlaisia.

Mitkä mielestäsi parhaiten tukisivat sinua työsi ja osaamisesi kehittämisessä?

	Erittäin paljon	Paljon	Jonkun verran	Ei mitään merkitystä	En osaa sanoa
Työkierto	()	()	()	()	()

Sijaistaminen (= sijaistat kollegaasi)	()	()	()	()	()
Kehittämiprojekteihin osallistuminen	()	()	()	()	()
Kehityskeskustelu	()	()	()	()	()
Työnohjaus	()	()	()	()	()
Koulutuspäiville ja seminaareihin osallistuminen	()	()	()	()	()
Pitkäkestoisiin koulutuksiin osallistuminen	()	()	()	()	()
Itseopiskelu kirjallisuuden avulla	()	()	()	()	()
Benchmarking (=oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan)	()	()	()	()	()
Yritysvierailut	()	()	()	()	()
Perehdyttäminen	()	()	()	()	()
Tiimityöskentely	()	()	()	()	()
Työryhmyöskentely	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä?	()	()	()	()	()

12. Millaisiin kehittämiprojekteihin olet osallistunut viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana (JAMKin sisäiset/ulkoiset projektit)?

13. Palvelun tuottamiseen liittyy aina vuorovaikutteisuutta. Palvelu muodostuu esim. asiakkaan ja palvelua tuottavan henkilön vuorovaikutuksessa. Asiakkaan tarpeet käynnistävät palveluprosessin.

Ketkä ovat sinun asiakkaitasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Koulutuksiin/opintoihin hakevat
- Opiskelijat
- Opetushenkilöstö
- T&K-henkilöstö
- Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö
- JAMKin johto (=JAMKin johtoryhmä)
- Yritykset
- Julkiset organisaatiot (esim. kuntayhtymät, oppilaitokset)
- Viranomaiset (esim. Opetushallitus, KELA, Verohallinto)
- Yhdistykset ja yhteisöt (esim. SPR, MLL, Kriisikeskus Mobile)
- Rahoittajat
- Ulkopuoliset asiantuntijat
- Muu, mikä? _____

14. Kuinka merkittävän osan asiakaspalvelutehtävät muodostavat työtehtävistäsi?

- () Erittäin merkittävän
 () Melko merkittävän
 () Ei kovinkaan merkittävää
 () Ei mitään merkitystä

15. Ehditkö mielestäsi hoitamaan kaikki asiakkaiden palvelupyynnöt riittävän nopeasti?

- () Usein
 () Melko usein
 () Harvoin
 () En juuri koskaan

16. Onko työnjako tällä hetkellä tasapainoisessa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin? Arvioi oman työsi näkökulmasta.

	Täysin samaa mieltä	Jokseen-kin samaa mieltä	Jokseen-kin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työnjako toimii hyvin suhteessa muihin yksikköni sihteereihin (assistentteihin)	()	()	()	()	()
Työnjako toimii hyvin suhteessa muihin JAMKin tukipalveluhenkilöihin	()	()	()	()	()
Työnjako toimii hyvin suhteessa esimieheen	()	()	()	()	()

17. Ota kantaa seuraaviin yhteistyötä koskeviin väittämiin. Arvioi niitä omien kokemustesi perusteella.

	Täysin samaa mieltä	Jokseen-kin samaa mieltä	Jokseen-kin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sihteerien (assistenttien) välinen yhteistyö toimii hyvin yksikössäni	()	()	()	()	()
Sihteerien (assistenttien) välinen yhteistyö on riittävää JAMKissa	()	()	()	()	()
Sihteerien (assistenttien) ja JAMKin muun tukipalveluhenkilöstön välinen yhteistyö on toimivaa	()	()	()	()	()
Sihteerien (assistenttien) ja eri henkilöstöryhmien* välinen yhteistyö on toimivaa	()	()	()	()	()
Sihteereillä (assistenteilla) on yhteis-	()	()	()	()	()

työverkostoja JAMKin ulkopuolella

*) Henkilöstöryhmiä tässä kohdassa ovat opetushenkilöstö, T&K-henkilöstö

18. Kenen kanssa olet työskennellyt tiimeissä/ryhmissä? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Omassa yksikössäni työskentelevien kanssa
- JAMKin muissa yksiköissä työskentelevien kanssa
- JAMKin hallintoyksikössä työskentelevien kanssa
- Opiskelijoiden kanssa
- Asiakkaiden kanssa
- Jokin muu, mikä _____

19. Kuinka usein työskentelet tiimeissä/ryhmissä?

- Jatkuvasti
- Melko usein
- Harvoin
- En lainkaan

20. Millaista tiimi-/ryhmätyö on ollut JAMKissa? Arvioi omien kokemustesi pohjalta

Tiimit/ryhmät...	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
päättävät yhdessä millä tavalla työt tehdään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kokoontuvat jakamaan informaatiota keskenään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valitsevat itse tiiminvetäjänsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tarvitsevat tiiminvetäjää toimiakseen hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ovat vastuussa sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jakavat osaamista yhdessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ovat säännöllisesti yhteydessä johtoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ovat suoraan yhteydessä myös organisaation ulkopuolelle (mm. asiakkaat, asiantuntijat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Arvioi seuraavia organisaatiota koskevia väittämiä. Arvioi niitä oman työsi näkökulmasta.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työntekijät saavat säännöllisesti tietoa kuinka tavoitteet on saavutettu	()	()	()	()	()
Tiedonkulkua kehitetään jatkuvasti	()	()	()	()	()
Minulta odotetaan työskentelytapoja/palveluja koskevien uusien ajatusten esille tuomista	()	()	()	()	()
Minulla on hyvät mahdollisuudet tuoda esille uusia työskentelytapoja/palveluja koskevia ajatuksia	()	()	()	()	()
Ilmapiiri on kannustava osaamisen kehittämiseen	()	()	()	()	()
Henkilöstöä kuullaan päätösten yhteydessä	()	()	()	()	()
Koen JAMKin arvot (vastuu, luottamus, luovuus) omikseni	()	()	()	()	()
JAMK toimii palveluorganisaation tavoin	()	()	()	()	()
Palveluympäristö on suunniteltu työntekijöiden toimintoja tukevaksi	()	()	()	()	()
Uusien tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönotto on tukenut JAMKin palvelujen kehittämistä	()	()	()	()	()

22. Miten arvioisit erilaisia palkitsemisen muotoja? Mitkä niistä ovat sinulle tärkeitä, mitkä vähemmän tärkeitä?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Työssä oppiminen	()	()	()	()
Koulutukset ja valmennukset	()	()	()	()
Urakehitysmahdollisuudet	()	()	()	()
Positiivinen ja korjaava palaute	()	()	()	()
Mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää (uudet haasteet)	()	()	()	()
Luottamuksen ja arvostuksen tunne	()	()	()	()
Etuudet (esim. liikuntaa tukevat lahjat, joululahjat, liikunta- ja kulttuurisetelit)	()	()	()	()

Suoritusperusteiset kannustimet (esim. aloite- ja tulospalkkiot)	()	()	()	()
Eläkejärjestelyt	()	()	()	()
Elämäntilanteen huomioiminen ja joustavat työjärjestelyt	()	()	()	()
Työsuhteen turvallisuus	()	()	()	()
Jokin muu, mikä	()	()	()	()

**23. Pohdi seuraavia osaamisia palvelujen kehittämisen näkökulmasta.
Mitä osaamista tulisi erityisesti kehittää vuoteen 2015 mennessä?**

**Arvioi omien kokemustesi, työtehtäviesi ja asiakkaittesi tarpeiden pohjalta.
Ilmaise mielipiteesi lomakkeessa oleviin väittämiin asteikolla 4 - 1**

- jossa 4 merkitsee, että kyseisen osaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa JAMKissa paljon enemmän.
- Valitse 1, jos mielestäsi osaamisen kehittämiseen panostetaan jo riittävästi.
- Jos mielipiteesi on jotain näiden väliä, ilmaise silloin kantasi muita numeroita (3,2) käyttämällä.

Sihteeri/assistentti...	Kehittämiseen pitäisi panostaa paljon enemmän (4)	(3)	(2)	Kehittämiseen panostetaan jo riittävästi (1)
Ymmärtää kansainvälistymisen merkityksen JAMKin toiminnalle	()	()	()	()
Ymmärtää eri kulttuureja ja osaa huomioida niiden erityispiirteet työssään	()	()	()	()
Kykenee palvelemaan kansainvälisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita	()	()	()	()
Hallitsee sähköisiä hallinnon ja tukipalveluiden prosesseja	()	()	()	()
Hyödyntää verkkopalveluja, tietoverkkoja ja sähköisiä viestimiä tiedonhankinnassa	()	()	()	()
Osaa hyödyntää JAMKin tietojärjestelmiä/ohjelmistoja monipuolisesti työssään	()	()	()	()
Ymmärtää tietosuojan, yksityisyyden suojaan ja tietoturvaan liittyviä kysymyksiä	()	()	()	()
Ymmärtää asiakirjahallinnon ja arkistoinnin merkityksen	()	()	()	()
Tuntee JAMKin toiminnan kannalta keskeisen lainsäädännön	()	()	()	()
Hallitsee osto- ja hankintaprosesseja	()	()	()	()

Tuntee JAMKin sisäiset verkostot ja osaa toimia niissä	()	()	()	()
Pystyy toimimaan ryhmissä/tiimeissä ja edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista	()	()	()	()
Osaa hyödyntää työssään JAMKin markkinointi- ja viestintäkanavia	()	()	()	()
Ymmärtää toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta	()	()	()	()
Ymmärtää strategiatyön merkityksen JAMKin toiminnan kannalta	()	()	()	()
Ymmärtää liiketoimintaprosesseja	()	()	()	()
Kykenee sopeutumaan muutoksiin nopeasti	()	()	()	()
Hahmottaa oman roolinsa palveluketjussa	()	()	()	()
Osaa tunnistaa sisäisten/ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja ennakoida niitä	()	()	()	()
Osaa toimia asiakaslähtöisesti	()	()	()	()
Osaa hoitaa asiakaspalvelutilanteet menestyksellisesti	()	()	()	()

24. Vapaat kommentit kyselylomakkeen aiheisiin liittyen:

Liite 2. Kyselylomake esimiehille

Sihteeripalvelujen kehittäminen JAMKissa - Kysely esimiehille

Kuinka toimintaympäristön muutokset vaikuttavat sihteerien työhön ja osaamisen kehittämiseen? Millaisilla keinoilla JAMKissa voitaisiin tukea sihteerien ammattitaidon ylläpitoa ja osaamisen kehittymistä? Miten sihteerij- ja assistenttipalveluja tulisi kehittää JAMKissa?

Näitä kysymyksiä pohdin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössäni, jossa Sinulla on merkittävä rooli tietojen antajana.

Opiskelen JAMKissa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (YAMK) ja työskentelen toimistovastaavana JAMKin ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Työuraa JAMKissa on takana kohta 10 vuotta. Opinnäytetyöni aihealueen valintaan ovat vaikuttaneet omat kokemukseni työelämästä ja koulutuksen kautta hankkimani osaaminen palvelujen kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella ammattikorkeakouluympäristöä palveluliiketoiminnan näkökulmasta, avata palvelujen tuottamiseen liittyviä prosesseja ja selvittää niissä vaa-
dittavaa osaamista sihteerityön näkökulmasta.

Opinnäytetyöni toteutetaan yhteistyössä JAMKin ammatillisen opettajakorkeakoulun ja hallintoyksikön kanssa. Tutkimusluvan minulle on myöntänyt rehtori Jussi Halttunen 25.2.2010. Työni ohjaajana toimii yliopettaja Enni Mertanen.

Toteutin huhtikuussa sähköisen kyselyn JAMKin sihteeereille ja assistenteille (n=87). Kyselyllä kartoitin heidän näkemyksiään sihteerin/assistentin työstä, osaamisen kehittämisestä ja palvelujen tuottamisesta. Kyselyn vastusprosentti oli **59 %**. Esimiesten näkemyksiä tiedustelen nyt käynnistyvällä kyselyllä. Yksiköiden johtajat haastattelen myöhemmässä vaiheessa.

Kyselylomake rakentuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä. Lomakkeen lopussa on mahdollisuus antaa vapaamuotoisesti kehittämisehdotuksia aihealueeseen liittyen. Kysely on avoinna **4.6.2010** saakka. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäistä vastaajaa kyselystä tai opinnäytetyöraportistani ei voida tunnistaa.

Yhteistyöstä kiittäen!

Lisätietoja: Jaana Ahlqvist, jaana.ahlqvist@jamk.fi, puh. 040 532 2942

Alaiseni on: (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Johdon sihteeri, henkilöstö-, palkanlaskenta- tai taloussihteeri
- Koulutussihteeri
- Opintossihteeri
- Projektissihteeri
- Projektiassistentti
- Tietopalvelussihteeri
- Muut nimikkeet

Mihin suuntaan sihteerin työn vaativuus on mielestäsi muuttumassa?

Mitkä asiat ovat vaikuttaneet tähän?

Kuinka tärkeäksi koet sihteerin työroolin?

- () Erittäin tärkeäksi
 () Melko tärkeäksi
 () En kovinkaan tärkeäksi
 () En lainkaan tärkeäksi

Arvioi seuraavia sihteerien työtä ja sihteeripalveluja koskevia väittämiä omien kokemustesi pohjalta.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tunnen hyvin sihteerien työtehtävät	()	()	()	()	()
Työtehtävien toteuttamisessa on onnistuttu hyvin	()	()	()	()	()
Sihteereillä on riittävästi ammatillista osaamista	()	()	()	()	()
Sihteerit ottavat huomioon heille esitetyt kehittämissuhteet	()	()	()	()	()
Sihteerit ovat palveluhenkisiä	()	()	()	()	()
Yhteistyö sihteerien kanssa on sujuvaa	()	()	()	()	()
Sihteerien (assistenttien) välinen työnjako on toimiva yksikössäni	()	()	()	()	()
Sihteerien ja muiden JAMKin tukipalveluhenkilöiden välinen työnjako on toimiva	()	()	()	()	()

Osaamisen ylläpitoa ja työn kehittämistä tukevia muotoja on monenlaisia. Mitkä mielestäsi parhaiten tukevat sihteerin työn ja osaamisen kehittämistä?

	Erittäin paljon	Paljon	Jonkun verran	Ei mitään merkitystä	En osaa sanoa
Työkierto	()	()	()	()	()
Sijaistaminen (=kollegan sijaistaminen)	()	()	()	()	()
Kehittämisprojekteihin osallistuminen	()	()	()	()	()

Kehityskeskustelu	()	()	()	()	()
Työnohjaus	()	()	()	()	()
Koulutuspäiville ja seminaareihin osallistuminen	()	()	()	()	()
Pitkäkestoisiin koulutuksiin osallistuminen	()	()	()	()	()
Itseopiskelu kirjallisuuden avulla	()	()	()	()	()
Benchmarking (=oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan)	()	()	()	()	()
Yritysvierailut	()	()	()	()	()
Perehdyttäminen	()	()	()	()	()
Tiimityöskentely	()	()	()	()	()
Työryhmätyöskentely	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä?	()	()	()	()	()

Työntekijän koulutus- ja kehittämissuunnitelma laaditaan kehityskeskustelun ja osaamiskartoituksen pohjalta. Mitä konkreettisia tuloksia koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta on mielestäsi seurannut sihteerin työtä ja osaamista ajatellen?

Miten JAMKin osaamiskartoitusta tulisi kehittää sihteerityön näkökulmasta?

Vastaa seuraaviin organisaatiota koskeviin väittämiin omien kokemustesi pohjalta.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työntekijät saavat säännöllisesti tietoa kuinka tavoitteet on saavutettu	()	()	()	()	()
Tiedonkulkua kehitetään jatkuvasti	()	()	()	()	()
Ilmapiiri on kannustava osaamisen kehittämiseen	()	()	()	()	()
Henkilöstöä kuullaan päätöstenteon yhteydessä	()	()	()	()	()
JAMKin arvot koetaan yhteisiksi	()	()	()	()	()
JAMK toimii palveluorganisaation tavoin	()	()	()	()	()
Palveluympäristö on suunniteltu työntekijöiden toimintoja tukevaksi	()	()	()	()	()

Uusien tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönotto on tukenut palvelujen kehittämistä () () () () ()

Miten arvioisit erilaisia palkitsemisen muotoja? Mitkä niistä ovat mielestäsi tärkeitä, mitkä vähemmän tärkeitä?

	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Melko tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Työssä oppiminen	()	()	()	()	()
Koulutukset ja valmennukset	()	()	()	()	()
Urakehitysmahdollisuudet	()	()	()	()	()
Positiivinen ja korjaava palaute	()	()	()	()	()
Mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää (uudet haasteet)	()	()	()	()	()
Luottamuksen ja arvostuksen tunne	()	()	()	()	()
Etuudet (esim. liikuntaa tukevat lahjat, joululahjat, liikunta- ja kulttuurisetelit)	()	()	()	()	()
Suoritusperusteiset kannustimet (esim. aloite- ja tulospalkkiot)	()	()	()	()	()
Eläkejärjestelyt	()	()	()	()	()
Elämäntilanteen huomioiminen ja joustavat työjärjestelyt	()	()	()	()	()
Työsuhteen turvallisuus	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä	()	()	()	()	()

Mitkä sihteerien työtehtävät todennäköisesti muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana? _____

Mitä osaamista tulisi erityisesti kehittää vuoteen 2015 mennessä? Ilmaise mielipiteesi lomakkeessa oleviin väittämiin asteikolla 4 – 1

jossa 4 merkitsee, että kyseisen osaamisen kehittämiseen pitäisi panostaa JAMKissa paljon enemmän. Valitse 1, jos mielestäsi osaamisen kehittämiseen panostetaan jo riittävästi. Jos mielipiteesi on jotain näiden väliltä, ilmaise silloin kantasi muita numeroita (3,2) käyttämällä.

Sihteerit/assistentit...	Kehittämiseen pitäisi panostaa enemmän (4)	(3)	(2)	Kehittämiseen panostetaan jo riittävästi (1)
Ymmärtää kansainvälistymisen merkityksen JAMKin toiminnalle	()	()	()	()
Ymmärtää eri kulttuureja ja osaa huomioida niiden erityispiirteet työssään	()	()	()	()

Kykenee palvelemaan kansainvälisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita	()	()	()	()
Hallitsee sähköisiä hallinnon ja tukipalveluiden prosesseja	()	()	()	()
Hyödyntää verkkopalveluja, tietoverkkoja ja sähköisiä viestimiä tiedonhankinnassa	()	()	()	()
Osaa hyödyntää JAMKin tietojärjestelmiä/ohjelmistoja monipuolisesti työssään	()	()	()	()
Ymmärtää tietosuojan, yksityisyyden suojaan ja tietoturvaan liittyviä kysymyksiä	()	()	()	()
Ymmärtää asiakirjahallinnon ja arkistoinnin merkityksen	()	()	()	()
Tuntee JAMKin toiminnan kannalta keskeisen lainsäädännön	()	()	()	()
Hallitsee osto- ja hankintaprosesseja	()	()	()	()
Tuntee JAMKin sisäiset verkostot ja osaa toimia niissä	()	()	()	()
Pystyy toimimaan ryhmissä/tiimeissä ja edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista	()	()	()	()
Osaa hyödyntää työssään JAMKin markkinointi- ja viestintäkanavia	()	()	()	()
Ymmärtää toimintaympäristöä ja kilpailutilannetta	()	()	()	()
Ymmärtää strategiatyön merkityksen JAMKin toiminnan kannalta	()	()	()	()
Ymmärtää liiketoimintaprosesseja	()	()	()	()
Kykenee sopeutumaan muutoksiin nopeasti	()	()	()	()
Hahmottaa oman roolinsa palveluketjussa	()	()	()	()
Osaa tunnistaa sisäisten/ulkoisten asiakkaiden tarpeita ja ennakoida niitä	()	()	()	()
Osaa toimia asiakaslähtöisesti	()	()	()	()
Osaa hoitaa asiakaspalvelutilanteet menestyksellisesti	()	()	()	()

Vapaat kommentit kyselylomakkeen aiheisiin liittyen:

Liite 3. Sihteeripalveluiden kehittäminen JAMKissa – Tulosityksiköiden johtajien haastattelut

1. Sihteerin työ, palvelut ja osaamisen kehittäminen

Johdon sihteeri:

1. Miten johdon sihteerin työnkuva on muuttunut viimeisen 2 vuoden aikana? Huomioiden esim. organisaatiouudistus, ammattitaitovaatimukset ja työn vaativuus
2. Mitkä työtehtävät todennäköisesti muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana? Voitko nimetä joitakin oleellisia muutoksia, joita on meneillään/odotettavissa sihteerien toimenkuvassa tai työroolissa?

Sihteeripalvelut laajemmin:

3. Miltä osin ja missä asioissa sihteeripalveluja tulisi erityisesti kehittää JAMKissa?

Koulutusprosessit (koulutussihteerit, opintosihteerit):

TKI-prosessit (projektissihteerit ja -assistentit):

Yleishallinnolliset prosessit (talous- ja henkilöstöpalvelut, yksikön hallinto):

4. Millä tavoin sihteerien osaamisen kehittämisestä voitaisiin tukea parhaiten?
Sihteerikyselyn tulosten valossa: 1) koulutuspäivät ja seminaarit 2) perehdyttäminen 3) tiimityöskentely 4) Benchmarking 5) pitkäkestoiset koulutukset

2. Tulevaisuus – Työn murros ja osaamistarpeiden muutokset

5. Miten näet seuraavien trendien vaikuttavan sihteerien työhön? Huomioiden ammattitaitovaatimukset

Palvelujen sähköistyminen (teknologian kehittyminen):

Kansainvälistyminen:

Koulustoitominnan liiketoiminnallistuminen (kilpailun kiristyminen, kovenevat tavoitteet, toiminnan rahoitus):

6. Mitkä ovat suurimmat sihteeripalveluiden haasteet tulevaisuutta ajatellen? (esim. koulutusprosessit, TKI-työn prosessit, yleishallinnolliset prosessit)

Liite 4. Työn ja osaamisen kehittämisen muodot ja niiden merkitys sihteereille (n=51)

Työkierto	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	6	0	0	7
Koulutussihteeri	1	2	5	3	0	11
Opintosihteeri	0	2	6	0	3	11
Projektsihteeri	1	0	7	2	1	11
Muut nimikkeet	1	2	7	0	1	11
Total	4	6	31	5	5	51
Sijaistaminen	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	4	2	0	7
Koulutussihteeri	0	2	6	2	1	11
Opintosihteeri	1	0	8	0	2	11
Projektsihteeri	1	1	5	3	1	11
Muut nimikkeet	0	1	6	4	0	11
Total	3	4	29	11	4	51
Kehittämiprojekteihin Osallistuminen	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	1	4	2	0	7
Koulutussihteeri	1	1	3	6	0	11
Opintosihteeri	2	0	5	4	0	11
Projektsihteeri	1	0	3	5	2	11
Muut nimikkeet	4	1	4	2	0	11
Total	8	3	19	19	2	51
Kehityskeskustelu	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	2	3	1	1	7
Koulutussihteeri	1	1	5	4	0	11
Opintosihteeri	1	0	6	3	1	11
Projektsihteeri	1	0	3	5	2	11
Muut nimikkeet	1	3	5	2	0	11
Total	4	6	22	15	4	51
Työnohjaus	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	1	2	2	0	7
Koulutussihteeri	1	1	5	4	0	11
Opintosihteeri	2	0	6	3	0	11
Projektsihteeri	2	0	3	5	1	11
Muut nimikkeet	1	1	8	1	0	11
Total	8	3	24	15	1	51
Koulutuspäiville ja seminaareihin osallistuminen	Jonkun verran		Paljon		Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2		4		1	7
Koulutussihteeri	5		6		0	11
Opintosihteeri	6		5		0	11
Projektsihteeri	0		10		1	11
Muut nimikkeet	5		4		2	11
Total	18		29		4	51
Pitkäkestoisiin koulutuksiin Osallistuminen	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	0	4	3	0	7

Koulutussihteeri	1	1	5	3	1	11
Opintosihteeri	1	0	7	3	0	11
Projektisihteeri	1	0	1	8	1	11
Muut nimikkeet	1	0	5	3	2	11
Total	4	1	22	20	4	51
Itseopiskelu kirjallisuuden avulla	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon		Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri.	0	0	4	3		7
Koulutussihteeri	3	1	7	0		11
Opintosihteeri	2	0	8	1		11
Projektisihteeri	1	1	6	3		11
Muut nimikkeet	0	0	10	1		11
Total	6	2	35	8		51
Benchmarking	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	3	3	0	7
Koulutussihteeri	1	0	6	3	1	11
Opintosihteeri	1	0	4	6	0	11
Projektisihteeri	0	1	4	5	1	11
Muut nimikkeet	1	0	4	5	1	11
Total	4	1	21	22	3	51
Yritysvierailut	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri.	1	1	1	4	0	7
Koulutussihteeri	3	3	5	0	0	11
Opintosihteeri	6	0	4	1	0	11
Projektisihteeri	1	1	5	4	0	11
Muut nimikkeet	0	0	8	2	1	11
Total	11	5	23	11	1	51
Perehdyttäminen	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	0	3	4	0	7
Koulutussihteeri	0	0	6	3	2	11
Opintosihteeri	2	0	2	5	2	11
Projektisihteeri	0	0	1	6	4	11
Muut nimikkeet	1	1	2	5	2	11
Total	3	1	14	23	10	51
Tiimityöskentely	En osaa sanoa	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total	
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	2	4	0	7	
Koulutussihteeri	0	6	3	2	11	
Opintosihteeri	1	3	5	2	11	
Projektisihteeri	1	2	7	1	11	
Muut nimikkeet	0	4	5	2	11	
Total	3	17	24	7	51	
Työryhmätyöskentely	En osaa sanoa	Ei mitään merkitystä	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	4	2	0	7
Koulutussihteeri	1	0	8	1	1	11
Opintosihteeri	3	0	4	3	1	11
Projektisihteeri	1	0	6	3	1	11
Muut nimikkeet	1	2	5	2	1	11
Total	7	2	27	11	4	51

Liite 5. Sihteerien tiimi-/ryhmätyöskentelykumppanit (n=51)

Omassa yksikössäni työskentelevien kanssa	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	7	7
Koulutussihteeri	0	11	11
Opintosihteeri	0	11	11
Projektsihteeri	0	11	11
Muut nimikkeet	0	11	11
Total	0	51	51
JAMKin muissa yksiköissä työskentelevien kanssa	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	5	7
Koulutussihteeri	8	3	11
Opintosihteeri	4	7	11
Projektsihteeri	7	4	11
Muut nimikkeet	5	6	11
Total	26	25	51
JAMKin hallintoyksikössä työskentelevien kanssa	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	6	7
Koulutussihteeri	8	3	11
Opintosihteeri	9	2	11
Projektsihteeri	6	5	11
Muut nimikkeet	8	3	11
	32	19	51
Opiskelijoiden kanssa	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	7	0	7
Koulutussihteeri	11	0	11
Opintosihteeri	10	1	11
Projektsihteeri	6	5	11
Muut nimikkeet	8	3	11
	42	9	51
Asiakkaiden kanssa	En ole työskennellyt	Olen työskennellyt	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	7	0	7
Koulutussihteeri	11	0	11
Opintosihteeri	11	0	11
Projektsihteeri	6	5	11
Muut nimikkeet	10	1	11
Total	45	6	51

Liite 6. Sihteerien kokemukset tiimi-/ryhmätyöstä JAMKissa (n=51)

...päättävät yhdessä millä tavalla työ tehdään	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	0	7	0		7
Koulutussihteeri	1	1	9	0		11
Opintosihteeri	1	0	10	0		11
Projektsihteeri	1	3	6	1		11
Muut nimikkeet	2	0	8	1		11
Total	5	4	40	2		51
...kokoontuvat jakamaan informaatiota keskenään	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	2	5	0		7
Koulutussihteeri	1	0	9	1		11
Opintosihteeri	1	1	7	2		11
Projektsihteeri	0	0	9	2		11
Muut nimikkeet	2	1	4	4		11
Total	4	4	34	9		51
...valitsevat itse tiiminvetäjensä	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	3	2	1	7
Koulutussihteeri	3	0	3	5	0	11
Opintosihteeri	5	0	1	5	0	11
Projektsihteeri	2	0	5	2	2	11
Muut nimikkeet	2	3	2	4	0	11
Total	13	3	14	18	3	51
...tarvitsevat tiiminvetäjää toimiakseen hyvin	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	1	0	5	1	7
Koulutussihteeri	1	0	0	8	2	11
Opintosihteeri	3	0	2	5	1	11
Projektsihteeri	0	0	2	7	2	11
Muut nimikkeet	2	0	1	3	5	11
Total	6	1	5	28	11	51
...ovat vastuussa sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	1	4	1	7	
Koulutussihteeri	1	0	9	1	11	
Opintosihteeri	3	0	6	2	11	
Projektsihteeri	1	0	9	1	11	
Muut nimikkeet	1	1	4	5	11	
Total	7	2	32	10	51	
...jakavat osaamista yhdessä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	

Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	1	4	1	7
Koulutussihteeri	1	2	6	2	11
Opintosihteeri	1	0	10	0	11
Projektisihteeri	1	1	9	0	11
Muut nimikkeet	2	0	5	4	11
Total	6	4	34	7	51
...ovat säännöllisesti yhteydessä johtoon	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	1	4	0	7
Koulutussihteeri	3	3	4	1	11
Opintosihteeri	4	1	6	0	11
Projektisihteeri	1	5	5	0	11
Muut nimikkeet	3	1	5	2	11
Total	13	11	24	3	51
...ovat suoraan yhteydessä myös organisaation ulkopuolelle	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	2	3	0	7
Koulutussihteeri	6	1	3	1	11
Opintosihteeri	6	2	3	0	11
Projektisihteeri	1	2	8	0	11
Muut nimikkeet	5	2	2	2	11
Total	20	9	19	3	51

**Liite 7. Sihteerien näkemyksiä JAMKista ja palvelujen tuottamista tukevista teki-
jöistä (n=51)**

Työntekijät saavat säännöllisesti tietoa siitä kuinka tavoitteet on saavutettu	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	0	1	6	0	7
Koulutussihteeri	0	0	5	6	0	11
Opintosihteeri	0	0	3	7	1	11
Projektisihteeri	2	0	3	6	0	11
Muut nimikkeet	0	1	4	5	1	11
Total	2	1	16	30	2	51
Tiedonkulkua kehitetään jatkuvasti	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	1	5	0	7
Koulutussihteeri	0	0	3	8	0	11
Opintosihteeri	1	1	4	5	0	11
Projektisihteeri	1	0	3	6	1	11
Muut nimikkeet	1	0	3	6	1	11
Total	4	1	14	30	2	51
Minulta odotetaan työskentelytapoja/palveluja koskevien uusien ajatusten esille tuomista	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	0	4	1	7	
Koulutussihteeri	0	5	6	0	11	
Opintosihteeri	1	2	8	0	11	
Projektisihteeri	0	4	6	1	11	
Muut nimikkeet	3	0	5	3	11	
Total	6	11	29	5	51	
Minulla on hyvät mahdollisuudet tuoda esille uusia työskentelytapoja/palveluja koskevia ajatuksia	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	2	4	0	7
Koulutussihteeri	1	0	3	6	1	11
Opintosihteeri	0	0	2	8	1	11
Projektisihteeri	0	1	5	4	1	11
Muut nimikkeet	1	0	1	5	4	11
Total	3	1	13	27	7	51
Ilmapiiri on kannustava osaamisen kehittämiseen	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	0	0	2	4	1	7
Koulutussihteeri	0	1	3	4	3	11
Opintosihteeri	1	0	1	8	1	11
Projektisihteeri	0	3	2	6	0	11
Muut nimikkeet	1	1	0	7	2	11
Total	2	5	8	29	7	51
Henkilöstöä kuullaan päätösten yhteydessä	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total

Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	1	3	1	0	7
Koulutussihteeri	2	2	5	1	1	11
Opintosihteeri	2	0	3	6	0	11
Projektisihteeri	1	2	5	3	0	11
Muut nimikkeet	1	2	2	6	0	11
Total	8	7	18	17	1	51
Koen JAMKin arvot omiksi	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	2	2	2	7
Koulutussihteeri	0	2	1	8	0	11
Opintosihteeri	2	0	1	8	0	11
Projektisihteeri	1	0	2	6	2	11
Muut nimikkeet	2	1	1	4	3	11
Total	6	3	7	28	7	51
JAMK toimii palveluorganisaation tavoin	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	1	0	2	4	0	7
Koulutussihteeri	1	1	2	5	2	11
Opintosihteeri	2	0	2	7	0	11
Projektisihteeri	1	0	5	5	0	11
Muut nimikkeet	2	0	1	6	2	11
Total	7	1	12	27	4	51
Palveluympäristö on suunniteltu työntekijöiden toimintoja tukevaksi	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	0	1	4	0	7
Koulutussihteeri	2	1	3	4	1	11
Opintosihteeri	3	1	1	6	0	11
Projektisihteeri	1	0	2	7	1	11
Muut nimikkeet	3	0	3	5	0	11
Total	11	2	10	26	2	51
Uusien tietojärjestelmien/ohjelmien käyttöönotto on tukenut JAMKin palvelujen kehittämistä	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Johdon sihteeri, henkilöstö- tai talouspalveluiden sihteeri	2	0	0	5	0	7
Koulutussihteeri	1	1	4	4	1	11
Opintosihteeri	5	0	1	4	1	11
Projektisihteeri	4	0	3	4	0	11
Muut nimikkeet	2	0	1	7	1	11
Total	14	1	9	24	3	51