

EI PAHALLA

parempaa

PALVELUIDEN

LAATUA

EI PAHALLA
parempaa

PALVELUIDEN
LAATUA

Toimitus: Hanna Tuuri

Julkaisutoimikunta: Aura Loikkanen, Satu Kylmä ja Hanna Tuuri

Kuvat: Hanna Tuuri ja Marjatta Ojala

Ulkoasu ja taitto: Tuomas Korolainen ja Kiira Käkönen / Nasta Design

Kirjapaino Öhrling Oy 2013

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sarja B. Raportteja 64.

ISSN 1456-002X

ISBN 978-952-5903-47-8(PDF)

2013

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sarja B. Raportteja 63.

ISSN 1456-002X

ISBN 978-952-5903-46-1

2013

SISÄLLYS

EI PAHALLA PAREMPAA PALVELUIDEN LAATUA

1.	EI PAHA! -PALVELUKULTTUURIN KEHITTÄMISHANKE	6
	<i>Aura Loikkanen</i>	
2.	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	14
	<i>Aura Loikkanen</i>	
3.	PALVELUN LAATU	24
	<i>Satu Kylmälä</i>	
4.	PALVELUN PITÄÄ NÄKYÄ	30
	<i>Kaisa Rissanen ja Leena Stenman</i>	
5.	SUJUUVUUTTA PALVELUUN	36
	Benchmarking: uusia näkökulmia hakemassa	37
	<i>Kaisa Rissanen ja Kirsi Tolvanen</i>	
	HR-järjestelmä tehostaa sisäistä palvelua	43
	<i>Susanna Saarinen ja Merja Jortikka</i>	
	Palvelun mittaaminen it-palveluissa	49
	<i>Jussi Kivinen</i>	
	Palvelujen kypsyytason nostaminen hankintapalveluissa	56
	<i>Raimo Ojala</i>	
6.	PALVELU ON YHTEISTYÖTÄ	62
	Vuorovaikutuksen johtaminen	63
	<i>Satu Kylmälä</i>	
	Valeasiakkuus opintopalveluissa	69
	<i>Tarja Kalliomäki-Linnas ja Aura Loikkanen</i>	
7.	TULOSELLISUUS ASIAKASPALVELUSSA JA PALVELUTOIMINNASSA	74
	<i>Esa Lovén ja Mikael Lindell</i>	
8.	ULKOMAISET TUTKINTO-OPISKELIJAT TOIVOVAAT ENEMMÄN PALVELUJA	78
	<i>Eeva Heikkilä ja Hanna Tuuri</i>	
9.	MATKALLA KOHTI PAREMPAA PALVELUA	84
	<i>Aura Loikkanen</i>	
10.	LÄHDELUETTELO	92

1.

EI PAHA!

-PALVELUKULTTUURIN KEHITTÄMISHANKE

Aura Loikkanen

Ei Paha! -hanke luotiin helpottamaan rakentavan muutoksen läpiviemistä palvelutoiminnoissa Pirkanmaan ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhdistymisvaiheessa. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin uuden palvelukulttuurin kehittäminen TAMK:n sisäisissä palveluissa.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpitämä PIRAMK ja Tampereen kaupungin omistama TAMK yhdistettiin 1.1.2010. Erot yhdistyvien korkeakoulujen organisaatiokulttuureissa nostivat esiin pelkoja toisen liian voimakkaasta vaikutuksesta uuden korkeakoulun käytänteiden valinnassa. Koska kaikki ohjeistukset ja käytänteet olivat muutoksessa, joutui asiakaspalvelussa työskentelevä henkilökunta kuuntelemaan turhautuneita asiakkaita.

Ei Paha! -hankkeessa TAMKin palvelukulttuuria lähdettiin luomaan kehittämällä palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuutta parannettiin lisäämällä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemusta sekä kehittämällä toiminnallista, sosiaalista, fyysistä ja taloudellista palveluympäristöä. Hanke suunniteltiin kolmivuotiseksi vuosille 2011–2013.

Tavoitteeksi sisäisten palveluiden päälliköille asetettiin palveluosaamisen ja palvelujen johtamisosaamisen kehittyminen. Tavoitteena oli myös vertaistuen saaminen muutoksen johtamiseen projektiosallistumisen kautta.

Palvelutoiminnoissa työskentelevän henkilöstön haluttiin voimaantuvan osallistavien menetelmien ja yhdessä kehittämisen kautta. Tavoitteena oli myös ymmärryksen syventäminen TAMKin toiminnan tavoitteista ja keskeisistä periaatteista. Samalla pyrittiin syventämään henkilöstön ymmärrystä asiakastarpeista ja -odotuksista sekä omasta roolista ja vastuusta näiden tarpeiden tyydyttämisessä. Tavoitteeksi asetettiin lisäksi omien asiakaspalvelutaitojen ja palvelutahtuman laadun kehittyminen.

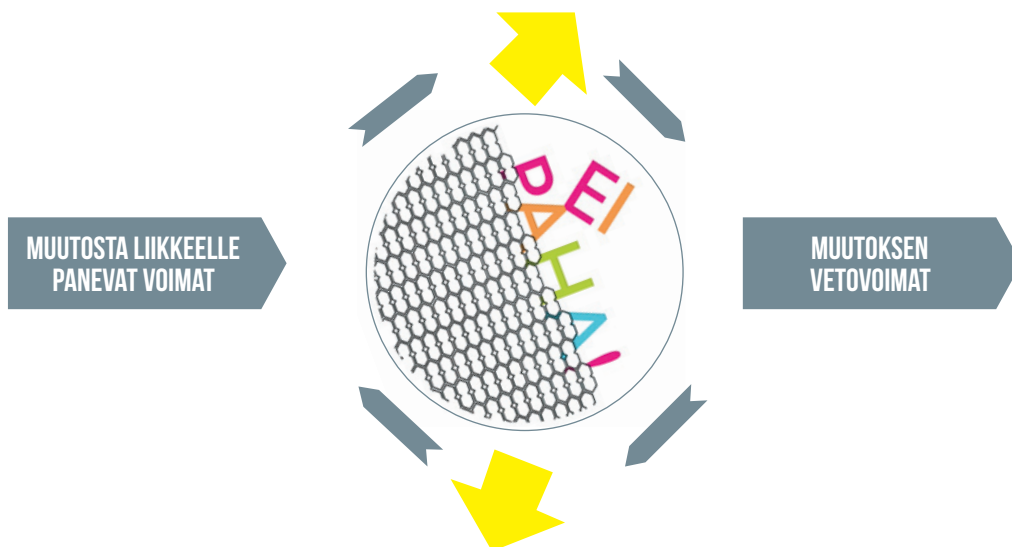
Hankkeeseen osallistuneet TAMKin sisäiset palvelut ovat tietohallinto, henkilöstöpalvelut, talous- ja kiinteistöpalvelut, kehittämissyksikkö ja opetusteknologiapalvelut sekä korkeakoulupalvelut, joihin kuuluvat muun muassa kirjasto- ja tietopalvelut, opintopalvelut, viestintäpalvelut ja kansainväliset palvelut sekä koulutuksen tukipalvelut.

PROJEKTIN KULKU

Projektiryhmänä toimivat TAMKin sisäisten palvelutoimintojen päälliköt, projekti-johtajana korkeakoulupalveluiden johtaja Aura Loikkanen ja asiantuntijana TAMKin laatupäällikkö Satu Kylmä, joka toimii myös koulutuspäällikkönä palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Toteuttajina hankkeessa oli koko sisäisten palvelutoimintojen henkilökunta.

Projektin aloitettiin päällikkökokouksella, jossa syntyi nimi palvelukulttuurin kehittämishankkeellemme: Ei paha! Päällikkökokouksessa pohdimme palvelukulttuurin muutoksen liikkeelle panevia ja toisaalta muutoksen vetovoimia uudessa Tampereen ammattikorkeakoulussa ja sen toimintaympäristössä (kuva 1). Pyrimme myös kuvamaan voimia, jotka saattavat tehdä muutoksesta epäonnistuneen hidastamalla, haittaamalla tai viemällä muutosta väärään suuntaan. (Setälä 2006.)

Muutostarpeen kokeminen on oleellista muutoksen aikaansaamiseksi. Muutosta liikkeelle panevina voimina listasimme muun muassa organisaatiomuutoksen ja tarpeen luoda uusia käytänteitä, asiakkaiden turhautumisen purkautumisen asiakaspalvelijoihin



Kuva 1. Muutosprosessiin kohdistuvat voimat. Keltaiset nuolet kuvaavat muutosta väärään suuntaan vieviä voimia (Setälä 2006).

organisaatiomuutoksen keskellä, organisaation sisäisen tiedonkulun ongelmat, asiakkaiden tarpeiden vajavaisen ymmärryksen ja sen, että opiskelijat enenevässä määrin mieltävät itsensä asiakkaiksi.

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan tavaksi, jolla organisaatiossa tehdään töitä (Shaw & Ivens 2005). Tavoitemielikuva palvelukulttuurista eli siitä, miltä työ näyttää, miten palvelut toimivat ja millaisia työkäytännöt ovat muutoksen jälkeen, toimii Setälän (2006) mukaan muutoksen vetovoimana. Tavoitemielikuvana määrittelimme tahtotilan palvelukulttuurille ja palvelun laadulle TAMKin sisäisissä palveluissa vuonna 2013:

TAMKin sisäisten palveluiden asiakas tietää, mistä lähtee hakemaan palvelua. Sisäisten palveluiden henkilökunta tuntee toisensa ja

toistensa palvelut niin, että asiakas osataan ohjata oikean palvelun äärelle. Asiakas saa tasalaatuista palvelua toimipisteestä riippumatta. Palvelu on saatavilla verkossa tai henkilökohtaisesti myös etäteknikalla. Henkilökunta on osaavaa, ja palvelulla on kasvot. Asiakaspalautteeseen reagoidaan, ja palvelua kehitetään ennakoivasti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. TAMKissa on hyvä työskennellä ja opiskella, koska asiat sujuvat.

Muutosta haittaavina voimina, Setälän (2006) sanoin seireenivoimina, tunnistimme muun muassa henkilöstön mahdollisen haluttomuuden sitoutua muutokseen, kyynistymisen organisaatiomuutoksessa, keskusteluyhteyden puuttumisen ja vastakkainasettelun entisten organisaatioiden mukaisesti sekä ammattikorkeakoulujen mahdollisen rahoituksen pienenemisen.

Työpsykologi Minna Kauttu teki kyselyn palvelupäälliköille työn kuormittavuudesta ja siitä, mikä auttaisi jaksamaan muutoksessa. Kysely tehtiin keväällä 2011, kun korkeakoulujen yhdistymisestä oli kulunut reilu vuosi. Työssä kuormittavina tekijöinä tunnistettiin valtava työmäärä, myöhään tulevat toimeksiannot sekä koulutuspäälliköiden pienet työaikaresurssit, jotka näkyvät palveluissa tietojen puutteellisuutena ja viesteihin vastaamattomuutena.

Päälliköt kokivat myös, että on asioita, joihin ei voi vaikuttaa ja jotka vaikeuttavat omaa toimintaa. Myös epäselvyys oman palvelutoiminnan ydintehtävästä ja mahdollisuuksista toteuttaa ydintehtävää rasittivat. Organisaatiossa oli vielä paljon harmaita alueita, joista kukaan ei ollut ottanut vastuuta. Myös lukuisat uudet tietojärjestelmät koettiin kuormittavina.

Organisaatiossa ei kyetty sietämään epävarmuutta ja epäselvyyttä, mikä aiheutti palvelutoimintoihin runsaasti negatiivista palautetta. Asiakkaat olivat tyytymättömiä ja valittivat paljon. Osalla päälliköistä oli alaisia kymmenessä eri toimipisteessä, mikä luonnollisesti vaikeutti viestintää ja johti väärinymmärryksiin. Taustaorganisaatioiden kulttuurierot näkyivät jatkuvasti tekemisessä, ja olemassa oli paljon me ja ne -asetelmia.

Päälliköt toivoivat, että muutosvaiheeseen voisi palkata lisääksiä. Erityisen paljon toivottiin kollegiaalista tukea päällikkötyössä, yhteistyötä eri palvelutoimintojen kesken ja esimiesten tukea ja ymmärrystä muutostilanteessa. Työhyvinvointiselvityksen tulokset käsiteltiin keskustellen tilaisuudessa,

jossa oli läsnä sisäisten palveluiden esimiesten lisäksi koko TAMKin johtoryhmä.

Hankkeen kulkua on esitetty kuvassa 2. Henkilökunnan kick-off -tilaisuudessa oli läsnä kaikkien sisäisten palveluiden henkilöstö päivystystehtävissä työskenteleviä lukuun ottamatta. Tilaisuudessa Satu Kylmälä taustoitti palvelun laatuun liittyviä tekijöitä. Hankkeessamme palvelukulttuurin kehittämisen ohjenuorana toimi palvelun laadun tarkastelu neljän palveluympäristön kautta: toiminnallisen ympäristön, sosiokulttuurisen ympäristön, fyysisen ympäristön sekä taloudellisen ympäristön. Palvelukulttuurin kehittämisessä kokonaisuus on tärkeä. Satu Kylmälä käsittelee näiden neljän palveluympäristön merkitystä artikkelissaan Palvelun laatu.

Kick-off -tilaisuudessa palvelutoiminnot esittäytyivät teemalla ”millainen TAMK olisi ilman meitä”. Puheen pitämistä pyydettiin välttämään, joten tuloksena oli esimerkiksi lauluja, runoja ja videoita. Tältä pohjalta jokainen toiminto määritteli oman ydintehtävänsä sekä oman toimintonsa palvelun tavoitetilän vuonna 2013. Esimerkkinä toimikoon viestintäpalveluiden ja talouspalveluiden ydintehtävän määrittelyt:

Viestintäpalvelut: Ydintehtävämme on markkinoida TAMKin koulutusta ja osallistua TAMKin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään yhteistyössä muiden TAMK-toimintojen kanssa. Palvelemme tiedottamalla, julkaisemalla ja visualisoimalla eli jalostamalla tietoa eri käyttötarkoituksiin ja kanaviin. Tuemme näin päivittäisen toiminnan sujuvuutta ja TAMKin brändin rakentamista viestinnän keinoin.

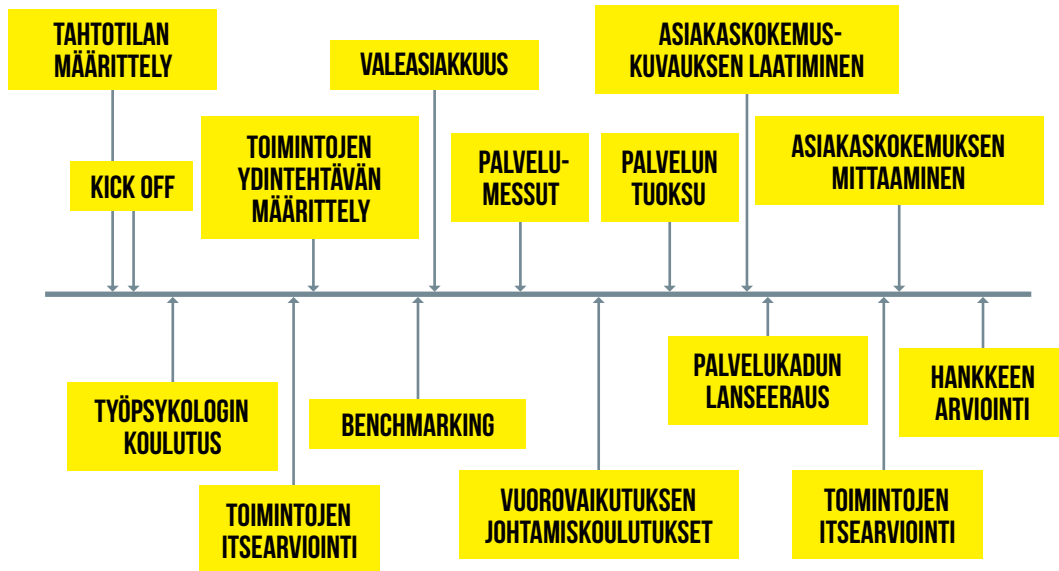
Talospalvelut: *Ydintehtävänäme on koordinoida ja toteuttaa ajantasaista sekä virheetöntä kirjanpitoa yhteistyössä muiden tukipalveluiden, asiatarkastajien ja taloushallinnon palvelukeskuksen kanssa sekä tuottaa, kehittää ja koordinoida budjetointia ja talousraportointia johdolle, päälliköille, henkilöstölle ja ulkopuolisille sidosryhmille.*

Toimintojen itsearviointi tehtiin lomakekyselyllä, johon ensin jokainen toiminnossa työskentelevä vastasi. Itsearviointien tulokset vedettiin yhteen ja käsiteltiin toimintoittain. Koko TAMK:n osalta vahvuiksiksi nousivat asiantuntemus, aikataulujen pitäminen, joustavuus ja TAMK:n toiminnan ymmärtäminen. Heikkouksina kyselyn

perusteella näkyivät palvelun mittareiden puute sekä myönteisen ja kehittävän palautteen antaminen ja arvostaminen.

TOIMINNALLINEN YMPÄRISTÖ

Uusien ideoiden saamiseksi palveluiden kehittämiseen jokainen toiminto teki benchmarking-matkan ja tutustui palvelun järjestämiseen kohteessaan. Kirjasto- ja tietopalvelut jalkautui Helsingin kirjastoihin ja kansainväliset palvelut vieraili ulkoministeriössä ja eduskunnassa tutustumassa ulkomaisten vieraiden vastaanottamiseen. Näistä raportoivat Kaisa Rissanen ja Kirsi Tolvanen artikkelissaan Benchmarking: uusia näkökulmia hakemassa.



Kuva 2. Ei paha! -hankkeen kulku vuosina 2011–2013.



TAMKin sisäisten palveluiden henkilökuntaa.

Susanna Saarinen ja Merja Jortikka tarkastelevat omassa artikkelissaan vuonna 2012 käyttöön otettua henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää sisäisen palvelun ja tiedolla johtamisen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen ja palvelun kehittämisen kannalta on oleellista tunnistaa, miten HR-järjestelmän käyttöönotto tehostaa sisäistä palvelua.

Syksyllä 2013 sisäisten palvelujen käyttöön otettiin mittarit, jotka johdettiin asiakaskokemuskuvauksesta. Näiden lisäksi kvantitatiivisen mittariston kehittämistä it-palveluihin kuvaa Jussi Kivinen omassa artikkelissaan Palvelun mittaaminen it-palveluissa. Raimo Ojala käsittelee Software Engineering

Instituten CMMI-mallia palvelujen kypsymistason nostamiseksi hankintapalveluissa.

Palvelukulttuurimme tahtotilan 2013 mukaan sisäisten palveluiden henkilökunta tuntee toisensa ja toistensa palvelut. Järjestimme sisäisten palveluiden messut, joilla esiteltiin palveluita ja palveluhenkilökuntaa erityisesti TAMKin opettajille. Opetushenkilökuntaa oli paikalla kourallinen, mutta messut palvelivat hyvin palveluhenkilöstön toinen toisiinsa ja toistensa palveluihin tutustumisessa. Messuja varten tuotettiin myös sisäisistä palveluista kertova esite, jota jaettiin seuraavana syksynä uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä.



SOSIOKULTTUURINEN YMPÄRISTÖ

Asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteiden parantamiseksi lähes koko henkilökunta osallistui asiakaspalvelukoulutukseen. Koulutuksen sisältöä kuvataan tarkemmin Satu Kylmä-län artikkelissa Vuorovaikutuksen johtaminen.

Palveluiden kehittämisessä käytettiin valeasiakastutkimuksia (mystery shopping). Opiskelijat tekivät kolmena peräkkäisenä vuonna palveluiden laadun arviointia toiminnallisen, fyysisen ja sosiokulttuurisen ympäristön suhteen toimimalla valeasiakkaina. Menetelmän käytöstä ja siitä saaduista kokemuksista kertoo Tarja Kalliomäki-Linnaksen ja Aura Loikkasen artikkeli Valeasiakkaus.

Asiakastarpeiden ja toiveiden ymmärryksen lisääntymiseksi palvelupäälliköille järjestettiin koulutusta teemalla miltä palvelu tuoksuu. Palvelupolun kuvaaminen asiakkaan polkuna, service blue printtinä, ohjaa palveluprosessin kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Alun perin suunnittelimme hankkeessa asiakaspalvelijan huoneentaulun laatimista. Miltä palvelu tuoksuu -koulutuksen jälkeen päätimme mieluummin kuvata sen asiakaskokemuksen, jota tavoittelemme TAMKin sisäisissä palveluissa. Suunnittelun asiakaskokemuksen merkitystä palvelussa ja sen johtamisessa sekä prosessiamme asiakaskokemuksen määrittelyssä käsitellään Aura Loikkasen artikkelissa Asiakaskokemuksen johtaminen.

Palveluiden kehittäminen ei pääty hankkeen päättymiseen. Jatkokehitystarpeet kiteytyivät hankkeen arvioinnin myötä.

FYYSINEN YMPÄRISTÖ

Palveluiden saatavuuden parantamiseksi on erityisesti opiskelijoita palvelevat toiminnot keskitetty saman käytävän varrelle. Käytävälle oli aikojen saatossa kertynyt TAMKin historiaa ja kansainvälisyyttä käsittelevää aineistoa, erilaisia huonekaluja varastointitilojen puutteessa sekä erilaisia lippuja ja lappuja seinille ja ilmoitustauluille.

Uusi kirjasto avattiin syksyllä 2012 käytävän päähän, ja fyysisen palveluympäristön kehittämisen tarve tuli ilmeiseksi. Kaisa Rissanen ja Leena Stenman kuvaavat uuden Palvelukatamme ja uuden kirjaston syntyä artikkelissaan Palvelun pitää näkyä.

TALOUDELLINEN YMPÄRISTÖ

Hankkeen aikana valtakunnallinen ammatikorkeakoulujen taloudellinen toimintaympäristö muuttui merkittävästi aloituspaikkojen supistumisen ja vuoden 2014 rahoitusmallin uudistusten myötä. Palveluiden tuottamisen tehokkuus ja työn tuottavuus nousivat merkittäviksi kehittämiskohteiksi. Talusjohtaja Esa Lovén pohtii lehtori Mikael Lindellin kanssa tuloksellisuutta asiakaspalvelussa ja palvelutoiminnassa.

Taloudelliseen näkökulmaan liittyy myös hankkeessa tehty YAMK-opinnäytetyö. Korkeakouluissa oli lukukausimaksukokeilu, jossa sallittiin EU:n ja ETA:n ulkopuolisista maista tulevilta opiskelijoilta lukukausimaksun veloitus. Jos lukukausimaksuja voidaan jatkossa periä, on meidän otettava huomioon tämä myös palveluiden tuottamisessa. Eeva Heikkilä selvitti ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden erityistarpeita liittyen korkeakoulun tuottamiin palveluihin. Hanna Tuurin artikkeli käsittelee Heikkilän opinnäytetyön tuloksia.

KEHITTÄMINEN JATKUU

Hankkeen onnistumista arvioitiin syksyllä 2013. Hankkeen alussa toteutettu itsearviointi tehtiin uudestaan, ja toiminnoittain listattiin hankkeen vaikutuksia, onnistumisia ja asioita, joita olisi pitänyt tehdä toisin.

Palveluiden kehittäminen ei pääty hankkeen päättymiseen. Jatkokehitystarpeet kiteytyivät hankkeen arvioinnin myötä. Hankkeen vaikutuksia ja kehittämisenäkymiä on käsitelty Aura Loikkasen kirjoittamassa artikkelissa Matkalla kohti parempaa palvelua.

2.

ASIAKAS- KOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Aura Loikkanen

Ei paha! -hankkeen perustana oli lähtökohtaisesti palvelun laadun kehittäminen ja laadun johtaminen. Hankkeen aikana näkökulmaksi muodostui enenevässä määrin laatu asiakkaan kokemana.

Asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu palvelupolun aikana kaikkien kontakti- tai kohtaamispisteiden kokonaisuudesta. Asiakaskokemus määritellään ”niiden kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korttesuo 2011). Shaw ja Ivens (2005) kuvaavat asiakaskokemusta organisaation ja asiakkaan kaikissa palvelun kontaktipisteissä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, jossa sekoittuvat organisaation fyysinen toiminta, herätetyt aistit ja nostatetut tunteet suhteessa asiakkaan odotuksiin.

Organisaation sisäisissä palveluissa asiakkuudella on erityispiirteitä. Asiakkaat ovat kiinteitä, eikä heitä voi hankkia lisää. Asiakkaalla tai palvelun tuottajalla ei ole mahdollisuutta vaihtoehtoihin ratkaisuihin, vaihtoehtoihin palvelun tuottajiin tai toisaalta toisiin asiakkaisiin. Sisäisissä palveluissa toiminto palvelee muita yksiköitä omalla asiantuntemuksellaan ja resursseillaan. Tavoitteena asiakaskokemuksessa on, että asiakas voi toimia omassa tehtävässään mahdollisimman hyvin ja että hän saa merkityksellisiä kokemuksia palveluissa. (Löytänä & Korttesuo 2011.)

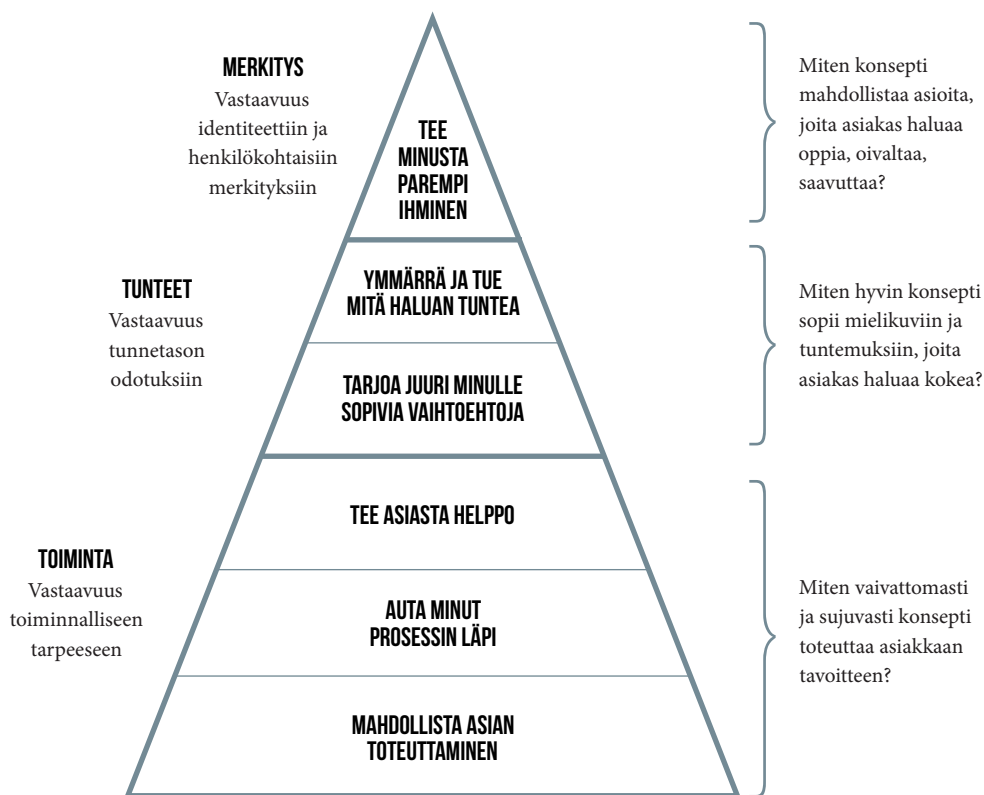
Asiakkaan odotukset palvelun suhteen vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Asiakkaalla on sekä toiminnallisia odotuksia että tunneodotuksia, kun hän tarvitsee palvelua (Shaw & Ivens 2005). Toimintatason ja tunnetason lisäksi Tuulaniemi (2011) sisällyttää asiakaskokemukseen myös merkitystason (kuva 1). Sisäisissä palveluissa toiminnallinen odotus voisi kohdistua esimerkiksi prosessien sujuvuuteen ja saavutettavuuteen tai palvelun hahmotettavuuteen,

käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Tunnetason kokemus sisältää esimerkiksi kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystasolla kokemukseen liittyy mieli-kuva- ja merkitysulottuvuuksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta sekä asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin liittyviä asioita. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakaskokemus voidaan Löytänen ja Korttesuon (2011) mukaan jakaa ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittävään kokemukseen. Ydinkokemus tuotetaan perustehtävän toteuttamisessa. Tuulaniemi (2011) kutsuu tätä hygieniatasoksi. Asiakas odottaa, että hänen toiminnalliset odotuksensa ylipäätään täytetään.

Laajennetussa kokemuksessa (Löytänä & Korttesuo 2011) ydinkokemukseen lisätään jotain, mikä lisää palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävässä kokemuksessa palvelu on henkilökohtaista ja joustavaa, räätälöityä. Tällainen palvelu on luonnollisesti mahdollista vain, jos asiakaspalvelijalle on annettu mahdollisuus joustamiseen.

Henkilökohtainen asiakaspalvelutilanne ei ole ainoa asiakaskokemukseen vaikuttava vuorovaikutustilanne. Kokemus muodostuu koko palvelupolun ja sen kaikkien kontaktipisteiden kautta: brändin herättämien odotusten, informaation keräämisen, ostotapahtuman tilauksen tekemisen ja siihen liittyvien toimenpiteiden sekä palvelun käytön ja kokemuksen jälkeisen arvioinnin kokonaisuudesta (Shaw & Ivens 2005).



Kuva 1. Asiakkaan arvonmuodostus Palmu Inc. mukaan (Tuulaniemi 2011).

Ympäristö, paikat ja tilat eli kanavat ovat asiakkaalle näkyvää toimintaa. Kanavat voivat olla fyysisiä, sähköisiä tai aineettomia (Palvelumuotoilu 2011). Asiakaskohtaamisen paikkoja ovat henkilökohtaisen face-to-face -kohtaamisen lisäksi esimerkiksi internet-sivut, sähköposti, posti, vieraanvaraisuus, tapahtumat, helpdesk ja laskutus. Organisaatiossa käytettävät tietojärjestelmät voivat vaikuttaa suuresti palvelupolkuun ja asiakaskokemukseen. Nämä eivät välttämättä ole varsinaisen palvelun tuottajan hallittavissa. Joskus palveluprosessit on

luotu ajatellen organisaation tehokkuutta eikä asiakkaan tarpeita. Oikeanlaiset ihmiset asiakaspalvelussa ovat tärkein voimavara ja usein merkittävin asiakkaan kokemukseen vaikuttava tekijä. Shawn ja Ivensin (2005) mukaan loistavaan asiakaskokemukseen pääsemiseksi tarvitaan empaattisten työntekijöiden lisäksi mahdollistava kulttuuri ja inspiroivaa johtamista. Johdolta vaaditaan strategista ajattelutapaa (Löytänä & Korteso 2011). Ilman johtamista ei synny hyvää asiakaskokemusta.

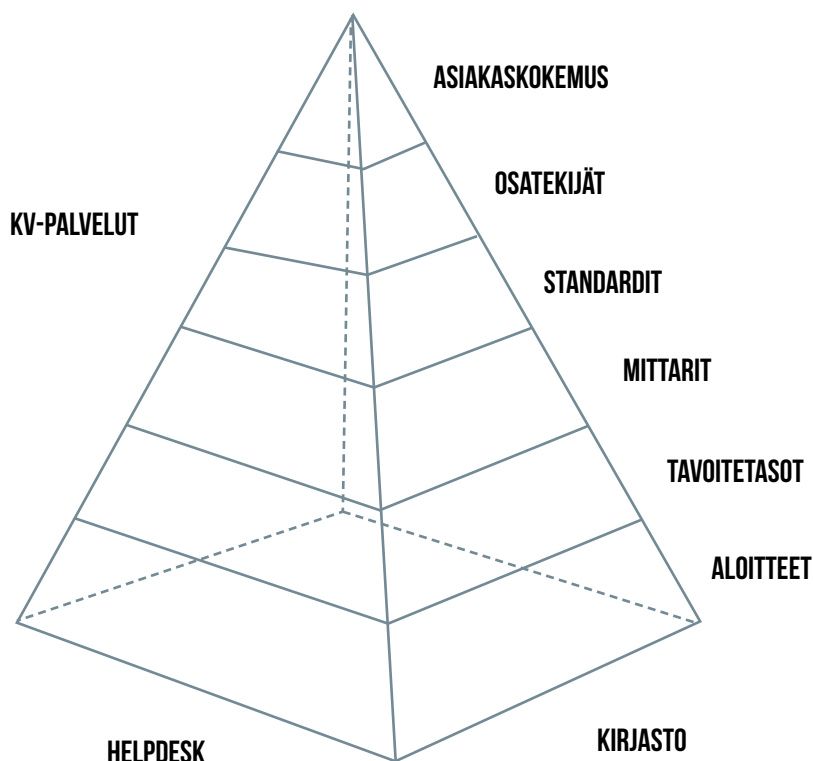
Asiakaskokemuksen maksimoinnilla tavoitellaan mahdollisimman suurta arvoa asiakkaalle luomalla merkityksellisiä kokemuksia. Arvo muodostuu asiakkaan saaman hyödyn ja hänen siitä maksamansa uhruksen erotuksesta. Asiakkaalle tuotettu hyöty voi olla tarpeen tyydyttäminen tai asiakkaan elämän helpottaminen. Uhraus voi olla esimerkiksi palvelun hinta tai sen hankkimiseen käytettävä aika (Löytänä & Korteso 2011). Asiakkaan arvon optimointi on erityinen haaste organisaation sisäisissä palveluissa (Pohjanmäki 2013). Hyvä asiakaskokemus sisäisissä palveluissa ei johda suoraan parempaan taloudelliseen tulokseen, vaan asiakkaan puolesta tekemisen ja talouden rajoitteiden kanssa joudutaan tasapainoilemaan. Palveluiden johtamisessa on tarkasteltava koko organisaation ajankäyttöä ja tehokkuutta. Arantolan ja Simosen (2009) mukaan oleellista sisäisissä palveluissa on kuvata asiakkaan ja palvelun tuottajan vastuut ja perustella ne. Asiakkuudessa tavoitteena on löytää piste, joka optimoi asiakkuuden arvoa eli jossa asiakassuhteen tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla (Pohjanmäki 2013).

Sanalliseen muotoon kirjattu asiakaskokemuskuvaus toimii organisaatiossa vision, mission tai organisaation arvojen tapaan. Organisaation sisäisissä palveluissa kuvauksessa määritetään tavoite asiakkaan sekä toiminnalliseksi että tunnetason kokemukseksi. Asiakaskokemuskuvaus kirjoitetaan helposti ymmärrettäväksi ja toimijoita innostavaksi (Shaw & Ivens 2005). Löytänen ja Korteson (2011) mukaan tavoitteen asettamisen yhteydessä on hyvä pohtia palvelun tuottamaa arvoa asiakkaalle ja siitä saatavaa

konkreettista hyötyä. On pohdittava niitä tarpeita, joita palvelulla pyritään tyydyttämään ja niitä kokemuksia, joita halutaan tuottaa. Tavoitteen määrittelyssä on kuunneltava asiakasta mutta myös asiakaspalvelijoita, jotka jatkuvasti työssään kohtaavat asiakkaita ja ovat organisaatioissa kaikkein läheisimmässä suhteessa asiakkaisiin.

Toiminnan mittaaminen tukee tavoitteiden toteutumista. Asiakaskokemuskuvaus on jaettava tekijöihin, mahdollisesti myös osatekijöihin, jotta palvelun onnistumista voidaan mitata suhteessa asiakaskokemukseen. Osatekijöille asetetaan standardi, tavoitetaso, johon mittaustuloksia verrataan. Jos esimerkiksi asiakkaan halutaan kokevan luottamusta, asiakaspalvelijan on toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja asiantuntevasti. Tavoitetasona voi olla esimerkiksi, että asiakaspalvelija tekee, mitä lupaa. Mitarina puolestaan olisi asiakkaan palaute, saiko hän sitä palvelua, mitä luvattiin. (Shaw & Ivens 2005.)

Asiakaskokemuskuvaus tehdään organisaation tasolla. Eri yksiköillä tai toiminnoilla on eri rooli, ja siksi asiakaskokemuskuvauksen tekijät korostuvat eri tavoin saman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tätä kuvataan kuvassa 2 (Shaw & Ivens 2005), missä pyramidin huippu kuvaa asiakaskokemusta ja pyramidin eri sivut kukin eri organisaatioyksikköä tai toimintoa. Asiakaskokemuksen osatekijöiden painotukset ovat erilaiset, samoin mitattujen tulosten perusteella tehtävät toimenpiteet. Jokainen toiminto työskentelee omilla painotuksillaan saman päämäärän eli kuvatun asiakaskokemuksen eteen.



Kuva 2. Asiakaskokemuspyramidi (Shaw & Ivens 2005).

Kun asiakaskokemuskuvaukseen on palvelun kehittämisen keskiössä, se ohjaa myös esimerkiksi uuden henkilöstön rekrytointia sekä henkilöstön kouluttautumista ja kehittämistä. Kehittämisen kytkeminen tavoiteltuun asiakaskokemukseen auttaa priorisoimaan erilaisia kehityshankkeita. (Shaw & Ivens 2005.)

Asiakaskokemusta tulee mitata kontaktipisteissä, joissa palvelukokemuksetkin syntyvät.

Mittaustavat vaihtelevat passiivisista aktiivisiin sen mukaan, kuinka suuri organisaation panostus on. Aktiivisia mittaustapoja ovat jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä ja esimerkiksi valeasiakkuuden käyttö. Passiivisia tapoja ovat asiakkaan spontaanisti antama palaute ja esimerkiksi palautelomakkeiden tai -laatikoiden käyttäminen (kuva 3).



Kuva 3. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Kortesus 2011).

Kontaktipisteessä järjestettävä jatkuva kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyllä, Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), tai tutkimusyhtiö Forresterin Customer Experience Index (CxPi) -malleilla. Perinteisesti asiakastyytyväisyyden kartoittamisessa voidaan tarkastella esimerkiksi erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten asiakkaiden osuutta kaikista asiakkaista. Tyytyväisyys palveluun ei kuitenkaan kuvaa konkreettista arvoa, joka palvelulla asiakkaalle on (Löytänä & Kortesus 2011). NPS-mallissa asiakkaalta kysytään asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti hän suosittelee palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Nettosuosittelevuus lasketaan suosittelevien (arvot 9 ja 10) ja ei-suosittelevien (arvot 0–6) osuuksien erotuksina. (Löytänä & Kortesus 2011.)

CES-mallissa asiakkaalta kysytään, kuinka paljon hän näki vaivaa palvelun saadakseen. Palvelun käytön helppous ennustaa hyvin asiakkaan lojaalisuutta ja pysyvyyttä.

Suurin osa palvelutarpeista on toiminnallisia, ja perustaso tai ydinkokemus on riittävä. (Pears 2013.)

CxPi-malli rakentuu kolmesta osasta:

- Ensimmäinen osa on kokemusmittari, joka kertoo, mitä asiakas ajattelee ja tuntee. Kysymyksinä voi olla esimerkiksi, täyttimmeko tarpeesi, oliko kanssamme helppo asioida ja tuottiko asiointi kanssamme iloa.
- Toinen osa on kuvaileva mittari, joka kertoo, mitä todella tapahtui. Esimerkkinä mittarista on odotusaika yhteydenoton ja vastauksen välillä.
- Kolmas osa on tulostittari, joka kertoo, miten asiakas aikoo toimia jatkossa. Kuinka todennäköisesti käytät palveluamme jatkossa? Kuinka todennäköisesti suosittelet palveluamme ystävällesi tai kollegallesi? Kuinka todennäköisesti käytät kilpailijan palveluita? (Hammarberg 2012.)

ASIAKASKOKEMUSKUVAUS TAMKIN SISÄISISSÄ PALVELUISSA

TAMKin sisäisten palveluiden asiakkaita ovat opiskelijat ja opettajat sekä toimihenkilöt, joista valtaosa toimii itse myös asiakaspalvelijoina, ja lisäksi TAMKin johto päälliköistä rehtoriin. Opiskelijoiden, opettajien ja koulutuspäälliköiden edustajia pyydettiin kutakin kertomaan sisäisten palveluiden henkilökunnan tilaisuudessa, mitä he omassa roolissaan odottavat sisäisiltä palveluilta.

Opiskelijoiden edustajan mukaan opiskelijat eivät miellä käyttävänsä TAMKin palveluita. Kaikki vain sujuu. Jos jokin ei suju, on tärkeää tietää, mihin ottaa yhteyttä. Opiskelijat eivät myöskään erottele, mikä on TAMKin sisäistä palvelua ja mikä esimerkiksi opiskelijayhdistyksen tuottamaa. Kaikki palvelut yhdessä vaikuttavat opiskelijan asiakaskokemukseen.

Opettaja muistutti informaation määrän valtavasta kasvusta ja haasteista selvitä tässä tulvassa. Hän harmitteli epävirallisten kohtaamispaikkojen katoamista tai vähäisyyttä TAMKissa. Kahvipöytäkeskusteluissa syntyy usein uutta yhteisen ideoinnin kautta. Palveluissa tarvitaan hänen mielestään elävää ihmistä, jonka luo voi mennä esimerkiksi projekti-ideoitaan pohtimaan. Opettaja vertasi kokemusta suuressa ammattikorkeakoulussamme suurkaupungin yksinäisyyteen. Ihmistä tarvitaan.

Koulutuspäällikkö valotti arkeaan lukuisine erilaisine tietojärjestelmineen, jotka hänen

mukaansa tuovat kuormittavan byrokratian tunnun työhön. TAMKin sisäiset palvelut eivät sinällään ole hänen mielestään lisäämässä byrokratiaa. Palveluja käytettäessä on tärkeää, että asiakas tietää asiakaspalvelijan ottavan varmasti asian hoitaakseen.

Ei paha! -hankkeeseen on osallistunut koko TAMKin sisäisten palveluiden henkilökunta, noin kaksisataa henkilöä. Yhteensä sata sisäisten palveluiden asiakaspalvelijaa työsti ryhmissä asiakkaiden toiveiden pohjalta ja omasta kokemuksestaan asiakaspalvelijoina ja asiakkaina toivetaan ja odotuksiaan liittyen TAMKin palveluihin. Muutaman henkilön työryhmä työsti tämän pohjalta kuvauksen tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta TAMKin sisäisissä palveluissa asiakkaan kertomana:

”Opiskelu ja työskentely TAMK-yhteisössä on sujuvaa. Palvelut ovat helposti saatavilla, ja palvelu on luotettavaa. Koen, että minua arvostetaan.”

TAMKin asiakaskokemuksessa on neljä tekijää: sujuvuus, helppous, luottamus ja arvostus. Nämä tekijät jaettiin osatekijöihin. Työhön osallistui korkeakoulupalveluiden henkilöstö listaamalla asioita seuraavien kysymysten avulla.

Sujuvuus:

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas kokee työskentelynsä tai opiskelunsa sujuvaksi?

Helppous:

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas kokee palveluiden olevan helposti saatavilla?

Luottamus:

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas kokee palvelun luotettavaksi?

Arvostus:

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asiakas kokee, että häntä arvostetaan?

Osatekijöiden määrittelyssä käytettiin hyväksi myös kaikkea aikaisemmin kootua asiakaskokemuskuvauksen laatimiseen liittyntä materiaalia. Tulokset on esitetty tiivistettyinä taulukossa 1. Taulukossa on luotu esimerkkejä myös standardeista liit-tyen kuhunkin osatekijään.

TAMKin sisäisissä palveluissa on mitattu asiakastytyväisyyttä vuosittain toistuvilla kyselyillä. Näistä luovutaan ja siirrytään asiakaskokemuksen mittaamiseen kontak- tipisteissä. Kysymysten ja väittämien määrä haluttiin rajoittaa neljään:

1. Asiointi oli helppoa ja sujuvaa.
2. Palveluhenkilöstö oli asiantuntevaa.
3. Minua kohdeltiin huomaavaisesti ja ystävällisesti.
4. Suosittelisitko palvelua muille?

Väittämiin vastataan asteikolla 1–4. Suosit- telukysymyksen vastauksista oli tarkoitus laskea suositteluindeksi, mutta käytettävän ohjelman rajoitusten takia kysymykseen vastataan asteikolla 1–5. Taulukossa 1 on esitetty jatkossa käytettävät mittarit sekä niille mahdolliset tavoitetasot. Nämä tavoit- etasot tulee asettaa toiminnoittain.

Kuvatun asiakaskokemuksen toteutumista yleensä sisäisissä palveluissa selvitettiin koko

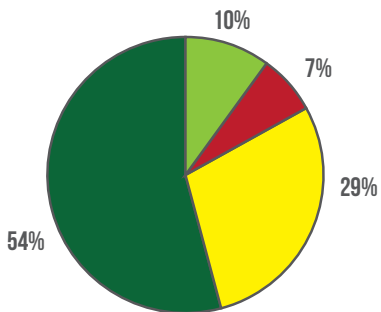
henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa. Tar- koituksena oli myös testata asiakaskoke- muksen mittaamista tablettisovellutuksella ja saada käsitys tavoitetasosta mittareille. Palaute kerättiin kolmella tablettitietoko- neella, jolla kullakin kysyttiin neljä kysy- mystä. Kukin vastaaja vastasi vain yhteen kysymykseen ja siirsi laitteen seuraavalle vastaajalle. Tulokset on esitetty kuvassa 4.

Merkittävää tuloksissa oli, että yli neljännes vastaajista oli osin tai täysin eri mieltä väit- tämistä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 4–7 prosenttia vastaajista. Vastaajaryhmä oli joka väittämän kohdalla eri. Uusissa mit- tareissa tavoitetaso tulee siis asettaa korke- ammaksi kuin 75 prosenttia osin tai samaa mieltä olevista vastaajista. Kuvatun asiakas- kokemuksen toteutuminen on todennäköi- sesti erilainen eri palvelutoiminnoissa. Mit- tareiden tavoitetaso tulee asettaa haastavaksi. Asiakaskokemuskuvauk- sista on laadittu asiak- kaiden ja asiakaspalvelijoiden yhteistyönä, joten oletus lienee, että tavoiteltu asiakas- kokemus myös voidaan saavuttaa. Toteutu- nut asiakaskokemus riippuu kuitenkin aina asiakkaan kokemuksista suhteessa hänen odotuksiinsa. Siksi oleellista on kuvata sel- keästi palvelulupaus, palveluprosessit ja kunkin toimijan vastuut prosessin aikana ja vaikuttaa näin myös asiakkaan odotuksiin.

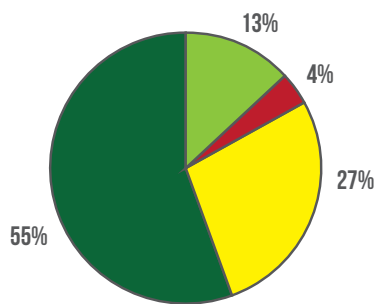
TAMKin toiminnan johtamisessa käyte- tään sisäistä tavoitesopimusprosessia. Vuo- sittain toistuvan tavoitesopimussyklin arviointivaiheessa tehdään analyysiä vuo- den tavoitteiden saavuttamisesta ja toi- minnan onnistumisesta. Analyysissä käy- tetään hyödyksi kaikkea vuoden aikana saatua palautetietoa ja toiminnan tuloksia.

TEKIJÄ	OSATEKIJÄ	STANDARDIT	MITTARI	TAVOITE-TASO, ESIM.
Sujuvuus	<ul style="list-style-type: none"> Vasteaika Prosessin eteneminen 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa palvelupyyntöön viivytyksettä Prosessit ja ohjeet kunnossa Informoi asian etenemisestä 		
Helppous	<ul style="list-style-type: none"> Tiedon löytyminen Monikanavaisuus Palvelutarjooma Ajallinen ja fyysinen saavutettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Useita tapoja kontaktin ottamiseen ja palvelun saamiseen Palveluiden kokonaisuus kuvattu Palvelulupaus kuvattu selkeästi Kaksikielisyys Palveluajat riittävät Palvelupiste löytyy helposti, opasteet kunnossa Fyysinen esteettömyys 	<p>Asiointi oli helppoa ja sujuvaa</p> <p>1= täysin eri mieltä 2= osin eri mieltä 3= osin samaa mieltä 4= täysin samaa mieltä</p>	85% osin tai täysin samaa mieltä
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntemus Lupausten pitäminen Luottamuksellisuus Rehellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Varmista, että neuvosi ovat oikeita (TAMKin ohjeistusten mukaisia) Tee, mitä lupaat Ilmoita, kun asia on hoidettu Pidä asiakkaan asiat luottamuksellisina Kerro asiakkaalle, jos palvelu viivästyy Myönnä omat virheesi Luota asiakkaaseen 	<p>Palveluhenkilöstö oli asiantuntevaa</p> <p>1= täysin eri mieltä 2= osin eri mieltä 3= osin samaa mieltä 4= täysin samaa mieltä</p>	85% osin tai täysin samaa mieltä
Arvostus	<ul style="list-style-type: none"> Kumppanuus Vuorovaikutus Tasavertainen mutta yksilöllinen kohtelu Palveluympäristö Reklamaatioiden hoitaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Paneudu asiakkaan tilanteeseen Viesti ystävällisesti, asiakas huomioon ottaen; asiakas on tervetullut Pidä palvelupisteesi siistinä ja toimivana Hoida reklamaatiot viivytyksettä Auta asiakas oikean palvelun äärelle 	<p>Minua kohdeltiin huomaavaisesti ja ystävällisesti</p> <p>1= täysin eri mieltä 2= osin eri mieltä 3= osin samaa mieltä 4= täysin samaa mieltä</p> <p>Suosittelisitko palvelua muille? 0-10 (Käytännön syistä käytetään asteikkoa 1-5)</p>	<p>85% osin tai täysin samaa mieltä</p> <p>NPS-indeksi on vastausten 9 ja 10 ja 0-6 osuuskien erotus, esim. 0.50</p>

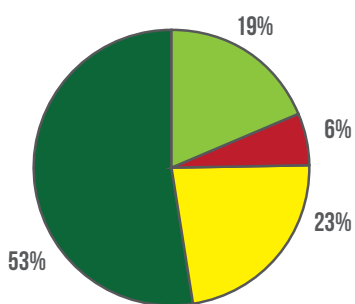
Taulukko 1. Asiakaskokemusmittareiden johtaminen asiakaskokemuskuvauksesta TAMKin sisäisissä palveluissa.



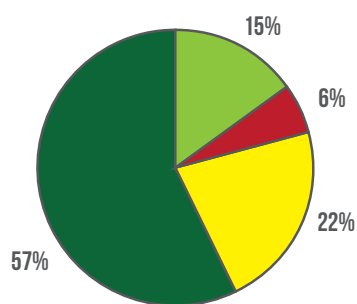
Työskentely TAMK:issa on sujuvaa sisäisten palvelujen osalta (193 vastaajaa)



Saan helposti tarvitsemani palvelua sisäisiltä toiminnoilta (190 vastaajaa)



Voin luottaa siihen, että sisäiset palvelut ovat laadukkaita (192 vastaajaa)



Koen, että minun asiaani pidetään tärkeänä sisäisiä palveluita käyttäessäni (187 vastaajaa)

Kuva 4. Palaute TAMKin sisäisten palveluiden asiakaskokemuksesta TAMKin henkilökunnan antamana. Tummanvihreä väri kuvaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa olevia, vaaleanvihreä osin samaa mieltä olevia, keltainen osin eri mieltä olevia ja punainen täysin eri mieltä väittämän kanssa olevia.

Asiakaskokemuskyselyillä saamme tietoa toteutuneesta asiakaskokemuksesta eri toiminnoissa. Nämä tulokset käsitellään yhdessä muiden palautteiden kanssa, kun kussakin toiminnoissa valitaan toiminnan kehittämiskohteita ja toiminnallisia tavoitteita seuraaville vuosille.

Kehityskeskusteluissa nämä tavoitteet tuodaan henkilökohtaiselle tasolle. Henkilökunnan osaamisesta on tehty kartoitus, ja yksi

kartoitetuista osaamisista on asiakaspalveluosaaminen. Kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilön osaamista ja sovitaan esimiehen kanssa henkilökohtaiset osaamisen kehittämistavoitteet. Asiakaspalveluosaamisen määrittelyä voidaan tarkentaa niin, että se on linjassa tavoiteltavan asiakaskokemuksen kanssa. Tällöin asiakaskokemuskuvaus myös ohjaa henkilöstön kehittämistä. Asiakaspalveluhenkilöstöhän on avainasemassa tavoitellun asiakaskokemuksen saavuttamisessa.

3.

PALVELUN

LAAATU

Satu Kylmä

Jokaisen palvelun taustalla on aina palveluajatus, joka perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen ja ydintehtävään. Miksi yritys on olemassa, mihin sitä tarvitaan ja miten kävisi, jos sitä ei olisikaan? Toimintaa ohjataan myös erilaisilla strategioilla, jotka antavat suuntaviivoja palvelutoimintaan.

Palvelutilanteessa pitäisi osata käyttää asiakkaan kieltä ja mukauttaa omaa tyyliään kulloisenkin asiakasryhmän mukaiseksi.

Palvelu pitää saavuttaa tavalla tai toisella, kuten kasvokkain, puhelimella, kirjeellä, sähköpostilla tai verkkopalveilla. Tämä niin sanottu palveluympäristö asettaa omat vaatimuksensa toiminnalle. On mietittävä, miltä ympäristö näyttää asiakkaan silmissä, miten helposti se on saavutettavissa, missä se on, miten helposti sen löytää, millaisilla palveluajoilla asiakkaita palvellaan ja esimerkiksi miten selvittää ruuhka-ajoista.

Miten asiakas osallistuu palveluun? Palvelun erityispiirteenä on juuri se, että asiakas on aina osa tätä tuotantoprosessia ja vuorovaikutusta. Vaikka kuinka hioisimme oman osuutemme, asiakas muokkaa aina tilannetta oman erityisyytensä mukaisesti. Palvelun vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa ihmisten ja heidän kokemustensa, taustojensa ja tarpeidensa lisäksi myös tilanne, jossa ollaan. Asiakkaalla voi olla kiire, tai yrityksen taloudellinen tilanne voi vaikuttaa niihin resursseihin, joilla toimitaan. Osa palvelusta voi olla itsepalvelua, mutta silti se on aina palvelua, ja on mietittävä, millainen kokemus tämä on asiakkaalle.

Asiakaspalvelijalta vaaditaan omien asiakaidensa tuntemusta. Näin isossa ammattikorkeakoulussa kuin TAMK on tunnettava

yli 40 koulutusohjelman opetussuunnitelma, pedagogiset ratkaisut ja erilaiset oppimisympäristöt, jotta voi ymmärtää näissä koulutusohjelmissa toimivan henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeita. Sisäisen toiminnan tuntemuksen myötä toivottavasti kasvaa myös kyseessä olevan toimialan tuntemus ja ymmärrys sen käytänteistä ja tarpeista. Palvelutilanteessa pitäisi osata käyttää asiakkaan kieltä ja mukauttaa omaa tyyliään kulloisenkin asiakasryhmän mukaiseksi.

Kaikilla asiakaspalvelussa toimivilla pitää olla johtamisosaamista. Vaikka ei toimittaisikaan esimiestehtävissä, on jokaisen johdettava omaa työtään. Palvelutyössä ei voi koskaan täysin ennakoida tulevaa tilannetta erilaisilla ohjeilla, vaan on itsenäisesti pystyttävä tekemään ratkaisuja ja johtamaan omaa toimintaansa. Lisäksi pitää ottaa vastuu asiakkaan toiminnan johtamisesta. Usein asiakas edellyttääkin palvelutilanteessa asiantuntemusta, jolla pystytään ratkaisemaan juuri hänen tarpeitaan. Jokaisella meillä on muistissa tilanteita, joissa asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö on saanut meidät tekemään ratkaisuja, joita emme muutama minuutti sitten olleet ajatelleetkaan tekevämme. Mistä tässä muustakaan

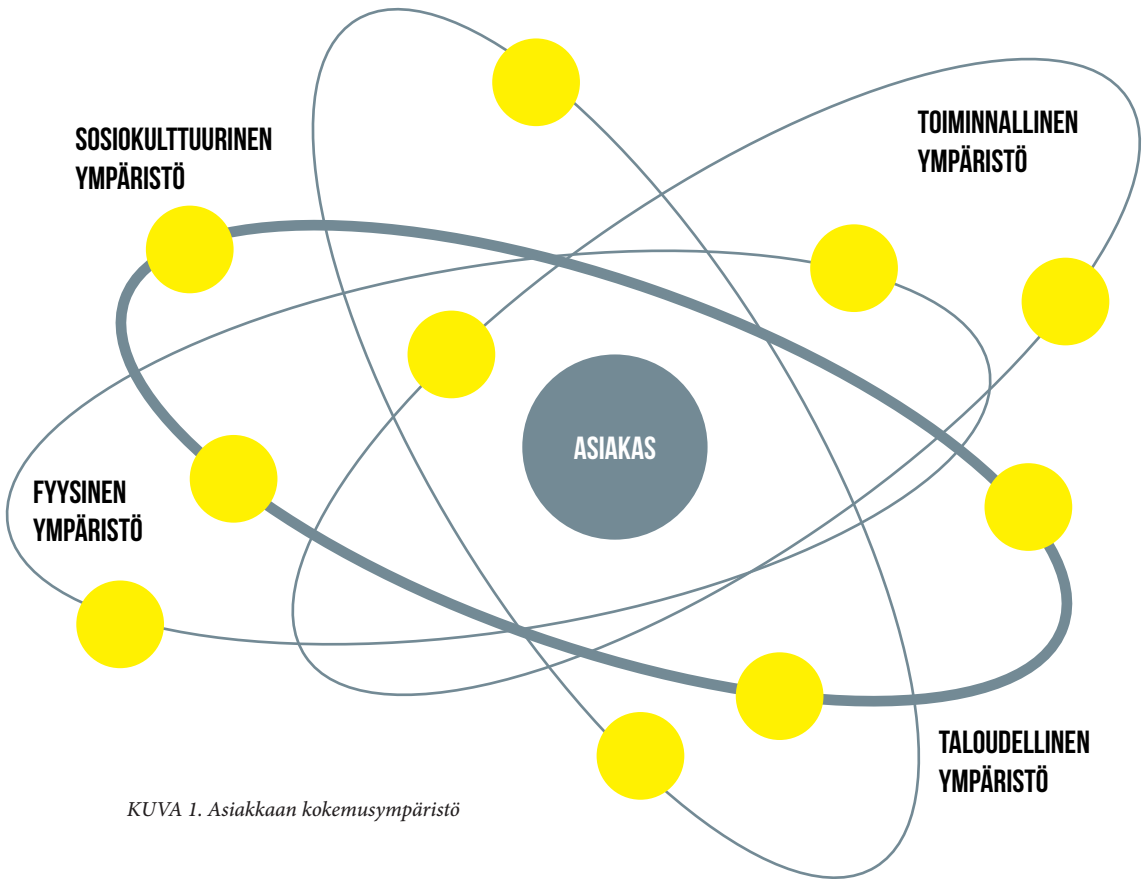


on kysymys kuin johtamisesta ja uusien luovien ratkaisujen löytämisestä asiakkaan tilanteeseen? Tämä edellyttää oman substanssin asiantuntemusta ja osaamista.

Kaikille toiminnoille on budjetissa asetettu raamit, joissa on toimittava. Koulumaailmassa harvan on omassa työssään huolehdittava muusta kuin menojen kurissa pitämisestä, mutta monella muulla alalla palvelutyötä tekevällä on lisäksi paine tietyn myynnin aikaansaamisesta. Kouluissa tavoitteet ovat enemmän laadullisia, toiminnan tavoitteita. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu kuitenkin aina myös tuloksellinen toiminta, vuosittain tavoiteneuvotteluissa asetettuihin tavoitteisiin pääseminen.

Palveluasenne koostuu teknisestä osaamisesta, asiantuntijuudesta, asiakkaiden

toimintojen tuntemuksesta sekä oman organisaation toiminta- ja menettelytapojen tuntemuksesta. Pitää osata viestiä siten, että asiakas lähtee palvelutilanteesta ainakin yhtä hyvällä tuulella kuin on siihen tullut, mieluummin jopa vähän paremmalla. Sama pätee kaikissa niissä tilanteissa, joissa ei olla asiakkaan kanssa kasvokkain tekemisissä, vaikkapa verkon kautta tuotetuissa palveluissa. Verkkopalveluissa ei ole kasvoja, mutta silti on mietittävä, mikä on se juttu, joka jättää asiakkaalle hyvän mielen. Tietokone ei menetä itsehillintäänsä, kuten ihmiselle saattaa käydä. Asiakaspalvelussa olevan henkilön on kyettävä hillitsemään omat tunnereaktionsa riippumatta siitä, onko hänellä hyvä vai huono päivä. Kaikista ihmisistä ei tarvitse pitää, mutta asiakaspalvelussa on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

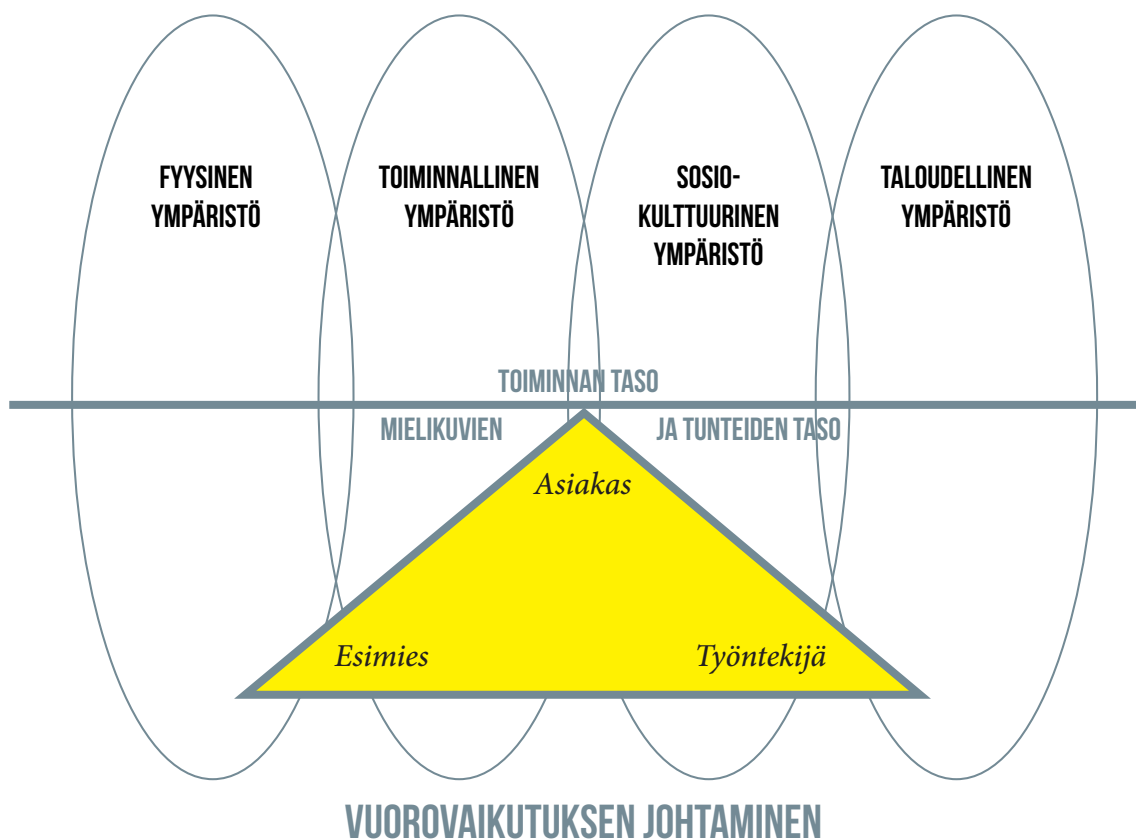


KUVA 1. Asiakkaan kokemusympäristö

Eräs esimieheni sanoi aikanaan, että hankalille asiakkaille pitäisi maksaa, koska he tarjoavat loistavan ilmaisen koulutustilaisuuden oppia toimimaan erilaisten ihmisten kanssa. Yleensäkin joustavuus on loistava ase asiakaspalvelussa sekä asioiden että ihmisten kanssa. Joustavuudella en tarkoita sitä, että ollaan valmiita tekemään mitä ja milloin vain, vaan sitä, että pystytään innovatiivisesti ja luovasti johdattamaan asiakasta uusien ratkaisujen äärelle.

Asiakkaalla on aina tilanteeseen tullessaan omat odotuksensa palvelusta. Odotukset ovat muodostuneet hänen aikaisempien kokemustensa, taustansa, tarpeidensa, markkinoinnin, muiden kertomien kokemusten tai asianomaisesta toiminnosta muulla tavoin viestitetyn kuvan perusteella. Palvelussa puhutaan palvelukuiiluista, jolloin palvelutilanteessa asiakkaan odotukset palvelusta eivät vastaakaan hänen kokemuksiinsa. Kokemus palvelusta voi tietenkin olla

PALVELUPROSESSIT



Kuva 2. Vuorovaikutuksen johtaminen.

myös asiakkaan odotukset ylittävä, jolloin hän kokee palvelun yllättävän hyvänä tai jopa liian hyvänä. Silloin puhutaan ylipalvelusta tai ylilaadusta. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985.)

Palvelun kokonaislaatu muodostuu teknisestä laadusta eli siitä, minkälaisen palvelutuotteen saamme, ja toiminnallisesta laadusta eli siitä, millainen palveluprosessin laatu on ja miten se on tuotettu. Palvelun

laadun määrittää viime kädessä aina asiakas oman kokemuksensa perusteella. Hänellä on arvioinnissa mukana omat mielikuvansa ja tunteensa toiminnan kokemuksen lisäksi. Palveluprosessissa on mukana fyysisen ympäristön lisäksi toiminnallinen ympäristö erilaisine näkymättömine teknisistä järjestelmiä koskevine ratkaisuihin, koneineen, laitteineen, esimiehineen ja tukitoimineen sekä näkyvine fyysisine laitteineen ja resursseineen. Sosiaalinen ja

Asiakaskokemus on kaikkien organisaation kanssa tapahtuvien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa

kulttuurinen ympäristö vaikuttavat palveluprosessiin erilaisine asiakkaineen ja palvelutyössä mukana olevine henkilöineen, mutta myös toiminnossa vallassa oleva yritys- ja palvelukulttuuri ohjaavat prosessia. Taloudelliset reunaehdot asettavat viime kädessä resurssit palveluprosessille ja määrittävät omalta osaltaan tapaa, jolla palvelu tuotetaan.

Asiakkaan kuunteleminen auttaa asiakkaiden toiminnan ymmärtämisessä ja asettaa koordinaatteja osaamisen kehittämiseksi, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan hänen tarvitsemiaan palveluja siten, että hän voi kokea yrityskulttuurin asiakasempaatitiseksi palvelukulttuuriksi. On siis oltava sekä tahtoa että kykyä ymmärtää asiakkaita pystyäkseen tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia! Asiakaskokemus on kaikkien organisaation kanssa tapahtuvien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa (Löytänä & Korteso 2011). Se on sekoitus sekä fyysisistä että tunneperäistä ja aisteihin vaikuttavaa toimintaa.

TAMK:n sisäisillä palveluilla on sekä ulkoisia maksavia että sisäisiä asiakkaita. Emme kuitenkaan tarkastelleet hankkeessamme asiakkaita siitä perinteisestä näkökulmasta, kuka maksaa palvelusta, vaan siitä, miten

tämä toinen henkilö on osa yhteistyössä tuotettavaa prosessia. Yhdessä tekemisessä, on se sitten työ- tai asiakassuhde, on suuri merkitys tunteilla ja vuorovaikutuksella sekä sillä, kuka on ammattilainen johtamassa tilannetta ja kenellä on vuorovaikutusvastuu. Asiakaskokemus syntyy kohtaamisista, joita on suunniteltu etukäteen.

Ei paha! -hankkeessa pyrimme kehittämään asiakaskeskeisesti palveluprosessiemme vuorovaikutuksen laatua fyysisessä, taloudellisessa, toiminnallisessa ja sosiokulttuurisessa ympäristössä. Asiakaskokemus rakentuu erilaisissa kosketuspisteissä tapahtuvien kohtaamisten ja niiden synnyttämien mielikuvien ja tunteiden summana (Löytänä & Korteso 2001). Arvioimme palvelua useimmin toiminnan tason kautta, mutta mielikuvien ja tunteiden tasolla on varsinaiseen palvelukokemukseen iso merkitys. Kokemuksen merkityksellisyys syntyy muun muassa mielikuvista, henkilökohtaisuudesta ja tunnelmasta sekä kyvystä koskettaa, kuunnella ja vaikuttaa tunteisiimme. Asiakas aistii yhteisön sisäisen palvelukulttuurin ja työntekijöiden sekä esimiehen keskinäisen vuorovaikutuksen sujumisen, koska se heijastuu suoraan ulkoiseen palveluun. (vrt. Valvio 2010, 76.)

4.

PALVELUN

PITÄÄ NÄKYÄ

Kaisa Rissanen &

Leena Stenman

TAMKin sisäisissä palveluissa ykkösasioita ovat palvelun laatu, luotettavuus ja saavutettavuus. Ihannetilanteessa mielikuva ja todellisuus kohtaavat niin, että asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiinsa ja kuva TAMKin hyvästä palvelusta vahvistuu kerta kerran jälkeen.

Koska TAMKin asiakkaat ovat erilaisia, myös palvelukanavia on useita. Opiskelija-palveluita on tarjolla niin tuleville, nykyisille kuin valmistuneillekin opiskelijoille. Lisäksi sisäisiä palveluita käyttävät TAMKin opetushenkilöstö ja muu henkilökunta. Osa palveluista on avoinna myös ulkoisille yhteistyökumppaneille.

Asiakaskokemus syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta, joista kaksi keskeistä ovat palveluympäristön rakentaminen ja brändinmukaisen kokemuksen luominen. Näissä asiayhteyksissä esiintyy usein ammattitermi design management tai muotoilujohtaminen, mutta kaikessa yksinkertaisuudessa voimme puhua talotyylistä: miten TAMK näyttäytyy, mistä sen tunnistaa.

Nykyisin ensikontakti TAMKiin tapahtuu useimmiten virtuaalisesti, internetissä. Tämä on ensimmäinen kriittinen piste, jossa palveluitamme käytetään. Toinen kriittinen piste on saapuminen kampukselle, jolloin asiakas arvioi uudelleen, miten vastaamme hänen odotuksiinsa. Se, miltä kaikki näyttää ja tuntuu, kertoo omaa kieltään yhteisön toimintakulttuurista. Jo ensivaikutelma antaa viitteitä siitä, miten talossa asioita hoidetaan.

Tilaratkaisuilla voidaan viestittää asiakkaalle esimerkiksi, miten palveluprosessi etenee, mihin asiakas voi mennä, onko palvelupiste tarkoitettu nopeaan asiointiin ja missä voi oleskella pidempään. Opasteilla, kalusteilla, materiaaleilla, väreillä, valoilla ja jopa äänillä on tärkeä merkitys ilmapiiirin luomisessa, ja fyysinen ympäristö vaikuttaa yhtä lailla asiakkaisiin kuin siellä työskenteleviinkin.



PALVELUKATU – EI MIKÄÄN UUSI AJATUS

TAMKin opiskelijoille ja henkilökunnalle suunnattujen palvelujen saavutettavuuden parantamiseksi palvelujen fyysistä keskitämistä pohdittiin Kuntokadulla jo 1990-luvun loppupuolella. Silloin sijainniksi suunniteltiin B-siiven ensimmäistä kerrosta, 80 metrin pituista käytävää, joka on asiakkaiden päivittäisten kulkureittien leikkauskohdassa lähellä pääsisäänkäyntiä ja opiskelijaravintolaa. Sinne sijoitettiin muun muassa hakutoimisto, opintotoimisto ja kansainvälisten asioiden toimisto.

TAVOITTEET	TOIMENPITEET
Asiakas hahmottaa, mistä Palvelukatu alkaa ja mihin päättyy	<ul style="list-style-type: none"> • heti sisään tullessa (Kuntokatu, Teiskontie) selkeä näkymä Palvelukadusta • pääauloihin uudet opastetekstit, tehostevärit • kampukskartat näkyville paikoille
Asiakas löytää tarvitsemansa palvelupisteen	<ul style="list-style-type: none"> • käytäväopasteiden ja ovikylttien uusiminen • tekstiopasteet kriittisiin kohtiin seiiniin, oviin ja kattopalkkeihin • yhtenäinen fontti ja väritys • avoimet ikkunat, näkyvyys huoneisiin
Asiakas tietää, miten toimia	<ul style="list-style-type: none"> • opasteiden uusiminen ja yhtenäistäminen • ohjeiden keskittäminen siististi palvelupisteiden läheisyyteen • ilmoitustaulujen karsiminen, täsmennetty käyttötarkoitus ja ylläpito
Tila on viihtyisä ja toimiva, ja siitä välittyy TAMK-tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> • seinäpintojen maalaus, tehostevärinä TAMKin vihreä • väripilkuiksi taidetta ja maailmankartta • uudet keveämmät ja muunneltavat kalusteet • tietokoneiden ja oheislaitteiden ryhmittely • oleskeluryhmiä • valaistuksen kirkastaminen

Ei paha! -hankkeen kehittämistyön tuloksena B1-käytävä jalostui Palvelukaduksi (Service Street) kesän ja syksyn 2013 aikana. Palvelukadun muodostavat nyt it-tuki, opintopalvelut, kansainväliset palvelut, rekrypalvelut ja kirjastopalvelut. Vaikka palveluilla ei olekaan yhtä yhteistä palvelupistettä, keskitetty sijainti helpottaa palvelujen löytämistä ja käyttämistä. Fyysinen läheisyys edistää palvelujen kokonaisvaltaista kehittämistä esimerkiksi aukioloaikojen ja palvelujen yhteistoteutuksen näkökulmasta. Palveluissa työskentelevät osaavat ohjata asiakkaat sujuvasti oikean palvelun tai henkilön luo, koska he tuntevat entistä paremmin eri toiminnoissa työskentelevät kollegat ja heidän edustamansa palvelut.

TAVOITTEISTA TOTEUTUKSEEN

Tarve pääkampuksen tärkeimmän opiskelijapalvelupisteen ilmeenkehittämiseksi tuli ajankohtaiseksi uuden G-siiven valmistuttua. Ero uuden ja vanhan kiinteistön välillä oli silmiinpistävä. Uuden värikkään ja valoisan kirjaston valmistuttua G- ja B-siipien taitekohtaan vanha B1-käytävä alkoi näyttää hämärältä, harmaalta ja kulu-neelta. Koska varsinaista investointirahaa muutoksiin ei ollut varattu, asetimme suunnittelun tavoitteeksi palvelukäytävän ”kasvojenkehittämisen” eli pyrkimyksen tehdä mahdollisimman hyvää jälkeä mahdollisimman vähällä vaivalla ja kustannuksilla.



Palvelukadun uusi ilme on saanut hyvän vastaanoton.

Lopputulostavoitteenamme oli raikas, kut-suva, opastava Palvelukatu – Service Street.

Vastuuta palvelukäytävän uudistamisesta jaettiin viestintäpalveluiden, kiinteistöpalveluiden ja käytävän varrella sijaitsevien toimintojen kesken. Varsinkin pintojen uudistamisessa

käytimme lisäksi luotettavia alihankkijoita. Kesän 2013 aikana työ eteni vaiheittain niin, että syyskuun puoliväliin mennessä oli valmiina ensimmäinen näkyvä osa muutostöistä. Toisessa vaiheessa, loppusyksyn aikana, työtä täydennettiin ja viimeisteltiin.



KIRJASTO OSANA PALVELUKATUA

Palvelukatuun kuuluva Kuntokadun kirjasto avautui lokakuun 2012 lopussa. Silloin saman katon alle muutti kolme TAMKin kymmenestä erillään toimineesta kirjasto-toimipisteestä. Vuoden 2014 loppuun mennessä Kuntokadulle siirtyvät loput kirjastotoimipisteet kahta lukuun ottamatta samalla kun toimipisteiden opetus keskittyy Kuntokadulle. Näin kirjastosta muodostuu asiakaskunnaltaan ja aineistoiltaan erittäin monialainen ja monipuolinen kokonaisuus.

Uuden kirjastomme suunnittelussa pyrimme ottamaan huomioon asiakaspalautteet. Kirjastotilaan kaivattiin perinteisen kirjastomaisuuden (kirjahyllyt ja asiakaspalvelutiski) lisäksi runsaasti luonteeltaan erilaisia tiloja (esimerkiksi äänekkäämpää tilaa ryhmätyöskentelyyn, täysin hiljaista tilaa

lukemiseen ja vapaata oleskelutilaa). Tavoitteenamme oli luoda kirjastotilasta oppimisen olohuone, joka tarjoaa paitsi monipuoliset lähdeaineistot oppimiseen ja tuen aineistojen löytymiseen myös tilan viihtyä ja prosessoida hankittua tietoa miellyttävässä ympäristössä.

Toiminnallisuuden ja viihtyisyyden näkökulmasta huomioimme erityisesti seuraavia seikkoja:

- tilan muunneltavuus ja monikäyttöisyys
- erilaiset tilat asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin (kuten yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentely, hiljainen työskentely, atk-työskentely)
- asiakaspalvelutiskin toimivuus (asiakkaalla mahdollisimman vähän kynnystä saada henkilökohtaista palvelua, henkilökunnan työprosessien ja -ergonomian huomioiminen)
- esteettisyys (esimerkiksi värit, muodot ja hauskuus).

Kirjasto on kahdessa kerroksessa yhteensä noin 1500 neliön tilassa. Ensimmäinen kerros on palvelukerros, josta saa kirjaston aukioloaikoina (arkisin kello 9–18) henkilökohtaista palvelua. Ensimmäiseen kerrokseen on sijoitettu kirjaston painettu kokoelma, eli kirjat ja lehdet, sekä screen-alue, jonka näytöltä voi nojatuoleilla mukavasti istuskellen seurata opiskeluun liittyvää ohjelmaa tai rennompaa tiedonvälitystä. Nojatuolit ovat osoittautuneet erinomaisiksi lepopaikoiksi, joissa pienet päiväunetkin onnistuvat opiskelujen lomassa. Eri puolilla ensimmäistä kerrosta on myös pöytiä itsenäiseen ja ryhmätyöskentelyyn.



Kirjaston toinen kerros on varattu asiakkaiden työskentelytilaksi. Kirjastossa tehtiin tosissaan töitä, jotta kokoelma saatiin mahdumaan kokonaisuudessaan ykköskerrokseen. Aineistoa poistettiin runsaasti kokoelmasta ennen muuttoa. Ilman tätä ratkaisua myös kakkoskerrokseen olisi pitänyt sijoittaa kirjoja, mikä olisi muuttanut täysin tilan luonnetta. Nyt toinen kerros voidaan pitää ykköskerrosta pitempään auki aamuisin ja iltaisin (arkisin kello 8–20), mikä mahdollistaa opiskelun atk-pisteillä, hiljaisessa tilassa, ryhmätyöhuoneissa ja yleisessä työskentelytilassa muun kirjaston ollessa suljettuna.

Koska kirjastot ovat käymässä verkkoaineistojen lisääntymisen seurauksena läpi suuria muutoksia, uusi kirjastotila oli suunniteltava mahdollisimman muunneltavaksi. Kun painettujen kirjojen määrä vähenee,

on tiloja kirjahyllyjä poistamalla pystytävä muokkaamaan muuttuvan oppimisen tarpeita vastaaviksi. Kirjastotilan merkitys ei sinällään tule vähenemään tulevaisuudessa. Kirjaston ydinpalvelut – laadukkaitten aineistojen tarjoaminen ja niiden käytön ohjaus – eivät katoa jatkossakaan, mutta toimintaympäristö tulee kokonaisuudessaan muuttumaan merkittävästi.

Kaiken kaikkiaan vuosi uudessa kirjastotilassa on opettanut paljon. Kirjaston rakennusprojekti on enemmänkin prosessimainen kuin selkeästi päättyvä projekti. Tilat ja niiden käyttötarkoitukset muokkaantuvat koko ajan asiakkaiden ottaessa niitä haltuun ja määritellessä niiden merkityksiä. Asiakkailta saatava palaute haastaa kirjastoa jatkamaan tilojen muokkaamiseen asiakkaiden tarpeista lähtien.

5.

SUJUUVUUTTA

PALVELUUN

BENCHMARKING: UUSIA NÄKÖKULMIA HAKEMASSA 37

Kaisa Rissanen ja Kirsi Tolvanen

HR-JÄRJESTELMÄ TEHOSTAA SISÄISTÄ PALVELUA 43

Susanna Saarinen ja Merja Jortikka

PALVELUN MITTAAMINEN IT-PALVELUISSA 49

Jussi Kivinen

PALVELUJEN KYPSYYSTASON NOSTAMINEN HANKINTAPALVELUISSA 56

Raimo Ojala

BENCHMARKING: UUSIA NÄKÖKULMIA HAKEMASSA

Kaisa Rissanen 

Kirsi Tolvanen

Benchmarking on menetelmä, jossa oman organisaation toimintaa verrataan toisten toimintaan. Sekä TAMKin kirjastossa että kansainvälisten palveluiden yksikössä löydettiin sopivat benchmarking-matkan kohteet Helsingistä. Benchmarking toi uusia ajatuksia oman palvelukulttuurin kehittämiseen.

Benchmarkingin ideana on oppia toisilta heidän hyviä käytäntöjään ja arvioida, miten omassa organisaatiossa asiat voitaisiin tehdä uudella tavalla. Arviointi ja itsearviointi kulkevat siten rintarinnan benchmarking-prosessissa. Vertaamalla omaa toimintaa vastaavaan muualla toteutettuun saadaan uusia näkökulmia kehittämiseen ja arjen toimintojen järjestämiseen. Benchmarkkaus tehdään tavoitteellisesti tutkimuksellisella otteella esimerkiksi havainnoiden ja haastatellen.



Juha Tuulaniemi määrittelee kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011) benchmarkkauksen hyödyt:

- Muiden jo käyttämiä hyviä toimintatapoja voidaan hyödyntää.
- Muiden tekemät virheet voidaan välttää.
- Oma sininen merikin (vähän kilpailu markkina) voi löytyä markkinoita tutkimalla.
- Myös kokonaan toisen toimialan logiikkaa voidaan hyödyntää omassa toiminnassa.
- Voidaan tehdä strategiavalintoja, kun tunnetaan kilpailukentän muut toimijat.
- Voidaan myös muuttaa pelisääntöjä, kun tunnetaan toimialan logiikka.
- Erotutaan positiivisesti, kun tunnetaan markkinatarjonta.

KIRJASTOLAISTEN PÄIVÄ ASIAKKAANA

Erityisen kiinnostava Ei paha! -hankkeen näkökulmasta on Tuulaniemen mainitsema toisen toimialan logiikan hyödyntäminen. Koska pyrimme hankkeessa löytämään uusia avauksia palvelujen kehittämiseen, ei ollut mielekästä rajata benchmarking-vierailuja TAMKia vastaaviin koulutusorganisaatioihin. Palveluja tuottavia organisaatioita on lähes rajattomasti, joten sopivien benchmarkkaus-kohteiden löytäminen ei osoittautunut ongelmalliseksi.

Kirjastolaisten Ei paha! -hankkeen mahdollistama benchmarking-matka suuntautui kesäiseen Helsinkiin. Matkaan lähdettiin teemalla ”Päivä asiakkaana–palvelukulttuurin salapoliisit”. Päivän tavoitteena oli tarkkailla ja arvioida palveluja asiakkaan näkökulmasta. Olennaista oli omien subjektiivisten

kokemuksen kirjaaminen ja sen miettiminen, miten tuo kokemus syntyy. Koko innokas kirjastotiimi lähti matkaan, ja jokainen tiimiläinen tutustui päivän aikana 2–3 hengen pienryhmässä vähintään yhteen kirjaan ja yhteen muuhun palveluun tuottavaan kohteeseen. Osa pienryhmistä oli varannut kohteisiin esittelyn ja keskusteli henkilökunnan kanssa. Osa taas lähestyi kohdettaan mystery shopping -hengessä ilman ennakkovaroitusta ”aitoina asiakkaina”.

Kaikkiaan tarkkailun kohteeksi päätyi kymmenen kirjastoa, yhdeksän erilaista kauppaa Alkosta Hakaniemen kauppahalliin, kuusi kahvilaa sekä seitsemän muuta kohdetta, joihin kuuluivat muun muassa raitiotievaunu ja Ratikkamuseo. Jokainen ryhmä sai vapauden lähestyä kohdettaan haluamallaan tavalla päivän tavoitteita unohtamatta. Palvelujen asiakkaana kukin mietti seuraavia kysymyksiä: Mikä asiakaspalvelussa oli hyvää tai huonoa? Mitä TAMKin kirjasto voisi ottaa opikseen tutustumiskohteesta? Oliko jotain, mikä erityisesti ilahdutti tai pahastutti asiakasta? Mitä hyvää tai huonoa oli esimerkiksi tiloissa, opasteissa ja esitteissä? Mitä muuta olennaista huomattiin asiakaspalveluun liittyen?

Päivän tuloksia jaettiin innokkaasti jo matkan aikana. Pienryhmät osoittautuivat toimivaksi tavaksi keskustella yhdessä kokemuksista. Jokainen ryhmä laati matkan jälkeen esityksen benchmarking-kokemuksistaan. Nämä esiteltiin kirjastolaisten yhteisessä tilaisuudessa, jossa jatkettiin keskustelua hyvän asiakaspalvelun luonteesta. Asiakkuuskokemukset olivat hämmäntävän yhtenäisiä. Ikään kuin kaikilla olisi sisäänrakennettuna yhteinen käsitys hyvästä

asiakaspalvelusta, jonka mukaan toivotaan asiakkaina kohtelua.

Keskeisiksi onnistuneen asiakaspalvelun tekijöiksi tunnistettiin seuraavia asioita:

1. Asiakas pitää huomioida, ja tämän tulisi kokea itsensä tervetulleeksi. Asiakaspalvelijan ei tarvitse välttämättä edes sanoa mitään, jos hän osoittaa elein, esimerkiksi hymyllä tai nyökkäyksellä, huomioineensa asiakkaan.
2. Ensivaikutelma on tärkeä. Huonosti alkanutta asiakaspalvelutilannetta on vaikea kääntää positiiviseksi.
3. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys hyvässä asiakaspalvelutilanteessa. Siinä tulee huomioida paitsi yhteys asiakkaaseen myös asiakaspalvelijoiden keskinäinen kommunikointi ja työnjaot. Asiakkaan kannalta on kiusallista, jos hänen kuultensa käsitellään työ- tai varsinkin yksityisasiota. Asiakaspalvelijan pitäisi myös pystyä tunnistamaan asiakkaan henkilökohtaisen reviiirin rajat eikä lähestyä asiakkaita liian hyökkäävästi.
4. Asiakaspalvelija on tupla-ammattilainen. Hän hallitsee paitsi asiakaspalvelun myös oman erityisalueensa sisällöt, esimerkiksi kirjaston tiedonlähteet tai kahvilan pullien valmistusaineet.
5. Asiakaspalvelijan tulisi erottua henkilökunnan edustajaksi. Yhtenäiset asusteet tai vähintäänkin nimeä ovat tarpeen.
6. Asiakaspalvelija on koko organisaation käyntikortti ja edustaja. Hänellä tulee olla valmius esitellä organisaatiota omaa toiminta-alueitaan laajemminkin.

7. Asiakaspalvelu on asenne. Asiakaspalvelijan tunnetila tarttuu asiakkaaseen.
8. Hyvin järjestetty ja opastettu itsepalvelu on tärkeä osa toimivaa palvelukokonaisuutta.
9. Ali- ja ylipalvelu ovat kumpikin pahasta.
10. Palveluympäristöllä on suuri merkitys onnistuneessa palvelukokemuksessa.

KANSAINVÄLISET PALVELUT HAVAINNOIMASSA JA HAASTATTELEMASSA

Kansainvälisten palveluiden yksikkö teki yhden päivän Ei paha! -hankkeen benchmarking-matkansa syksyiseen Helsinkiin. Matkan tarkoituksena oli vierailla kahdessa eri työpaikassa, joissa ollaan tekemisissä kansainvälisten asioiden kanssa mutta kuitenkin eri näkökulmasta kuin ammattikorkeakoulun kansainvälisten asioiden palveluissa. Tavoitteena oli matkan aikana kerätä hyviä käytänteitä hyödynnettäväksi TAMKin kansainvälisyysasioiden kehittämisessä. Tiedon keruu tapahtui havainnoiden ja haastatellen.

Jotta kansainväliset palvelut saisi mahdollisimman paljon irti benchmarking-matkasta, oli yhdeksän hengen seurue jaettu etukäteen kolmeen ryhmään, josta jokaiselle oli määriteltä yksi kokonaisuus havainnoitavaksi. Ryhmä A havainnoi asiakaspalveluotetta asiantuntijaorganisaatiossa, ryhmä B palveluympäristöä ja ryhmä C informaation selkeyttä asiakkaan kannalta.

Päivän ensimmäinen vierailukohde oli ulkoasiainministeriön konsuliasioiden yksikkö,

josta ryhmä A siis teki asiakaspalveluhavaintoja. Yksikön toiminnasta kertoi kaksi virkamiestä, joiden konkreettiset ja asialliset, vaikkakin välillä myös värikkäät, esimerkit elävästä elämästä tekivät esityksistä mielenkiintoisia. Vieraita kehoitettiin kyselemään, ja myös isännät esittivät kysymyksiä. Isännät ilmaisivat tyytyväisyytensä siihen, että oppilaitoksen kansainvälisyshenkilöstöä vieraili heillä. Vierailusta saatiin paljon hyödyllistä tietoa, ja siitä jäi mutkaton mielikuva.

Benchmarking-matkan toisena kohteena oli eduskunta ja tarkemmin ottaen kansainvälisten asiain yksikkö. Vierailukohteen työnkuva on hyvin samankaltainen kuin TAMKin kansainvälisten palveluiden, vaikka eri aloilla toimitaankin. Eduskunnan kansainvälisten asiain yksikkö avustaa puhemiehiä, pääsihteeriä sekä eduskunnan toimielimiä ja yksiköitä kansainvälisissä yhteyksissä, lukuun ottamatta suhteita EU:n toimielimiin. TAMKin kansainväliset palvelut puolestaan hoitaa opiskelijoiden ja henkilöstön kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä ja niihin kytkeytyvien hankkeiden hallinnollisia asioita sekä huolehtii yhteistyösuhteista kansallisiin ja kansainvälisiin partnereihin.

Asiakaspalvelun näkökulmasta odotukset tätä vierailua kohtaan olivat siis korkealla. Odotukset myös täyttyivät täysin, sillä kii-reiseltä yksikönjohtajalta saatiin hieno vastaanotto. Kaikesta huomasi, että yksikkö hoitaa vierailuja työkseen. Esitys oli hyvin valmiiksi mietitty, ja ajatuksia sekä kysymyksiä oli mahdollisuus vaihtaa puolin ja toisin. Vierailulla eduskuntaan oli myös sovituna tapaaminen yhden kansanedustajan



ja hänen avustajansa kanssa. Tapaamisesta jäi sellainen kuva, että vieraiden toiveilla ja tarpeilla oli vaikutusta vierailun kulkuun ja sisältöön. Tämä edesauttoi sitä, että yhteistä puhuttavaa riitti ja tapaamiseen varattu aika vierähti nopeasti. Lisäksi vierailijoilla oli mahdollisuus kysyä, kommentoida ja tarjota asioita.

Ryhmän B havainnot vierailukohteiden palveluympäristöstä olivat seuraavanlaisia: Ulkoasiainministeriön konsuliasioiden yksikössä ei ole varsinaista kontaktiasiakaspalvelua yksityishenkilöille sanan perinteisessä merkityksessä, vaan palveluympäristönä on periaatteessa koko maailma eli Suomen konsulaatit ja edustustot ulkomailla. Palvelun käyttäjiä ovat myös muut viranomais tahot. Vierailulla nousi selkeästi esiin yksikön pyrkimys palveluympäristön jatkuvaan kehittämiseen erityisesti kriisitilanteita ja eri kulttuureita silmällä pitäen. Myös sähköisen asioinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän.

Eduskunnan kansainvälisen yksikön palveluympäristö on laaja, eli usein toimitaan myös eduskunnan ulkopuolella. Palvelu on täsmäpalvelua asiakaskunnalle, ja joustaminen tilanteiden mukaan on erittäin tärkeää. Kaikessa palvelussa pyritään korkeaan laatuun, ja työntekijöiltä vaaditaan laaja-alaista sekä hyvin täsmällisesti määriteltyä osaamista. Lisäksi työ tapahtuu julkisuuden suurenuslasin alla.

Yhdistäviä tekijöitä vierailukohteiden ja TAMKin kansainvälisyyspalveluiden palveluympäristön kanssa olivat ainakin seuraavat:

- Palveluympäristönä on koko maailma, joten eri kulttuurien tuntemus on välttämätöntä.
- Toiminta vaatii nopeaa reagoitua ja päätöksentekokykyä.
- Kriisin tai onnettomuuden sattuessa nämä yksiköt ovat yleensä ensimmäinen kontaktipiste, joten toiminta vaatii 24/7-päivystystä.

- Kiirehviiput pakottavat priorisoimaan palveluja.
- Toiminnassa pyritään korkean laadun ylläpitämiseen.
- Sähköiset palvelut nousevat tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi.

Ryhmä C tehtävänä oli benchmarking-matkan aikana tarkastella tiedotuksen ja materiaalin selkeyttä asiakkaan kannalta. Tarkastelussa oli kirjallinen ja suullinen sekä muilla kielillä tuotettu materiaali. Ryhmän keskeiset havainnot olivat seuraavanlaiset: Ministeriön verkkoviestintä on hyvin kattavaa ja monipuolista, ja sosiaalisen median merkitys on korostunut viimeaikaisten luonnonkatastrofien johdosta. Osa materiaalista on tarjolla vain virallisilla kielillä mutta yllätykseksemme ei ollenkaan englanniksi. Eduskunnan kansainvälisyysyksikön verkkosivut ovat tarjolla suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi, mutta ne ovat keskittyneet lähinnä esittelemään toimintaa, eivät niinkään uutisoimaan tapahtumista. Tärkeätä osaa yksikön työssä näyttelevät mediasuhteet, koska eduskunnan kansainvälisyystoiminta tulee näkyviin tapahtumien uutisoinnin kautta.

BENCHMARKINGIN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKULTTUURIN KEHITTÄMISESSÄ

Palvelukulttuurin kehittäminen on jatkuva prosessi, johon benchmarking toi uusia ajatuksia. Se varusti jatkossakin tarkkailemaan omaa työtä ja ympäristöä asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelun laadun erityinen huomioiminen on ollut tärkeää esimerkiksi

kirjaston näkökulmasta, kun erillisiä toimipisteistä on yhdistetty uuteen kirjastotilaan. Työn itsearviointi ja joustava reagoiminen asiakaspalautteeseen ovat olleet tärkeitä luottaessa palvelukulttuuria uuteen ympäristöön.

Kansainvälisissä palveluissa on matkan jälkeen satsattu henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen. Henkilöstölle sopivia koulutuksia on ideoitu ja toteutettu onnistuneesti myös alueellisessa yhteistyössä. Lisäksi kiirehviippujen tasaamiseen on haettu ratkaisuja yhdessä TAMKin muiden palveluiden kanssa. Sähköisten palveluiden kehittäminen on myös ollut näkyvästi esillä kansainvälisyyspalveluissa. Uusia palveluita on kehitetty, ja niistä on saatu opiskelijoilta ja henkilöstöltä kiitosta. Lisäksi kriisitilanteisiin on etsitty selkeämpiä toimintamalleja, joiden avulla on voitu parantaa asiakkaan palvelua.

Benchmarking osoittautui erittäin toimivaksi menetelmäksi TAMKin palvelukulttuurin kehittämisessä. Menetelmä on laajentanut kirjasto- ja kansainvälisyyspalveluiden henkilöstön näkökulmaa palveluiden laatuun sekä antanut uusia ideoita käytännön työhön. Prosessiin osallistuneet kokivat benchmarkingin hyödylliseksi ja motivoivaksi. Lisäksi henkilöstön toiveena on, että vastaavanlainen benchmarking-prosessi voitaisiin tehdä uudelleen tasaisin väliajoin. Jos systemaattiseen benchmarking-prosessiin ei ole mahdollisuutta, niin benchmarkingia varmasti jatketaan ainakin pienessä mittakaavassa hyödyntäen alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja.

HR-JÄRJESTELMÄ TEHOSTAA SISÄISTÄ PALVELUA

Susanna Saarinen &

Merja Jortikka

TAMKiin hankittiin osana johtamisjärjestelmän kehittämistä vuonna 2012 uusi HR-järjestelmä eli henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä linjaorganisaation ja henkilöstöhallinnon käyttöön. Järjestelmästä saadut kokemukset ovat pääosin myönteisiä. Sisäistä palvelua ja tiedolla johtamista on onnistuttu sen avulla tehostamaan.

TAMKissa on keskitetty henkilöstöhallinto, joka palvelee lukuisia sisäisiä asiakkaita, kuten työntekijöitä, esimiehiä, johtoa ja eri toimintoja, esimerkiksi talouspalveluja. Henkilöstöhallinnon palvelu on linjaorganisaation tarpeiden mukaisesti asiantunteumuksen jakamista, sisällön tuottamista käytäntöihin, prosessien kehittämistä ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Osa palveluista tuotetaan linjaorganisaatiosta saadun tiedon perusteella (esimerkiksi palkanlaskenta, jonka perusteena on esimiesten opettajille

laatimat työaikasuunnitelmat) ja osa proaktiivisesti henkilöstöhallinnon fasilitoidessa toteutustyötä (esimerkiksi esimiestyön kehittäminen). Eri toimijat linjaorganisaatiossa osallistuvat erilaisella roolilla palvelun tuottamiseen tai käyttämiseen.

Henkilöstöhallinnossa toimivien tehtävissä on aiemmin korostunut työsuhteisiin liittyvien perustietojen välittäminen esimiehille ja henkilöstölle. Uuden HR-järjestelmän (Human Resources) käyttöönoton myötä voidaan lisätä sisällön asiantuntemuksen jakamista ja jatkaa prosessien kehittämistä aiempaa toimivammiksi. Erilaisissa tehtävissä työskentelevät henkilöt saavat sujuvamman tiedonkulun myötä tarvitsemansa tiedon nopeasti, ajantasaisena ja yhdenmukaisena.

HR-järjestelmä mahdollistaa myös tiedolla johtamisen aivan uudella tavalla. Aikaisemmin käytössä olleilla järjestelmillä nykytarpeiden mukainen raportointi ei ole onnistunut kunnolla. Perusraporttien koostaminen on vaatinut manuaalista tarkistus- ja täydennystyötä. Andreeva ja Kianto (2012) osoittavat tutkimuksessaan, että tiedolla johtamisella on tilastollisesti merkittävä vaikutus yrityksen talouteen ja kilpailukykyyn. Tulokellinen tiedolla johtaminen edellyttää kuitenkin HRM- ja ICT-toimintojen eli henkilöstöjohtamisen sekä tieto- ja viestintäteknologian vahvaa keskinäistä kytkeä. Tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamat työkalut parantavat yrityksen taloudellista suoriutumista ainoastaan silloin, kun ne on vahvasti kytketty henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tämä kytkentä oli luonnollisesti myös yksi

TAMKin lähtökohdista HR-järjestelmän hankinnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Henkilöstöhallinto toimi projektin vastuullisena tahona läheisessä yhteistyössä tietohallinnon toimijoiden kanssa.

HR-järjestelmän käyttöönoton tavoitteet sisäisen palvelun kehittämisen kannalta voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Käytettävä tieto on reaaliaikaista, helposti saavutettavissa ja yhdessä paikassa.
- Tarpeiden mukainen tieto on suoraan toimijoiden käytettävissä ilman erillistä pyyntöä.
- Järjestelmä tarjoaa työvälineen prosessien yhtenäiselle toteuttamiselle.
- Manuaalinen työ ja mahdolliset virheet vähenevät.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan lyhyesti taustoja järjestelmän hankinnalle sekä järjestelmän rekrytointiin ja kehityskeskusteluihin liittyviä toimintoja. Nämä toiminnot valittiin lähempään tarkasteluun siksi, ettei niiden tukena ollut sähköisiä työkaluja ennen HR-järjestelmää. Toiminnot ovat sisäisen palvelun kannalta merkittäviä kehittämiskohteita, koska niihin osallistuu monia eri toimijoita organisaation sisällä.

TAUSTALLA TARVE KESKITTÄÄ TIEDOT JA TEHOSTAA PALVELUA

Ennen korkeakoulujen yhdistämistä vuonna 2010 Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa ja Tampereen ammattikorkeakoulussa oli

tunnistettu tarve HR-järjestelmälle, joka keskittäisi henkilöstöjohtamisen oleelliset tiedot ja palvelut. Lisäksi se toimisi henkilöstötietojen osalta niin sanottuna master-järjestelmänä muihin käytössä oleviin tietojärjestelmiin nähden. Henkilöstön perustiedot siirretään HR-järjestelmästä automaattisesti muihin tietojärjestelmiin, jolloin manuaalisen työn osuus ja virhemahdollisuudet vähenevät.

HR-järjestelmähanketta alettiin alustavasti suunnitella korkeakoulujen yhdistymistä valmistelleessa työryhmässä. Hankkeen tavoitteena oli luoda esimiehille ja henkilöstöhallintoon sekä välillisesti myös tietohallintoon uusi parempi työkalu ja tehostaa muun muassa henkilötiedon, työsuhteen ja osaamisen hallintaa. (Haukijärvi 2011.) Esimiehillä olisi tieto käytettävissään ilman, että se tuotetaan henkilöstöpalveluista yksittäisenä palveluna. Uuden HR-järjestelmän vaatimusmäärittely ja kilpailutus toteutettiin vuosina 2010–2011, mutta käyttöönottoaihetta päästiin valmistelemaan pääasiassa vuoden 2012 puolella muun muassa markkinaoikeuteen viedyn kilpailutuksen takia.

HR-järjestelmään haluttiin sisällyttää vähintään rekrytointiin, työsuhteen hallintaan (henkilö-, työsuhde-, loma- ja poissaolotiedot) sekä kehityskeskusteluihin liittyvät prosessit ja aineistot. Lähtötilanteet kunkin prosessin kohdalla vaihtelivat siten, että tieto oli hajautettuna eri järjestelmiin, sähköiset työkalut olivat käyttötarkoitukseen sopimattomia tai niitä ei ollut lainkaan (Haukijärvi 2011). Seuraavassa kuvataan erityisesti esimiestyöhön suunnattujen sähköisen rekrytointin ja kehityskeskustelujen toteutusta

HR-järjestelmässä sekä sisäisen palvelun tehostumista järjestelmän myötävaikutuksella.

REKRYTOINTI SUJUVAMMAKSI

HR-järjestelmän käyttöönotto vaihe aloitettiin sähköisen rekrytointin työstämisellä, koska rekrytointiprosessi oli lähtötilanteessa varsin työläs. Se piti sisällään suuren määrän manuaalista tietoa keruuta ja käsitteilyä. Lisäksi rekrytointitoiminnon käyttöönotto oli toteutettavissa nopealla aikataululla, sillä se ei edellyttänyt pohjatietojen viemistä järjestelmään. TAMKissa ei ollut lähtötilanteessa käytössä mitään rekrytointiin liittyvää sähköistä työkalua, vaan työhakemukset toimitettiin sähköpostitse tai kirjeitse joko suoraan rekrytoivalle esimiehelle tai laajempien opettajahakujen yhteydessä johdon sihteereille. Johdon sihteerit keräsivät hakemuksista manuaalisesti tietyt perustiedot Excel-taulukoihin, jotka toimitettiin esimiehille jatkokäsittelyyn. Johdon sihteerit myös huolehtivat työhakemusten tulostamisesta ja arkistoinnista.

Rekrytointin siirtäminen HR-järjestelmään aloitettiin luomalla omat, räätälöitävissä olevat hakukaavakkeet sekä kohdennetuille että avoimille työhakemuksille. Käyttöoikeudet toteutettiin siten, että henkilöstöhallinnon lisäksi kukin rekrytoiva esimies käsittelee itselleen saapuneita hakemuksia suoraan järjestelmässä. Hakemusten käsittelyn helpottamiseksi esimiehiä on ohjeistettu kirjaamaan kunkin hakemuksen kohdalle haun eteneminen heti ensimmäisellä katselukerralla. Käytännössä merkintä voi olla esimerkiksi ”harkitaan haastateltavaksi”, ”haastattelu ja näyteluento” tai ”ei

etene”. Viimeksi mainittuihin hakemuksiin ei esimiehen tarvitse enää palata, eivätkä ne siten kuormita häntä hakijoiden jatkokarsinnassa. Henkilöstöhallinto tiedottaa tilanteesta näille karsiutuneille hakijoille sovituna ajankohtana. Tiedottaminen onnistuu järjestelmän kautta helposti niin sanotulla massaviestitoiminnolla.

Järjestelmä huolehtii automaattisesti hakemusten arkistoinnista. Kullekin hakemukselle määrätty tallennuksen yhteydessä arkistointilain mukainen säilytysaika järjestelmän sisällä. Näin hakemusten arkistoinnista ei tarvitse erikseen huolehtia tehtävään valitun henkilön hakemusta lukuun ottamatta.

Haasteellisiksi ovat edelleen osoittautuneet tilanteet, joissa hakemuksia tulee kymmenittäin tai sadoittain tiettyyn tehtävään. Näissä tapauksissa järjestelmästä ei ole riittävän sujuvasti saanut hakijoista yhteenvetoraporttia, vaan jokainen hakemus on käytännössä jouduttu käsittelemään erikseen. Esimiehelle tulevan manuaalisen työn määrä ei ole siis työläimmissä rekrytoinneissa riittävästi vähentynyt. Järjestelmän toimittaja on kuitenkin lähitulevaisuudessa kehittämässä kyseistä toimintoa siten, että se vastaisi paremmin esille tulleisiin tarpeisiin ja toimisi myös hakijoiden karsintaa helpottavana välineenä.

HR-järjestelmä on monella tapaa helpottanut rekrytointiprosessin hallintaa muun muassa vähentämällä manuaalista työtä, esittämällä reaaliaikaista tietoa, tarjoamalla esimiehille tietoa kokoavan työvälineen ja auttamalla hakijoiden vertailemisessa

hakukriteerien pohjalta. Se on siirtänyt vastuuta prosessin hallinnasta johdon sihteeriltä rekrytoiville esimiehille ja henkilöstöhallintoon. Järjestelmän käyttöönotto on edellyttänyt muutoksia aiempiin prosesseihin, ja näiden muutosten yhteydessä henkilöstöhallinto on pystynyt selkiyttämään ja yhtenäistämään rekrytointiprosessiin liittyviä käytäntöjä ja ohjeistusta. Tämä on auttanut kehittämään ja tarjoamaan tasalaatuista palvelua rekrytointiprosesseissa ja tiivistänyt yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

KEHITYSKESKUSTELUT KEHITTÄMISTYÖN POHJANA

Seuraava askel käyttöönottoprojektissa oli kehityskeskustelujen ja niihin liittyvien osaamisarviointien siirtäminen HR-järjestelmään. Lähtötilanteessa kehityskeskusteluille ei ollut omaa sähköistä työkalua, vaan keskusteluihin liittyvät ohjeistukset ja lomakkeet olivat Word- ja Excel-muotoisia tiedostoja. Kukin henkilö ja esimies tallensi käydyt keskustelut itse määrittelemällään tavalla esimerkiksi tulostettuina versioina, ja käytännössä aiempiin keskusteluihin palaaminen ei aina onnistunut puutteellisten merkintöjen tai papereiden hukkumisen takia. Myöskään tiimi- tai TAMK-tasoisia yhteenvetoja ei ollut suuren manuaalisen työn takia koottuna eikä hyödynnettävissä suunnittelu- ja johtamistyössä.

Osaamisarviointien pohjana olevaa osaamiskarttaa alettiin työstää yhdessä esimiesten kanssa jo ennen järjestelmähankkeen käyttöönottoa. Osaamiskarttaan määriteltiin kymmenkunta koko henkilöstöä koskevaa yhteistä osaamista, joiden

valintaan johto ja esimiehet saivat vaikuttaa. Kartoitukseen päätyneitä yhteisiä osaamisia ovat esimerkiksi asiakaspalveluosaaminen ja verkosto-osaaminen sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa. Alakohtaisia substanssi-osaamisia työstettiin yksiköissä esimiesten johdolla henkilöstöä osallistaen. Kaikkien osaamisten valinnassa ja määrittelyssä pyrittiin huomioimaan erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeet ja strategisesti tärkeä osaaminen. Henkilöstöhallinto koosti esimiesten ehdotusten pohjalta lopullisen osaamiskartan, jota testattiin ensimmäistä kertaa vuoden 2012 kehityskeskustelujen yhteydessä erillisellä sähköisellä lomakkeella. Saatujen kokemusten perusteella osaamiskarttaa muokattiin edelleen ennen HR-järjestelmän käyttöönottoa vuoden 2013 kehityskeskustelukierroksen yhteydessä.

Myös kehityskeskustelulomakkeen sisältöä sekä luottamushenkilöiden kanssa työstettyä työtehtävien vaativuuteen, ammattitaitoon ja työsuoritukseen liittyvää arviointia muokattiin järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Näidenkin osioiden työstöissä huomioitiin esimiehiltä saadut palautteet ja kommentit.

HR-järjestelmää on käytetty kehityskeskustelujen työkaluna ensimmäistä kertaa vuonna 2013. Esimiehiltä ei ole järjestelmällisesti kerätty palautetta työkalun toimivuudesta, mutta spontaanien, vapaamuotoisten kommenttien perusteella HR-järjestelmän on koettu sujuvoittavan prosessia. Järjestelmä on helppokäyttöinen. Aiemmat kehityskeskustelut ja arvioinnit dokumentoitiivat järjestelmään, ja niihin on helppo palata vuoden kuluessa. Osaamiskarttaa ja muita

kehityskeskusteluihin liittyviä osioita on teknisesti mahdollista muokata edelleen tarpeen mukaan järjestelmän pääkäyttäjien toimesta ilman toimittajalta tarvittavaa panosta.

Palvelu on tarkoituksellisesti kehitetty itsepalveluksi henkilöstölle ja esimiehille. Toimijat pääsevät hyödyntämään aineistojaan henkilöstöhallinnosta riippumatta. Omien tavoitteiden ja kehittymissuunnitelmien dokumentoimisen lisäksi järjestelmää voi hyödyntää talon yhteisenä osaamispankkina julkisiksi määriteltyjen osaamisarviointien osalta. Kuka tahansa henkilöstön edustaja voi hakea talon sisältä tietyn alan osajaa; osajahaun avulla voi etsiä esimerkiksi henkilöä hankkeiden toteuttamiseen tai sijaistamistarpeisiin.

Esimies saa järjestelmästä tiimikohtaisia osaamisraportteja. Näitä analysoimalla hän saa kokonaiskuvaa täydentävää tietoa tiiminsä kehittämissuunnitelmien ja tiedolla johtamisen pohjaksi. Sisällöllistä tulkintaa tehdään henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa, jolloin palvelun ydin on sisällöissä ja suunnitelmien käytännön toteuttamisessa.

UUDET TYÖKALUT TEHOSTANEET KÄYTÄNTÖJÄ JA PALVELUA

HR-järjestelmän käyttöönotto on tapahtunut vaiheittain noin puolentoista vuoden aikana ja jatkuu yhä. Lähitulevaisuudessa on tarkoitus ottaa käyttöön edelleen uusia osioita sekä jatkaa liittymien rakentamista muihin käytössä oleviin järjestelmiin.

HR-järjestelmähanke on vahvasti vaikuttanut sisäiseen palveluun henkilöstöjohtamisen sisältöjen kehittämisessä osana TAMKin johtamisjärjestelmää. Kun iso osa aiemmin henkilöstöhallinnon takana olleista tiedoista on suoraan esimiehen saatavilla, voidaan palvelussa keskittyä asiantuntemusta vaativiin tehtäviin ja prosessien edelleen kehittämiseen.

Olenainen parannus aiempaan verrattuna on myös henkilöstöraportoinnin helpottuminen ja mahdollistuminen aivan uusilla alueilla. Henkilöstösuunnittelun ja tiedolla johtamisen tueksi voidaan HR-järjestelmän avulla tuottaa hyödyllistä ja ajantasaista tietoa huomattavasti aiempaa tehokkaammin sekä tiimien että koko TAMKin tasolla. Vuoden 2014 aikana järjestelmän raportointitoimintoa tullaan kehittämään siten, että henkilöstöhallinnon ohella myös esimiesten on aiempaa helpompaa hyödyntää monipuolisia raportointimahdollisuuksia tiimi-kohtaisten suunnitelmien ja toiminnan johtamisen tueksi.

Välillisesti järjestelmähanke on pakottanut henkilöstöhallinnon miettimään uudelleen monia prosessejaan sekä sisältöjen että ohjeistuksen kannalta. Paikoin työ on edelleen kesken, mutta jo nyt monia aiemmin varsin hajanaisia käytäntöjä on saatu yhtenäistettyä. Palvelusta on tullut selkeämpää, kun siihen kohdistuvat odotukset perustuvat yhtenäisiin toimintakäytäntöihin.

Jälkikäteen arvioituna esimiesten panosta olisi kannattanut pyrkiä hyödyntämään kattavammin jo toteutusvaiheen työstämisissä. Nyt projektiryhmässä oli mukana lähinnä henkilöstöhallinnon ja tietöhallinnon henkilöstöä. Käytännön haasteita tähän asettivat kuitenkin aikataulupaineet sekä esimiehillä että projektin etenemisessä. Spontaanin palautteen lisäksi henkilöstöhallinto on kysynyt vapaamuotoisesti palautetta sellaisilta yksittäisiltä esimiehiltä, jotka ovat käyttäneet HR-järjestelmää keskimääräistä enemmän. Tähänastiset käyttökokemukset ovat olleet voittopuolisesti positiivisia, ja käyttöönotettuja osioita on pidetty selkeänä parannuksena aikaisempaan tilanteeseen. Esille on tullut myös muutamia selkeitä kehittämistarpeita, joiden toteutuksesta on jo sovittu järjestelmän toimittajan kanssa. Systemaattisemmat arviot hankkeen onnistumisesta erityisesti esimiesten näkökulmasta voitaneen kerätä noin vuoden kuluttua siitä, kun kaikki suunnitellut osiot on otettu käyttöön.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että HR-järjestelmän käyttöönotolle asetetut tavoitteet sisäisen palvelun ja tiedolla johtamisen tehostamiseksi ovat monilta osin täyttyneet ja osittain edelleen työn alla. Järjestelmän sisältöjen ja palvelun kehittäminen vie aikaa mutta etenee tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Kaiken kaikkiaan toiminnan ja palvelujen kehittäminen on ollut helpompaa samanaikaisesti, kun koko TAMKissa on yhteisesti panostettu palvelukulttuurin käytäntöjen kehittämiseen.

PALVELUN MITTAAMINEN IT-PALVELUISSA

Jussi Kivinen

TAMKin tietohallinnon asiakaspalvelulle luotiin Ei Paha! -projektin osana määrälliset mittarit, joiden tavoitteena on parantaa it-asiakaspalvelun laatua, saatavuutta ja nopeutta. Määrällisten mittareiden lisäksi tavoiteltiin toiminnan kulttuurimuutoksia ja parannettiin työskentelyprosessien ohjeistuksia.

Palvelun suunnittelu ja kehitystyö tähtää lähtökohtaisesti kahden isoon päämäärään: liiketoiminnalliseen ja asiakaskokemukselliseen onnistumiseen. Palvelun mittaamisen tulee tukea kumpaakin näistä kehitystyön päämääristä. Suoriutumisen seuraaminen, arviointi ja tuloksiin reagoiminen ovat tärkeitä sekä kokonaistaloudellisessa ulottuvuudessa että palvelukokemuksen laadussa. Vain näin voidaan mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen polku.



Käytettävien mittareiden tulee olla strategisesti tai operatiivisesti tärkeitä, koska mitaaminen ja palvelutasojen seuranta ei ole aina helppoa, halpaa eikä vähätoista (Atkin & Brooks 2000). Aineettomaan kokemukseen perustuvilla laatumittareilla tulee varmistaa ennen kaikkea asiakastarpeen toteutuminen (Oakland 1993). Määrällisillä mittareilla varmistetaan tyypillisesti taloudellista suorituskykyä sekä prosessien toimivuutta. Tyypillisimpiä asiakaslähtöisten palveluprosessien mittareita taas ovat asiakastyytyväisyys, reagointi, joustavuus sekä tehokkuus (Hannus 1994).

TAMKissa tietohallinnon ylläpitämä service desk -palvelu on rakennettu portaittain kolmen vuoden aikana. Service desk- ja

lähitukityöhön osallistuvia tukihenkilöitä on noin 15. Heistä puolet työskentelee Tampereen Kuntokadun kampuksella ja loput pienemmissä toimipisteissä ympäri Pirkanmaata. Myös muut tietohallinnon työntekijät osallistuvat palvelupyyntöjen käsittelyyn omien vastualueidensa osalta. Dokumentoituja tukipyyntöjä käsitellään vuositasona noin 20 000 kappaletta. Kokonaisuudessaan tukipyyntöjä arvioidaan vuositasona olevan noin 30 000.

Service deskin asiakaspalveluprosessien ydin on keskitetty yhteydenottopiste palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä eli SPOC (Single Point of Contact). SPOC hallinnoi palvelupyyntöjä ja häiriöitä sekä hoitaa viestinnän käyttäjän kanssa. Asiakkaan

näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hänen tulee tietää vain yksi puhelinnumero tai sähköpostiosoite, joista hän saa tasalaa- tuista palvelua ajasta ja paikasta riippumatta.

Palvelun organisoinnin näkökulmasta tämä malli tarkoittaa helppoa mitattavuutta; vakioidulla tavalla tapahtuva ja dokumentoi- tava palveluprosessi mahdollistaa juuri halu- tun tilastoinnin. Asiat voidaan mitata palve- lutapahtuman, asiakkaan, asiakaspalvelijan, prosessin tai käsiteltävän aiheen kannalta.

TAMKin service desk -toiminta tarvitsi nykyistä paremmat mittaristot toimintansa seuraamiseen. Mittaristoja oli rakennettu lähinnä tiimin johdon käyttöön, mutta niitä haluttiin myös muille sisäisille sidosryh- mille. TAMKin vuosikellon mukainen sisäi- nen tavoitesopimusprosessi edellytti myös osaltaan mittaristoseurantaa.

It-asiakaspalvelussa käyttöön tulevilta mit- tareilta tavoiteltiin apua muun muassa seu- raaviin asioihin:

- palvelun laadun yleinen korottaminen sekä laatupoikkeamien havaitseminen ajoissa
- työskentelyn pullonkaulojen löytämi- nen ja niihin reagointi
- työn määrän ja tehokkuuden läpinäky- vyys sekä it-tiimin sisällä että ulospäin
- henkilöstöresursoinnin helpottaminen
- työntekijöiden motivointi

Projektissa luotujen konkreettisen mittarei- den lisäksi tavoiteltiin projektityöskentelyn myötä ja aikana syntyviä tai alkavia toimin- nan kulttuurimuutoksia. Palvelutyötä tekevää

henkilöstöä osallistutettiin toimintamallien ja niiden mittaamistapojen luomiseen, ja siten heitä pyrittiin sitouttamaan lopputulok- siin. Palvelussa olemassa olevia pullonkauloja ja muita prosessipuutteita pyrittiin havaitse- maan yhdessä projektin edetessä. Tavoitteena oli myös parantaa voimassa olevien työsken- telyprosessien ohjeistuksia.

MÄÄRÄLLISIÄ MITTAREITA LUOTIIN ERI KÄYTTÄJÄRYHMIEN TARPEISIIN

Käyttäjille julkinen mittaristo (julkaistaan lukukausittain laatukäsikirjassa):

- kontaktien kokonaismäärä
- palvelupyyntöjen ja häiriöiden %-suhde
- palvelupyyntöjen ja häiriöiden keskimääräinen ratkaisuaika
- tulosteiden määrät

Organisaation johdolle julkinen mittaristo (julkaistaan otoksina kvartaaleittain TAMKin tavoitesopimus-seurannassa):

- 1. tason ratkaisuaite (ensimmäinen taso tarkoittaa toimintoa, joka ensimmäisenä ottaa vastaan asiakkaan tukipyynnön)
- 1. tason ratkaisuaika
- kontaktien määrä yhteydenottotavoittain
- opiskelijoiden ja henkilökunnan kontaktit
- palvelutason mukainen vasteaika-%, ratkaisuaika-%
- laitemäärät

1. TASON RATKAISUASTE	KUVAUS	TARKENNUS
Omistaja	ICT-palvelupäällikkö	
Strategia	Suorituskyky	
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisen suorituskyvyn parantaminen Kustannustehokkuus Osaamisen parantaminen 	
Kuvaus	Mittaa service deskin osaamista ja kyvykkyyttä. Kertoo sen osuuden tukipyynnöistä, jotka on ratkaistu 1. tasolla. (toiminto, joka ensimmäisenä ottaa vastaan asiakkaan tukipyynnöjä).	Tämän mittarin voi laskea erikseen myös häiriölle ja palvelupyynnöille.
Mittausjakso	Tarpeen mukaan päivästä ylöspäin (viikko, kuukausi, vuosi)	
Mittausyksikkö	Prosentti	
Tavoiteltava suunta	Korkeammat arvot tavoiteltavia	Tavoitetasoa asetettaessa on syytä huomioida palvelukokemuksen laatu ja kustannustehokkuus
Laskentakaava	(1. tason ratkaisemat tukipyynnöt kpl/service deskin vastaanottamat tukipyynnöt)*100	Service desk voi vastaanottaa myös pyyntöjä, joita sen ei kuulu ratkaista
Tiedonlähde	Efecte	
Tiedon luotettavuus/laatu ja riskit	Korkea, riskeinä kirjaamisen laatu ja kirjaamiskäytäntöjen epäyhtenäisyys	Uudet välineet, kuten chat, tekevät haastavaksi arvioida ratkaisuun osallistuneet henkilöt
Tiedon keräysvastuu	Service desk/vastuuhenkilö	
Lähtötaso	Ensimmäinen tai edellinen mittauskerta	
Tavoitetaso	Sisäinen tavoiteasetanta määrittää	
Tavoitearvon perusteet	Kustannustehokkuus, suorituskyvyn parantaminen, välillisesti myös asiakasyytyväisyys (jos asiakas saa ratkaisun nopeasti)	
Mittarin käyttötarkoitus (sisäinen ja ulkoinen)	Markkinointi, sisäinen kyvykkyyden seuranta, tuotantomallien optimointi	
Muita huomioita	Asiakkaan näkökulmasta ei ole merkitystä, millä tukitasolla tukipyyntö ratkaistaan	

Kuva 1. Mittareiden vakioitu dokumentaatiomalli.

It-työntekijöille julkinen mittaristo eli reaaliaikaisesti julkiset raportit dokumentointityökalussa:

- saapuneiden tikettien määrä, päivä/viikko/kuukausi, anonymi
- ratkaistujen tikettien määrä, päivä/viikko/kuukausi, anonymi
- ratkaisuaajat kategorioittain
- omat ratkaistut tiketit (viikko/kuukausi/vuosi)
- omat ratkaistut tiketit palveluittain
- oma keskimääräinen ratkaisuaika

It-lähijohdolle julkinen mittaristo:

- kaikki yllä olevat + räätälöitynä kulloinkin tarvittavat mittarit

Kaikki valitut mittarit dokumentoitiin samassa formaatissa ”mittarikorteiksi”. Korttien rakennetta suunniteltaessa käytettiin hyväksi muun muassa HDI Nordic Oy:n vapaasti saatavissa olevaa dokumentaatiomallia. Dokumentaatiossa pyrittiin varmistamaan mittareiden riittävä yksiselitteisyys sekä nostamaan esiin mahdolliset tulkintaa edellyttävät ulottuvuudet. Kuvassa 1 on esimerkki yhdestä muodostetusta mittarikortista.

MITTAUSTULOKSIA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ KOHDERYHMITTÄIN

Pelkillä mittaustuloksilla on hyvin vähän arvoa. Arvo syntyy vasta, kun tuloksia osataan tulkita ja tulkintaa käyttää toiminnan laadun parantamiseen. TAMKIn yleisessä

laatutyössä käytetään Demingin laatuympeyrää: Plan, Do, Check, Act. Mittaamisella toteutetaan kohtaa ”check” ja mahdollistetaan olemassa olevan parantamista, ”act”.

Useissa ympäristöissä palvelun ostaja ja palvelua saava asiakas ovat eri tahoja. Käytännössä yrityksen sisäisissä palveluissa tilanne on aina näin. Palvelua voi tuottaa joko ulkopuolinen, ulkoistettu taho, yrityksen sisäinen tiimi tai näiden yhdistelmä. Oleellista on hahmottaa, että halutun palvelutason määrittelevä ja sen toteuttamisen resursoiva taho sekä palvelua käyttävä taho ovat mitaamisen kannalta kaksi eri kohderyhmää.

Varsinkin silloin, kun palvelu ostetaan ulkoiselta toimittajalta, tulee sopimukseen kiinnittää erityistä huomiota.

Palvelun ostaja ja palvelun tuottaja sopivat yhdessä tavoitellun palvelun tason. Varsinkin silloin, kun palvelu ostetaan ulkoiselta toimittajalta, tulee sopimukseen kiinnittää erityistä huomiota. Sopimuksissa on hyvä määritellä annettavat palvelut (palvelukatalogi), annettavien palveluiden aikaikkunat, tavoitettavuuden taso (esimerkiksi jonotusajat puhelimesta), maksimiratkaisuaajat, ratkaisemattomien palvelupyynnöiden sallittu osuus sekä mittarit laadullisen

asiakastytyväisyyden toteutumiseen. Sopimuksessa tulee määritellä myös jatkotoimenpiteet tilanteisiin, joissa palvelu ei joltain osa-alueeltaan tavoita sovittuja tasoja. Ostajalle toteutetun palvelun mittaamisen tärkein tavoite on osoittaa, miten tuotettu palvelu saavuttaa sovitut tavoitteet ja raja-arvot.

Mittaustulosten eri kohderyhmistä lähijohdon tarpeet ovat laajimmat. Palvelun toteuttamista päivittäisellä tai strategisella tasolla johtavat tahot pystyvät hyötymään työssään hyvin suunnitelluista ja toteutetuista palvelun mittareista. Lähijohto tarvitsee-kin käyttöönsä omien mittareidensa lisäksi kaikki ne mittarit, joita muut kohderyhmät hyödyntävät.

Lähijohdolla tulee olla mahdollisuus seurata niin reaaliaikaista suoriutumista kuin pidemmän aikavälin trendimuutoksia. Työtä ohjaavilla tahoilla tulee olla selkeät näköalat akuutteihin ongelmiin, onnistumisiin, muodostumassa oleviin pullonkauloihin, palvelukatalogin tasapainoisuuteen, toiminnan vuosikelloon sekä eri osa-alueiden toiminnan kehittymisen suuntaan.

Lähijohdolle mittarit ovat seuraamisen lisäksi johtamistyökalu, jota voi käyttää myös luovasti. Esimerkiksi tyypillinen it-palvelumittari, suoritettujen palvelutikettien määrä henkilötasolla, soveltuu ristikkäisen tavoiteasetannan kautta vaikkapa perehdyttämistyön onnistumisen seurantaan. Samalle mittarille voidaan antaa tässä tapauksessa perehdytettävälle henkilölle tavoitetaso nousevaksi ja perehdyttäjälle laskevaksi. Näin voidaan seurata, onko perehdyttäjää käyttänyt omaa aikaansa perehdyttämiseen

ja onko perehdytettävä edistynyt osaamisessaan ja suoriutumisessaan.

Palvelua antavat ja ylläpitävät työntekijät tarvitsevat päivittäisen työnsä tueksi näkyviä, jotka antavat mahdollisimman hyvän kuvan palveluympäristön nykyhetkestä sekä omasta muodostuneesta työjonosta. Tietoa tarvitaan muun muassa töiden priorisoinnin tueksi, yhteistyön helpottamiseksi asiakkaiden ja muiden asiakaspalvelijoiden kanssa sekä oman suoriutumisen itsearviointiin.

Palvelua saaville asiakkaille on läpinäkyvyyden ja avoimuuden edistämiseksi hyvä myös tuoda saataville palvelun laatua kuvaavia tunnustietoja. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi palvelupyyntöjen kokonaismäärät, keskimääräiset palvelupyyntöjen läpimenoajat sekä asiakastytyväisyyden kehittymisen suunta. Mitattuja onnistumisia voi tietysti myös hyödyntää asiakkaille kohdistetussa mainonnassa.

PALVELUN MITTAAMINEN TUO MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ

Mittaaminen ja numeraalisiin tuloksiin nojautuminen ovat tyypillistä suomalaiselle johtamiskulttuurille. Mittaamiseen ja menneisyyttä kuvaaviin tuloksiin nojattaessa on hyvä myös pysähtyä pohtimaan kokonaisvaltaisemmin mittaamisen luotettavuutta ja vaikutuksia.

Laatupoikkeamien löytämiseen tähtäävissä mittareissa on taustalla ajatus, että asian korjaaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on aina kokonaiskustannustehokain vaihtoehto.

Mittaaminen ja numeraalisiin tuloksiin nojautuminen ovat tyypillistä suomalaiselle johtamiskulttuurille.

Olisi hyvä, jos suuren osan mittareista elinkaari olisi useita vuosia. Vain näin saadaan esiin tulosten muodostama neljäs ulottuvuus: aika. Kun mittaamistavat ja aineistot toistuvat pitkään, tulokset alkavat muodostaa tarinaa laadun kehittymisestä.

Mittaaminen on aina myös johtamistyökalu. Kun tiettyä asiaa avoimesti mitataan, tämän asian rooli ja merkitys nousevat päivittäisessä työssä suhteessa muihin asioihin. Huonosti käytettynä tämä ulottuvuus johtaa asioita epätoivottuun suuntaan. ”Sitä saa mitä mittaa” kuvaa hyvin niitä riskejä, joita väärin suunnitellut ja väärin ymmärretyt mittarit voivat saada aikaan.

Jotkut työntekijöistä voivat kokea mittarit haitallisina ja totuutta vääristävinä. Tätä riskiä voidaan ehkäistä avoimella keskustelukulttuurilla ja laadukkaalla projektin tavoitteiden perustelulla. Jos on mahdollista osallistuttaa mitattaviin asioihin osallisia

työntekijöitä myös mittareiden valintaan, voidaan hälventää kokonaisuuden kannalta vahingollisia epäluuloja.

Mitattujen tulosten tulkinta voi olla haastavaa. Mittareiden kuvauksen, tulosten keräämisen sekä analyysin yhteydessä on syytä panostaa myös sanallisiin selitteisiin. Tulkintaan haasteita tuovat muun muassa yksittäisten palvelutilainteiden hyvin erilaiset työmäärät, työntekijöiden vaihtelevat työnkuvat ja toiminnan vahva kausiluonteisuus.

Tässäkin artikkelissa on käsitelty määrällisiä ja laadullisia mittareita, mutta miten mitata organisaation kulttuuria, hiljaisia signaaleja ja muuta laajempaa, aineetonta ja sanatonta? Aineistonkeruuseen perustuvan mittaamisen kehittyessä ei saa unohtaa vuorovaikuttamalla, aistimalla ja viisaasti tulkitsemalla saatavia signaaleja ja kokonaiskuvaa asioiden tilasta ja tulevaisuudesta.

PALVELUJEN KYPSYYSTASON NOSTAMINEN HANKINTAPALVELUISSA

Raimo Ojala

TAMKin hankintapalveluissa toteutetun kehittämisprojektin tavoitteena oli jalostaa jo sinällään toimivia rakenteita niin, että ne vastaavat tulevaisuuden toimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Projektissa sovellettiin kypsyystasomallia, jossa prosessien kehitystä tavoitellaan järjestelmällisesti askel kerrallaan.

Hankintoihin liittyviä prosesseja on TAMKissa organisoitu toimintayksikköön, joka on nimetty hankintapalveluiksi. Nykyisessä muodossaan toiminta on ollut käynnissä noin kolme vuotta. Hankintapalvelujen kehittämisprojektissa toteutettiin Ei paha! -hankkeen tavoitteita palvelujen laadun kehittämisestä. Projektin käynnistämiseen yksikössä eivät olleet syynä nykyisten käytäntöjen toimimattomuus tai ongelmat toiminnan laadussa, sillä nykyiset toimintaprosessit ovat tuottaneet laadukasta jälkeä. Olemassa oli siis jo rakenteet, joita voidaan kehittää vastaamaan entistäkin paremmin asiakkaiden ja organisaation tarpeisiin.

Toimintayksikön ydinpalvelut koostuvat useista hankintatoimeen liittyvistä palveluprosesseista. Niiden suorittamiseen käytettäviä työkaluja kehittämällä voidaan vähentää ylimääräistä rutiiniväistöä sekä tehdä prosessit hallitummiksi ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Palvelun suorittamista ohjaavat asiakkaiden tarpeet. Palvelun kehittämistä ovat myös nykyisen osaamistason ylläpitämiseen muuttuvassa toimintakentässä liittyvät toimenpiteet. Prosessiajattelussa perusajatuksena on, että organisaation suorituskyky perustuu prosessien toimivuuteen eli prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää toimintaa.

TEHOKKUUTTA KYPSYYDEN KAUTTA

Palvelu toteutuu prosessien tuotoksena. Prosesseja voidaan arvioida niihin liittyviä käytäntöjä tarkastelemalla ja arvioimalla. TAMKin hankintapalveluiden kehittämisessä haluttiin hyödyntää kypsyysarvioinnin menetelmiä. Kypsyys tarkoittaa organisaation saavuttamaa tilaa eli vakiintumista. Korkeamman kypsyyden omaava organisaatio toimii tehokkaammin ja hallitummin. Kypsyysmalleissa toiminnan kehittäminen tapahtuu tavoitetasojen avulla, joita kiivettään ylöspäin tähdäten kypsempään ja järjestelmällisempään toimintaan.

Viitekehikseksi prosessien arviointiin valittiin Software Engineering Institutin CMMI-malli, jota hyödynnettiin soveltaen. Kypsyyttä tarkastellaan tässä mallissa viisi-tasoisena asteikon avulla. Kypsyystasot koostuvat prosessiin määritellyistä käytännöistä.

Kypsyyden nouseminen on kehityspolku, jossa jokaiseen kehityksen vaiheeseen määritellään oikeat toimenpiteet.

Malli perustuu ihmisten, prosessien ja teknologian vuorovaikutuksen parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen. Yleisinä tavoitteina on tuottaa palveluissa parempaa laatua, yhtenäistää toimintatapoja, lisätä kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä sekä mahdollisuutta toimia yhä joustavammin eri tilanteissa. Palveluorganisaation tehtävänä on tuottaa jokaiselle asiakkaalle lopputulos, joka on enemmän kuin tämä itse saisi aikaan omalla osaamisellaan tai ajankäytöllään.

CMMI-mallin soveltamiseen TAMKin hankintapalveluissa valittiin tasomalli, joka tarjoaa järjestelmällisen ja ohjatun tavan tavoitella prosessien kehitystä askel kerrallaan. Jokaisen kypsyyden ja siihen liittyvien prosessialueiden saavuttaminen arvioidaan. Arvion tarkoitus on selvittää, millä tasolla organisaation prosessit ovat verrattuna CMMI:n parhaisiin käytäntöihin ja tunnistaa tätä kautta parantamista tarvitsevat prosessit.

Prosessit jaetaan mallissa kategorioihin, joita ovat prosessien hallinta, projektin hallinta, tukitoiminnot sekä palvelun perustaminen ja toimitus. Prosesseja on määritelty kaikkiaan 24, ja ne jakaantuvat viidelle kypsyyden tasolle. Mitä korkeampi kypsyyden taso, sitä useampi prosessi on vakiintunut kyseiselle tasolle. Tämä kehitysprojekti rajattiin koskemaan CMMI:n projektin hallinnan kategoriaan sisältyviä prosesseja.



PROJEKTIN JA TYÖN HALLINTAA

Projektin ja työn hallinnan kategoriaan kuuluu yhdeksän prosessialuetta. Nämä määrittelevät ja arvioivat projektin ja työn suunnittelua sekä laadullisia asioita, jotka liittyvät seurantaan, mittaamiseen ja kontrollointiin.

Kapasiteetin ja saatavuuden hallinta -prosessialueen tarkoituksena on varmistaa, että palvelun resurssit ovat riittävät ja vaatimusten

mukaiset. Prosessissa määritellään kapasiteetin ja saatavuuden ylläpitoon liittyvät kustannukset ja resurssien tehokas käyttö. Proessin tehtävänä on myös listata, millaisia korjaavia toimenpiteitä tehdään, jos vaatimuksiin ei ylltetä. (Forrester, Buteau & Shrum 2011.)

Integroitu työn hallinta -prosessialue tarkoittaa töiden ohjaamista kokonaisvaltaisesti ja etukäteen suunnitellusti. TAMK:n koko organisaatio hyötyy hankintapalveluiden toiminnan tuloksista joko suoraan tai välillisesti. Opetuksessa, tukipalveluissa ja hallinnossa

tarvitaan tavaroita ja palveluita, joiden hankintaprosesseihin hankintapalvelut osallistuu. Tavoitteena on siirtyminen hankintaprosessilähtöisestä lähestymistavasta hankintojen suunnitteluun ja seurantaan elinkaariajattelun mukaisesti, jolloin palvelun laadulla on entistä korostuneempi merkitys.

Työn valvonta ja hallinta -prosessialueen tarkoitus on antaa luotettavaa tietoa työn etenemisestä ja erityisesti siitä, miten reagoidaan toiminnan poikkeamatilanteissa. (CMMI for Services, 419.) TAMKin hankintapalvelujen pienessä työyhteisössä henkilökohtainen vuorovaikutus ja tilannetiedon välittäminen nopeaa reagoitua varten on mahdollista. Tiedon välitystä varten on käytössä useitakin tietoteknisiä välineitä. Vielä nykyistä enemmän voitaisiin työskentelyssä ja sen ohjaamisessa hyödyntää esimerkiksi wiki-työtiloja sekä dokumentinhallintaa.

Työn suunnitelma -prosessialueen tarkoitus on laatia ja ylläpitää riittävää toimintatasoa määrittäviä suunnitelmia. TAMKissa kalenterivuosi on jatkossa sekä luku- että budjettivuosi. Erityisesti kilpailutusprosessit pitää tiiviimmin sitoa jo suunnitteluvaiheessa vuosikalenteriin. Tämä on tärkeää erityisesti toiminnan vaatimien resurssien tasaisen kuormituksen toteutumiseksi. Tiivis yhteistyö asiakkaan (erityisesti sisäisen asiakkaan) kanssa on yksi tyypillinen tapa kehittää prosessia: pyritään selvittämään, mitkä prosessin osat tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä eivät, minkä jälkeen arvoa tuottamattomat osat muokataan tai poistetaan. Prosessien toiminnassa pyritään tarkoituksenmukaisuuteen, ja niiden onnistumista voidaan mitata asiakkaiden tyytyväisyydellä.

TAMKin koko organisaatio hyötyy hankintapalveluiden toiminnan tuloksista joko suoraan tai välillisesti.

Toimintoja pyritään virtaviivaistamaan, ja asioita halutaan ajatella uudella tavalla, kyseenalaistaen. Hankintoja toteutetaan kustannustehokkaasti luomalla hankintakokonaisuuksia, kehittämällä hankintaprosessia ja ydintehtäviä. Hankintaprosessia pyritään selkiyttämään vakiintuneilla käytännöillä ja osaamisalueiden vahvistamisella.

Määrällisen työn hallinta -prosessialueella määritellään töille laadulliset ja niiden toimintaa ohjaavat tavoitteet. Lisäksi prosessialueeseen kuuluvia tehtäviä ovat mahdollisten aliprosessien valinta, työn etenemisen valvonta laadullisesti ja korjaavien toimenpiteiden käynnistäminen tarvittaessa. TAMKin laadunhallintajärjestelmään on rakennettu menettelytavat, joiden avulla



reagoidaan uskottavasti lupausten alittamiseen ja palautteeseen. Saadun palautteen perusteella arvioidaan, miten asetetut tavoitteet ja lupaukset on saavutettu. Tarvittaessa ryhdytään välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin. Saatua tietoa käsitellään säännöllisesti arviointiohjelman mukaisesti, ja sen pohjalta tehdään tarvittaessa kehittämissuunnitelmia.

TAMKin toiminnot tekevät vuosittain itsearvioinnin oman toimintansa kokonaisuudesta. Palautetieto käsitellään yksiköiden katselmuksessa. Itsearvioinnit ja katselmuksat luovat perustan seuraavan vuoden toimintasuunnitelman tavoitteille. Toiminnan määrän ja laadun selvittämiseksi voidaan arvioida vuosittain syntyviä transaktioita tavaroiden tilaustoiminnasta, hallinnoitavan sopimussalkun kokoa, omasta toiminnasta johtuvia reklamaatioita, markkinaoikeuskäsittelyyn tai oikaisuvaatimukseen päätyneitä kilpailutuksia, henkilöstön hankintaosaamisen kehittymistä, dokumentoituja asiakaspalautteita sekä kestävä kehityksen huomioimista toiminnassa.

Vaatimusten hallinta -prosessialueen tarkoitus on työssä käytettävien työmenetelmien ja työvälineiden sekä niihin liittyvien toiminnallisuuden ja ominaisuuksien vaatimusten hallinta, ovat ne sitten teknisiä tai toiminnallisia. Palveluiden toimittamiseen liittyviä vaatimuksia ovat toiminnalliset, tekniset ja taloudelliset vaatimukset. Vaatimuksia on tarkasteltava suhteessa olemassa oleviin rajoituksiin, kuten lainsäädäntöön, TAMKin strategiaan linjauksiin, taloudellisiin reunaehtoihin tai käytettävissä oleviin resursseihin.

Riskienhallintaprosessialueen tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset ongelmat ja arvioida niiden mahdollisesta toteutumisesta aiheutuvat seuraukset. Riskienhallinta on jatkuvaa ja edellyttää hyvää osaamista arvioida, millaisia riskejä kannattaa tarkoituksellisesti ottaa.

TAMKIn toiminnot tekevät vuosittain itsearvioinnin oman toimintansa kokonaisuudesta. Palautetieto käsitellään yksiköiden katselmuksessa. Itsearviointit ja katselmukset luovat perustan seuraavan vuoden toimintasuunnitelman tavoitteille.

Riskienhallinta ottaa kantaa esimerkiksi aiheutuviin kustannuksiin, aikatauluihin tai suorituskykyyn liittyviin asioihin.

Toimittajasopimuksen hallinta -prosessi-alueella hallinnoidaan toimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia. Tehtäviin sisältyy hankintaprosessin liittyviä määrittelyitä, toimittajayhteistyö sopimusaikana, sopimusten laadinta ja niiden ylläpito, reklamointi sekä arkistointi. Perinteisesti toimittajia on arvioitu transaktioperustaisesti, jolloin arviointikriteereinä toimivat sellaiset tekijät kuin laatu, hinta ja toimitusvarmuus. Nämä ovat järkeviä kriteerejä lyhytaikaisten ja operatiivisesti merkittävien toimittajien kanssa. Pitkäaikaisten kumppanien arvioinnissa tärkeämpiä tekijöitä ovat esimerkiksi innovaatiot, jatkuva parantaminen ja sitoutuminen.

Palvelun jatkuvuus -prosessialueella laaditaan ja ylläpidetään suunnitelmaa, jolla varmistetaan palveluiden saatavuus muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa mahdollisimman hyvin. Hankintapalveluiden roolina on toimia hankintaketjun osana. Palveluja tuotetaan kysyntää vastaavasti. Varsinkin henkilöresurssien mitoituksessa pitäisi pystyä luomaan tilanne, jossa palvelun vasteajat pysyvät ennalta määritellyissä raja-arvoissa. Palveluiden jatkuvuuden takaaminen myös poikkeuksellisissa tilanteissa edellyttää ennalta mietittyä vaihtoehtoista tapaa toimia. Palvelua tuotetaan samalla, kun sitä kulutetaan, eli sitä ei voi varastoida. Resurssien mitoituksessa on siis päätettävä, millä määrällisellä palvelun tasolla voidaan turvata laatutaso ja millaisin kustannuksin.

6.

PALVELU ON

YHTEISTYÖTÄ

VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMINEN 63

Satu Kylmä

VALEASIAKKUUS OPINTOPALVELUISSA 69

Tarja Kalliomäki-Linnas ja Aura Loikkanen

VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMINEN

Satu Kylmälä

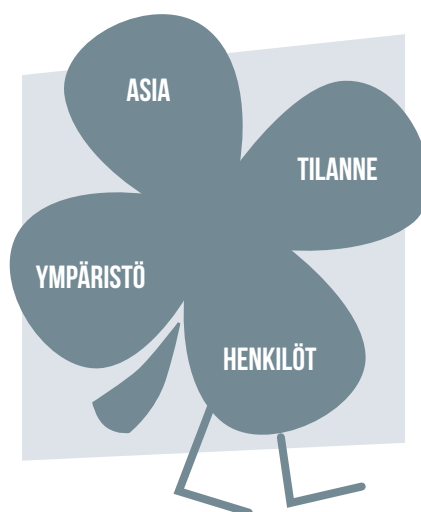
Osana Ei paha! -hanketta kehitettiin myös palveluprosessien vuorovaikutuksen laatua. Onnistuneessa vuorovaikutuskokemuksessa painottuu asertiivisuus, eli viestijällä on taito ottaa tilanteessa huomioon sekä omat että toisten oikeudet. Hankkeeseen osallistuneet pääsivät mittamaan ja kehittämään omaa asertiivisuuttaan vuorovaikutuksen johtamisen koulutuksessa.

Asiakkaan vuorovaikutuskokemukseen vaikuttavat fyysinen ja toiminnallinen ympäristö väreineen, kalustuksineen, somistuksineen ja siisteyksineen, esimerkiksi se, seisooko asiakas palvelutilanteen ajan vai onko hänelle tarjolla istuin. Mihin laite-taan takki, entäs laukku? Millainen on verkkosi-vujen käyttöliittymä? Miten opastus on järjestetty? Miten on huomioitu tietosuoja? Miten asiakasta arvostetaan? Miten luottamus synnytetään? Miten tunnistetaan asiakkaan tarpeet? Miten tilanne-herkkiä ollaan? Näiden kysymysten vastaukset kertovat palvelukulttuurista ja sosiaalisesta ympä-ristöstä. Jos resurssit ovat meillä palvelutoimin-nassa vähentyneet ja on taloudellisesti tiukkaa, miten toimitaan niin, että asiakkaalle ei välity täl-laista tunnelmaa?

Vuorovaikutuksessa vaikuttavat edellä esiteltyjen ympäristöjen lisäksi myös asia, jota käsitellään, sekä tilanne, jossa toimitaan. Jotkut asiat ovat helpompia käsitellä ja toiset vaativat hankaluutensa vuoksi enemmän tilanteen johtamista. Asiakas saattaa olla väärässä, mutta meidän on onnistuttava ratkaisemaan tilanne sillä tavalla, että emme nolaa häntä vaan osoitamme arvostusta. Vaikka meillä olisi ollut kuinka kiireinen ja haastava tilanne juuri ennen uuden asiakkaan kohtaamista, emme ammattilaisina saa siirtää tätä tunnelmaa uuteen vuorovaikutustilanteeseen.

Hyvä viestintätaito on kykyä valita tilanteeseen sopiva sanallinen ja sanaton ilmaisu. Kommunikatiivisesti taitava henkilö pystyy tehokkaaseen vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa ja osaa ratkaista vastaantulevat ongelmat. Hän pystyy viestinnällään maksimoimaan myönteiset ja minimoimaan kielteiset tulokset sekä sovittamaan tavoitteensa ja käyttäytymisensä ympäristön vaatimuksiin. (Lehtonen 2000.)

Lehtonen (2000) määrittelee kommunikatiivisen kompetenssin kykyä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen informaation vaihdantaan. Sosiaalinen kompetenssi puolestaan on kykyä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen sosiaaliseen toimintaan työyhteisössä. Kommunikatiivisella pätevyydellä tarkoitetaan ihmisen kykyä käyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja eri tilanteista selviytymiseen. Edellytyksenä on kyky vaihtaa sanomia ja ylläpitää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Tämä puolestaan on osa sosiaalista osaamista, jossa henkilö kykenee hyödyntämään mahdollisuuksia,



Kuva 3. Vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät.

joita hänellä on ympäristönsä hallintaan. Hänellä on sosiaalinen herkkyys havaita myös ympäristön noudattamia tapoja ja normeja tunnistamalla ympäristön yhteisöllisiä rakenteita. Viestijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten realistinen minäkuva, kyky sietää epävarmuutta ja uusia tilanteita, kyky viestiä avoimuutta ja kyky mukauttaa oma käyttäytymisensä uusiin tilanteisiin ja ympäristöihin, ovat myös ratkaisevia tekijöitä kommunikatiivisessa ja sosiaalisessa kyvykkyydessä. (Lehtonen 2000.)

Käyttämämme sanojen merkitys on suuri, koska meidän pitää varmistua, että toinen henkilö tulkitsee sanoja samalla tavalla kuin me. Abstraktien ja ammattitermien käytössä pitää olla erityisen huolellinen. Sanojen lisäksi viestimme aina myös sanattomalla viestinnällä. Yleisimmät sanattomat viestit löytyvät kasvoilta, liikkeistä, ilmeistä, eleistä,

asunnoista, katseesta, kosketuksesta, revii-
reistä ympäriltämme, ulkoasusta sekä puheen
nopeudesta ja voimakkuudesta. Sanattoman
ja sanallisen viestinnän ollessa ristiriidassa
keskenään uskotaan sanatonta viestintää.

Kiesiläinen (1998) kirjaa hyvän ammatil-
lisen vuorovaikutuksen edellytyksiä ajatuk-
sen, toiminnan ja tunteen tasoilla. Vuoro-
vaikutusvastuusta puhuessaan hän on sitä
mieltä, että vastuu on aina vuorovaikutuk-
sen ammattilaisella eli tässä tilanteessa asia-
kaspalvelijalla. Vastuu ei ole riippuvainen
vastapuolen taidoista, vaan se on työhön
kuuluva asia. Vuorovaikutuksen ammat-
tilaisella on hyvää tahtoa, välittämistä ja
aktiivista pyrkimystä kohti yhdessä asetet-
tuja tavoitteita. Jos aktiivista hyvää tahtoa
ei ole, se näkyy välinpitämättömyytenä ja
passiivisuutena vuorovaikutustilanteessa.
Välittäminen ilmenee kiinnostuksena toista
ihmistä kohtaan ja siinä, että jaksaa vaikeuk-
sista huolimatta yrittää päästä tavoitteisiin.
Toista ihmistä on vuorovaikutustilanteessa
aina kunnioitettava tämän teosta tai käyttäy-
tymisestä huolimatta. Vuorovaikutuksessa
on ammattilaisella vastuu omista ajatuk-
sistaan, tunteistaan ja teoistaan. Hänen on
säännöllisesti arvioitava omia tavoitteitaan
ja toimiaan. On opittava kuuntelemaan kes-
kittyneesti, ja huomioitava asiakkaan läh-
tökohdat. On tärkeää myös tarkistaa, mitä
luulee ymmärtäneensä. Assertiivisuus vuoro-
vaikutuksessa ilmenee tärkeiden asioiden
rehhellisenä sanomisena. Ammattilainen
osaa sanoa sen, mikä pitää sanoa.

Vuorovaikutustaidolla tarkoitetaan kykyä-
solmia ja ylläpitää tyydyttäviä ja läheisiä ihmis-
suhteita. Työssään vuorovaikutustaitoiset

Toista ihmistä on vuorovaikutustilanteessa aina kunnioitettava tämän teosta tai käyttäytymisestä huolimatta.

ihmiset luovat ja käyttävät erilaisia ihmissuh-
deverkostoja, jotka perustuvat aina molem-
minpuoliseen luottamukseen ja auttamiseen.
Saarinen (2001) kuvailee, että ”vuorovaiku-
tus on kuin tanssi, jossa on erilaisia askeleita
ja tapoja kommunikoida niitä toiselle”. Jokai-
selle meistä kertyy elämän aikana varasto
erilaisia vastavuoroisia toimintatapoja, joita
hyödynnämme ”hakiessamme toisia tanssi-
maan”. Itsehävinnöinnillä, empatiakyvyllä,
omien tunteiden tiedostamisella ja toisilta
saamamme palautteen avulla voimme saada
käsityksen omasta varastostamme. Itsetunte-
muksemme ja itsenäisyytemme lisääntyessä
opimme toimimaan myös uusilla, rakenta-
villa tavoilla asiakastilanteissa. Sen jälkeen,
kun koemme itsemme riittävän hyväksi
ihmisiksi hyvine ja huonoine puolinemme,
voimme aidosti kiinnostua myös toisista.
Aidossa vuorovaikutustilanteessa pitää antaa
toiselle tilaa ja aikaa sekä pyrkiä itse puhumi-
sen sijasta tekemään asioita kohentaakseen
vastavuoroisuutta. (Saarinen 2001.)

Vuorovaikutustyyli on spontaani yksilöllinen tapa reagoida tilanteisiin ja ihmisiin. Ken ja Kate Back (1983) jakavat viestintätyylit assertiivisiin, aggressiivisiin ja epäassertiivisiin tyyliin. Assertiivisessa viestinnässä henkilöllä on taito ja tahto viestiä ottaen huomioon sekä omat että toisten oikeudet viestintätilanteessa. Yleensä ihmisten viestintäkäyttäytyminen on yhdistelmä assertiivista, aggressiivista ja epäassertiivista käyttäytymistä. Yksi viestintätyyli saattaa hallita käyttäytymistä tai kaksi vuorotella tasaväkisesti. Varsinkin aggressiiviselle ja epäassertiiviselle viestinnälle on tyypillistä, että ne ilmenevät joissain tiettytyyppisissä tilanteissa tai tiettyjen henkilöiden seurassa. (Huhtinen 2001.) Sen lisäksi, että on tärkeä tunnistaa oma viestintäkäyttäytymisensä, on ammattilaisena vuorovaikutustilanteessa helpompi toimia, jos tunnistaa myös asiakkaan viestintäkäyttäytymistä ja pysyy sopeuttamaan omaa viestintäänsä sen mukaisesti.

Assertiivisessa viestintäkäyttäytymisessä omia oikeuksia puolustetaan siten, ettei toisen henkilön oikeuksia loukata. Omat tarpeet, halut, mielipiteet ja käsitykset ilmaistaan suoraan, vilpittömästi ja tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteena on molempien vuorovaikutustilanteessa olevien osapuolten tarpeiden ja halujen tyydyttäminen. Epäassertiivisessa viestintäkäyttäytymisessä jätetään puolustamatta omia oikeuksia tai puolustetaan siten, että muut voivat helposti olla välittämättä niistä. Tunteet ja käsitykset, tarpeet, halut ja mielipiteet ilmaistaan anteeksipyydellen, turhan vaatimattomasti tai arkaillen. Epäassertiivisesti viestivä henkilö on kyvytön ilmaisemaan rehellisesti

omia halujaan, tarpeitaan, mielipiteitään ja käsityksiään. Hänen tavoitteenaan on konfliktien välttäminen ja muiden miellyttäminen. Aggressiivisessa viestintäkäyttäytymisessä omia oikeuksia puolustetaan tavalla, joka loukkaa muiden oikeuksia. Viestijä on välinpitämätön ja suhtautuu väheksyvästi muiden tarpeisiin, haluihin, tunteisiin, mielipiteisiin ja käsityksiin. Omat mielipiteet, tarpeet ja halut tuodaan epäasiallisesti esille. Tavoitteena on tarvittaessa voittaminen vaikka toisten kustannuksella. (Back & Back 1983.)

Omaa assertiivisuuttaan voi lisätä keskittymällä niihin tilanteisiin, joihin itse on jälkikäteen tyytymätön ja joissa toistuvasti huomaa käyttäytyvänsä joko epäassertiivisesti tai aggressiivisesti. Käytännössä epätydyttävää vuorovaikutusta voi muuttaa paremmaksi vain muuttamalla omaa toiminta- tai reagointitapaansa, koska toisten osalta asialle ei voi mitään. Kun oppii käyttäytymään assertiivisemmin etukäteen valmistautumisen sallimissa tilanteissa, taidot siirtyvät myös yllättäen eteen tuleviin tilanteisiin. Silloin, kun tunteet saavat vallan ja aiheuttavat joko aggressiivista tai epäassertiivista käyttäytymistä, tulisi huomio kiinnittää ärsyksen tulkintaan ja omiin ajattelumalleihin. Tavanomaisemmat tulkinnat ovat liioittelu, yleistäminen, tärkeiden näkökohtien huomioimattomuus, oikeuksien huomiotta jättäminen, epärealistiset oletukset, omat kuvitelmat tai uskomukset ja kontrollin luovuttaminen muille. (Huhtinen 2001.)

Alberti & Emmons (1999) käyttävät assertiivisesta viestinnästä nimeä puolensa pitävä tyyli. Puolensa pitävä käyttäytyminen



koostuu useista osatekijöistä: Leppoisalla ja vakaan oloisella katseella sekä silloin tällöin tapahtuvalla rauhallisella katseen suunnan vaihtamisella autetaan saamaan keskustelusta henkilökohtaisempi. Samalla ilmaistaan kiinnostusta ja kunnioitusta toista ihmistä kohtaan ja lisätään viestin suoruutta. Keskusteluun saadaan lisää henkilökohtaisuutta huomioimalla myös oma asento. Aktiivinen, keskustelukumppaniin päin kohdistunut asento antaa lisäpontta viestille. Ihmisten välimatka toiseen henkilöön vaikuttaa viestintään, koska henkilökohtaiset reviirimme ovat erisuuruiset. Liian lähellä tai kaukana oleminen saattavat molemmat tehdä tilanteesta kiusallisen. Eleillä ja liikehdinnällä voi myös viestiä avoimuutta,

itseluottamusta ja spontaaniutta. Kasvojen ilmeiden pitää kertoa samaa kuin sanojen. Tasaisella, hallitulla, keskustelumaisella, ei liian hiljaisella, voimakkaalla tai monotonisella äänellä kerrottu viesti tavoittaa parhaiten kuulijansa. Vakuuttavuus viestiin syntyy sujuvalla, johdonmukaisella, selkeällä, rauhallisella ja oikein ajoitetulla puhevirralla. Kuunteleminen vaatii aktiivista keskittymistä toiseen ihmiseen ja palautteen antamista. Viestissä sanat ovat tärkeitä, mutta kuitenkin aika, jota käytetään oikeiden sanojen etsimiseen, olisi assertiivisessa viestinnässä paljon parempi käyttää rehelliseen, puolensa pitävään ilmaisuun ja tapaan, jolla asiat ilmaistaan. (Alberti & Emmons 1999.)

Ei paha! -hankkeessa järjestettiin vuorovaikutuksen johtamisesta koulutusta hankkeeseen osallistuneiden toimintojen henkilöstölle. Ensimmäisen neljän tunnin koulutuksen piti Satu Kylmä hankkeeseen osallistuneiden toimintojen päälliköille, jonka jälkeen he järjestivät vastaavaa koulutusta seitsemän kertaa henkilöstölle. Koulutuksessa käsiteltiin palveluasennetta, tunteita, temperamenttia, viestintätyylejä ja hyvän vuorovaikutuksen rakentamista.

Tuokion aikana testattiin omaa assertiivisuutta ja harjoiteltiin haastavien asiakastilanteiden hallitsemista.

Seuraavassa kuvassa on pyritty kiteyttämään, millaiset asiat vaikuttavat siihen, miten me onnistumme luomaan erilaistettuja kokemuksia asiakkaillemme.



Kuva 4. Lähtökohdat onnistuneeseen vuorovaikutuskokemukseen asiakaspalvelussa.

VALEASIAKKUUS OPINTOPALVELUISSA

Tarja Kalliomäki-Linnas &
Aura Loikkanen

Yksi tapa saada tietoa asiakaskokemuksesta on valeasiakastutkimus. Ei paha! -hankkeessa valeasiakkaiden avulla saatiin esiin sekä kokemuksia onnistumisesta opiskelijoille suunnatuissa palveluissa että kehittämisideoita palvelun laadun parantamiseksi.

Ei paha! -hankkeessa hyödynnettiin valeasiakkuutta kolmena ajankohtana. Liiketalouden opiskelijat suorittivat tutkimuksen osana projektijohtamisen opintojaan. Projektiryhmä toimi itse valeasiakkaana, ja kahdessa tutkimuksessa valeasiakkaaksi värvättiin elokuvalipun avulla opiskelijoita myös muilta aloilta, aikuisopiskelijoita ja ulkomaisia opiskelijoita. Valeasiakastutkimukset kohdistuivat opiskelijoille suunnattuihin palveluihin. Palvelupyynnöt liittyivät toimintojen ydintehtävään, mutta palvelua haettiin myös ”väärältä luukulta”. Palvelupyynnöt esitettiin sähköpostitse, puhelimitse ja face-to-face -tilanteissa.

Valeasiakastutkimuksessa tutkija asioi tavallisen asiakkaan tapaan palvelun kontaktipisteessä. Kohtaamisen aikana tutkija tekee havaintoja ennalta määritellyistä asioista. Valeasiakastutkimuksessa saadaan tietoa palveluprosessien ja toimintatapojen toimivuudesta ja toteutumisesta arjessa. Tietoa saadaan palvelun vahvuuksista ja toisaalta kehittämiskohteista. Kun tutkija tuntee yrityksen sovitut toimintatavat, hän voi arvioida toimitaanko palvelupisteissä niiden mukaisesti. Koska tutkija pyrkii havainnoimaan objektiivisesti palvelutilanteissa, ei tietoa saada asiakkaan tunnekokemuksista. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Vaikka valeasiakas ei tilanteen luonteen vuoksi kirjaakaan kokemiaan tunteita ylös, voidaan häneltä saada tietoa tekijöistä, jotka ovat vaikuttamassa tunnekokemuksiin. Esimerkkinä on arvostuksen kokeminen, joka voi syntyä asiakaspalvelijan hyvistä vuorovaikutustaidoista, lisäpalvelusta tai jatko-ohjauksesta sekä palveluympäristön järjestyksistä, jotka ottavat asiakkaan huomioon. Valeasiakas voi kirjata havaintonsa palvelutilanteesta valmiille lomakkeelle tai kirjoittaa kertomuksen kokemuksestaan. Kokemus liittyy aina tiettyyn palvelutapahtumaan, ja valeasiakkaan kirjaamat asiat toimivat erinomaisesti palvelun kehittämisen apuna.

Opintopalveluissa päätettiin hyödyntää valeasiakkuutta opiskelijoille suunnattujen palveluiden kehittämisessä. Opiskelijaprojektin avulla oli tarkoitus selvittää opintopalveluiden laatua esimerkiksi fyysisen, toiminnallisen, sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön tarkkailulla sekä kirjata palvelukokemukset. Projektissa tarkasteltiin

kuiluajattelun avulla myös sitä, vastasiko toteutunut palvelu palvelulupaukseen ja mitä kehittämissideoita opiskelijoille valeasiakkaina tilanteista syntyi.

Valeasiakkuusprojekti toteutettiin opinto- ja palveluiden osalta marraskuussa 2011. Kohteina olivat pääkampuksen ulkopuoliset toimipisteet sekä Kuntokadun pääkampukselta opintotukineuvonta ja yleinen opintotoimisto. Asiakaspalvelijoita eli opintosihteerit lähestyttiin joko asiakaskäynnillä tai sähköpostilla. Mukana projektissa oli myös muita sisäisiä tukipalveluita, ja projektin raportti toimitettiin toimintojen esimiehille.

HUOMIOITA FYYSISEEN JA TOIMINNALLISEEN YMPÄRISTÖÖN LIITTYEN

Fyysisen ympäristön osalta valeasiakkaat kiinnittivät erityistä huomiota siihen, miten palvelu oli saavutettavissa ja olivatko opasteet kunnossa. Esteettömyys nousi esille etenkin vanhoissa kiinteistöissä toimivissa palvelupisteissä, joista osasta puuttui hissi ja luiskat mahdollisille pyörätuoleilla liikkuville. Lisäksi valeasiakkaat kiinnittivät huomiota odotustilojen istumapaikkoihin, esitteisiin ja opasteisiin nimikylltien lisäksi. Opiskelijoiden huomio kiinnittyi myös valaistukseen, mahdolliseen taustamusiikkiin ja tilojen rauhallisuuteen tai rauhattomuuteen. Useassa TAMKin etätoimipisteessä pääkampuksen ulkopuolella ammattikorkeakoulun opiskelijat jakavat tilat toisen asteen opiskelijoiden kanssa. Saman kiinteistön yhteiskäyttö tuokin omat erityispiirteensä opastuksen tarpeellisuuteen. Lisäksi

Opintopalveluissa päätettiin hyödyntää
valeasiakkuutta opiskelijoille suunnattujen
palveluiden kehittämisessä.



osassa tiloja joutuu sähkölukituksen vuoksi odottamaan ovisummeriin reagointia, jotta pääsee itse palvelutilaan asioimaan – etenkin jos opiskelija-asiakas on toisesta toimipisteestä (kulkukortit ja -avaimet eivät kaikki käy kaikkiin toimipisteisiin).

Toiminnallisuuden näkökulmasta pinnalle nousi asioimisen helppous ja nopeus. Se, oliko palvelupisteelle jonoa ja kauanko mahdollisesti joutui odottamaan, nousi raporteissa esille. Myös aukioloaikojen ilmoittamiseen selkeästi ja niiden noudattamiseen

kiinnitettiin huomiota. Lisäksi valeasiakkaat tarkkailivat asiakaspalvelutilojen siisteyttä ja opintosihteerin palveluaittiutta sekä asiakkaan vaivannäön minimoimista. Sähköpostilähestymisissä huomio kiinnittyi vastauksen nopeuteen ja viestin ystävällisyyteen. Se, saiko vastausviestissä asiaa helpottavia linkkejä ja ehkä vielä enemmän vastauksia ja neuvoja, kuin kysyjä osasi kysyä, sai selvästi opiskelijavaleasiakkailta kiitosta. Asiantuntemus tai tunne sen puuttumisesta nousivat myös selkeästi raportista esille.

KOKEMUKSIA SOSIAALISESTA JA KULTTUURISESTA YMPÄRISTÖSTÄ

Asiakaspalvelukokemukseen vaikutti raportin mukaan mitä suurimmassa määrin kokemus siitä, että asiakasta kuunneltiin ja hänen asiastaan oltiin aidosti kiinnostuneita. Palvelun ystävällisyys ja asiakaspalvelijan avuliaisuus jäivät palvelutilanteesta erityisesti mieleen. Myös kiireen tai kiireettömyyden tuntu välittyi asiakkaalle. Katsekontakti ja hymy edesauttoivat miellyttävän palvelutilanteen tunnun syntymistä. Sähköpostiviestinnässä korostuivat viestin sävy, ystävällisyys ja asiakastarpeesta lähtevä palvelu. Vastauksissa annetut lisäohjeet ja tarjottu mahdollisuus palata tarkentavien kysymysten kanssa palveltavaksi uudelleen korostuivat raportissa.

VALEASIAKKAIDEN KOKEMUKSISTA KOHTI KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ

Valeasiakkuusprojektia pidettiin opintopalveluissa hyvänä kokemuksena. Eniten harmitti niitä toimijoita, joiden luona valeasiakkaat eivät käyneet tai joihin he eivät ottaneet sähköpostilla yhteyttä. Projektin jälkeen esimies esitteli tulokset yleisellä tasolla koko henkilöstölle. Oli hienoa käydä läpi onnistumisia ja niitä puolia palvelussa, jotka toimivat hyvin. Lisäksi oli ensiarvoisen tärkeää saada opiskelijavaleasiakkailta palautetta ja kehittämisideoita palvelun laadun parantamiseksi. Esille tuli selkeitä puutteitakin, joihin oli helpompi tarttua, kun ne tuotiin näkyviin asiakkaan näkökulmasta.

Lisäksi jokaisen toimipisteen raportti käytiin kehityskeskustelun yhteydessä läpi myös asiakaspalvelijan eli opintosihteerin kanssa. Moni valeasiakkaiden esille tuoma huomio ansaitsi käsittelyn koko henkilöstön kesken.

Itse palvelupisteistä eli toimistoista tuotiin esille niiden siisteys ja yleinen ilme. Mukana tässä huomiossa kulkivat oleellisesti myös tietoturva-asiat. Oliko papereita asiakaspalvelijan pöydällä, kuinka esillä ne olivat ja esimerkiksi näkikö asiakas toisten opiskelijoiden henkilökohtaisia tietoja? Tähän puoleen tartuimme ensimmäisenä, ja kukin opintosihteerit veloitettiin huolehtimaan siitä, ettei itse asiakaspalvelutilanteessa pöydällä ole luettavissa toisten opiskelijoiden papereita tekstipuoli ylöspäin. Lisäksi tietokoneen näyttöjen suuntaamiseen kiinnitettiin entistä tarkempaa huomiota. Sovimme myös, että virallisia leimasimia ja vastaavia ei säilytetä avoimesti työpöydällä ja viimeistään työpäivän päätteeksi ne laitetaan suljettaviin laatikoihin tai vastaavaan paikkaan. Opiskelija-asiakkaan henkilöllisyyden varmentaminen nimen ja/tai opiskelijanumeron kysymisellä tuntui olevan aika normaali käytäntö opintopalveluissa entuudestaan, vaikka siitä olikin maininta valeasiakkuusraportissa.

Palvelun laadun kehittämiseksi esitettiin toiveita aukioloaikojen selkeämmästä informoimisesta myös intrassa ja www-sivuilla. Poikkeusaukioloajoista toivottiin lisää tietotusta opiskelijoille suunnatussa Tamko Topicissa ja intrassa. Näihin puutteisiin oli helppo tarttua, ja opinto-oppaan tietoihin lisättiin kaikkien opintopalveluiden toimijoiden yhteystietojen yhteyteen aukioloajat. Lisäksi otettiin käytännöksi informoida

poikkeusaukioloajoista sekä intrassa että Tamko Topicissa aina viikkoa aikaisemmin. Opintopalveluissa otettiin käyttöön ensin myös päivystysveloite aina yhdelle sihteerille kerrallaan silloin, kun oli isompia yhteisiä kokoontumisia. Näin akuutit tilanteet tuli hoidettua kokoustenkin aikana. Keväällä 2013 prosessia jatkettiin eteenpäin yhteistyössä kirjaston kanssa Kuntokatu 3:n kampuksella siten, että tiettyjä opiskelijoille suunnattuja palveluita sai kirjaston asiakaspalvelutiskiltä silloin, kun opintosihteerit olivat kaikki yhtä aikaa kokouksessa tai koulutuksessa. Näitä tilanteita kuitenkin on käytännössä harvakseltaan.

Syksyllä 2013 lanseerattu Palvelukatu B1-käytävällä vastasi opiskelijoiden siihen toiveeseen, että jonoja entiseen yleiseen opintotoimistoon lyhennettäisiin asiakaspalvelijoita lisäämällä. Nyt Palvelukadulle on keskitetty kaikki opintopalveluiden toiminnot koulutusohjelmien opintosihteeireistä opintotukineuvontaan, hakijapalveluihin ja tutkintotodistuksia koordinoivaan opintosihteeriin. Lisäksi Kuntokatu 3:n kirjaston asiakaspalvelutiskiltä saa tiettyjä opintopalveluiden lomakkeita ja todistuksia kirjaston aukioloaikoina ympäri vuoden, joten palvelujen saatavuus on lisääntynyt huomattavasti. Mukavaa on ollut todeta, että pikku hiljaa myös asiakkaat ovat löytäneet uuden palvelumallin.

Raportissa tuotiin selkeästi esille myös se, miten valeasiakkaat kokivat asiakaspalvelutilanteen tärkeänä henkilökohtaisena vuorovaikutustilanteena. Se, katsoiko asiakaspalvelija silmiin, pyysikö istumaan ja hymyilikö hän, tuntui olevan erityisen merkityksellistä

myönteisen palvelukokemuksen syntyminen. Moni asia hoidetaan nykyaikana tietokoneella, mutta katseen kohottaminen välillä näyttöruudulta myös asiakkaaseen tuntui saavan erityistä huomiota. Asiakkaan ottaminen huomioon ja häneen keskittyminen nousivat keskeiseksi. Raportin johtopäätöksissä mainitaankin, että ”ystävälliset eleet, ilmeet ja äänensävy ovat jopa tärkeämpiä kuin substanssiasian osaaminen”.

Asiakaspalvelutilanteiden entistä parempaan hoitamiseen tartuttiin omassa toiminnossamme osallistumalla aktiivisesti Ei paha! -hankkeen asiakaspalvelukoulutuksiin. Näissä koulutuksissa harjoiteltiin esimerkiksi erilaisten asiakkaiden kohtaamista (vihaiset, pettyneet, aggressiiviset) ja itse asiakaspalvelutilanteen johtamista. Miten hallita omia tunteita vaativassa asiakaskohtamisessa ja päästä silloinkin vähintään tyydyttävään lopputulokseen? Ajatuksena onkin, että erilaisten palautejärjestelmien kehittämistä jatketaan, jotta saadaan itse asiakaspalvelutilanteista ja niissä onnistumisista enemmän palautetta. Myös kehittämiskohteet nousisivat näin herkemmin esille, eikä toimintaa tarvitsisi yrittää kehittää mutu-tuntumalla.



TULOKESELLISUUS

ASIAKASPALVELUSSA JA PALVELUTOIMINNASSA

Esa Lovén &

Mikael Lindell

Palvelutoiminnassa pyritään mahdollisimman tyytyväisiin asiakkaisiin niin, että toiminta on samalla tuottavaa. TAMKissa tuloksellisuutta on järkevää mitata asiakastyytyväisyyden lisäksi palvelun tehokkuudella ja kokonaisvaltaisella toimivuudella.



Palvelutoimintaa koskeva kirjallisuus lähtee perusajatuksista, jonka mukaan kaikkien palveluntuottajien yhteinen tavoite on asiakastyytyväisyys (Rope 2000). Tämä on kuvattu primäärinä tavoitteena, mutta samaista kirjallisuutta vähän eteenpäin selatessa huomataan, että todellinen tavoite ei olekaan tyytyväinen asiakas yksittäisenä tapahtumana. Tyytyväinen asiakkuus nimittäin johtaa pysyvään ja toistuvaan asiakkuuteen, asiakasuskollisuuteen. Tämä puolestaan vie meidät palvelutoiminnan perusajatuksen lähteille. Tyytyväinen asiakas on valmis maksamaan palveluistaan enemmän kuin asiakassuhteen alussa, mikä johtaa toiminnan kannattavuuteen. Kannattavuutta voidaankin todellisuudessa pitää palvelutoiminnan yhtenä kulmakivistä (Mäntyneva 2002).

TAMK on kannattavuuden tavoittelun näkökulmasta hieman tavanomaisesta palveluntuottajasta poikkeava organisaatio. TAMKin palvelutoiminnan hinnoittelua ei voida määrittellä ensisijaisesti asiakastyytyväisyyden tai edes kysynnän mukaan. Hinnoittelua rajoittavat joiltakin osin opetus- ja kulttuuriministeriön tai muiden valtion hallinnon organisaatioiden määräykset tai tulkinnat. Näiden mukaan ammattikorkeakoulut eivät saa vääristää hintakilpailua alueilla, joilla ne palveluun tarjoavat. Lisäksi eräille asiakaspalvelun toimille on määrätty julkisoikeudellisen maksun perusteella taso, jota ei saa ylittää. Myös sellaisten palvelujen hinnat saattavat joutua viranomaisharkintaan, joille tällaista tasoa ei ole julkisesti määritelty.



Kuvio 1. Tuloksellisuus ja kannattavuus (Lindell 2013).

Kaikki edellä mainittu huomioon ottaen voidaan siis TAMKIn kohdalla hyväksyä palvelutoiminnan johtavaksi tavoitteeksi tuo kirjallisuudessa ylimmäksi nostettu sataprosenttinen – tai ainakin mahdollisimman korkea – asiakastytyväisyys.

Millä keinoin meillä on mahdollisuus päästä mahdollisimman lähelle tuota johtavaa tavoitetta samalla varmistuen, että työ on tuottavaa?

Ensiksi on tarkasteltava kannattavuutta ja tuloksellisuutta yleisellä tasolla. Kannattavuutta mitataan yleisesti katteella/voitolla. Oleellista on, minkä verran euroja jää viivan alle, kun palvelusta perittävästä hinnasta on vähennetty siitä syntyvät kustannukset. Kannattavuuden, tuloksellisuuden ja tuottavuuden välistä yhteyttä palveluliiketoiminnassa kuvaa hyvin kuvio 1.

Kuvion mukaisesti TAMKIn tyyppisissä organisaatioissa tuloksellisuutta onkin järkevää mitata tehokkuudella ja palvelun kokonaisvaltaisella toimivuudella. Tämä tarkoittaa, että palvelun rahallista tuottoa ei tule ottaa huomioon työn tuottavuutta arvioitaessa. On siis ymmärrettävä, että työn tuottavuutta mitataan paitsi asiakastytyväisyydellä myös

sen tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten vertaamisella vuosittaisella aikajanalla. Samaten tuottavuutta voidaan mitata palveluun käytettävien henkilötyövuosien määrällä. Tämä mittari korreloi tietenkin suoraan syntyvien kustannusten määrään. Siis, mitä vähemmällä työpanoksella saadaan tyytyväisiä asiakkaita, sitä tuottavampaa asiakaspalvelun työ on.

Motivoitunut työntekijä on tehokas työntekijä. Motivoitumista voidaan ylläpitää usealla eri tavalla. Sen sijaan motivoitumisen lisääminen on hienosyisemmin ylläpidettävä asiantila. Yleisimmin ymmärretty motivaation ylläpitäjä on palkkaus. TAMKIn tyyppisessä toiminnassa palkkauksella motivoiminen on varsin rajallista. Kun toiminnan rahoituksen päävirta tulee julkisrahoituksesta ja sen määräytyminen perustuu syntyneisiin kustannuksiin – tosin jatkossa merkittävästi enemmän tuloksiin – on panostaminen palkalla motivoimiseen erittäin haastavaa. Palkalla voidaan toki ylläpitää motivaatiota hyviin suorituksiin, mutta motivoituminen parempiin suorituksiin edellyttää toisenlaisia keinoja ja tavoitteita. On toki muistettava, että motivoitumisen kehittyminen yleensä johtaa parempiin

työsuorituksiin ja sitä kautta myös palkkauksen myönteiseen kehitykseen.

Ensimmäinen ja merkittävä edellytys tuottavaan työhön asiakaspalvelussa ammatikorkeakouluissa motivoituneiden työntekijöiden ohella on, että moninaiset asiakaspalvelut on järjestetty tehokkaalla tavalla. Tehokkuus tarkoittaa tässä tilanteessa palveluyksiköiden keskittämistä sekä asiakaspalveluhenkilöstön moniosaajuutta.

Palveluyksiköiden keskittämällä tarkoitetaan sitä, että ammattikorkeakoulujen erilaiset asiakaspalvelut sijoitetaan fyysisesti toistensa välittömään läheisyyteen. Tämä tilanne jo sinällään vähentää asiakasta väsyttävää juoksuttamista luukulta ja palveluyksiköltä toiselle. On aivan eri asia pyytää asiakasta siirtymään viereiselle asiakaspalvelutiskille kuin antaa hänelle osoite toisessa kaupunginosassa sijaitsevaan yksikköön.

Edellä mainitulla asiakaspalvelujen keskittämällä edesautetaan myös asiakaspalveluhenkilöstön halua kehittää moniosaajuuttaan. Tuottava asiakaspalvelija tunnistaa asiakaspalvelun kokonaisuuden. Hän tuntee asiakaspalveluorganisaation ja tietää, ainakin työnjaollisella tasolla, eri henkilöiden ja palvelujen työnjaon. Tätä tuntemusta voidaan vielä syventää sopivalla tehtäväkierrolla, jossa päästään tuntemaan eri asiakaspalveluhenkilöiden tehtäviä yksityiskohtaisemmin kuin pelkästään työnjaon osalta. Tuottavan asiakaspalvelun ehdottamana ehtona voidaan pitää sitä, että henkilöstö koostuu mahdollisimman laajasti moniosaajista. Tällä varmistetaan paitsi tehokas asiakaspalvelu myös mahdollisuus

ainakin lyhytaikaisiin sijaisuuksiin toiminnan tason ja laadun kärsimättä.

Tuottava asiakaspalvelu edellyttää ehdottomasti toimivia palvelutiloja, helppokäyttöisiä työvälineitä, toimivia it-, maksatus- ja muita järjestelmiä. Edelleen toimintaprosessien pitää olla tarkkaan harkittuja ja mahdollisimman suoraviivaisia, jotta ne palvelisivat asiakasta mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti.

Edellä on käsitelty työnantajaan ja työn puitteisiin liittyviä asioita. Lopuksi on huomattava itse asiakaspalveluhenkilö ja hänen oma panoksensa tuottavassa palvelutoiminnassa. Tuottava asiakaspalvelu nimittäin on mahdollista edellä mainituin toimin, mutta ne eivät ole minkäänlainen tae myönteisen tuloksen saavuttamiselle.

Lopullinen onnistuminen edellyttää, että asiakaspalveluhenkilöstö on fyysisesti ja henkisesti virittynyt tasolle, jolla tuloksia syntyy. Henkisen tason ylläpitämisessä työnantajalla on monia mahdollisuuksia. Tärkeintä on tietenkin osaltaan pitää yllä työyhteisön hyvää henkeä. Myös fyysisellä puolella työnantajalla on rajoitetusti mahdollisuuksia tarjota virikkeitä henkilöstölleen. Kuitenkin tällä hyvän fyysisen ja henkisen vireyden ylläpidon osa-alueella henkilöstön oma-aloitteisuus ja positiivinen elämänasenne ovat aivan ratkaisevia, jotta varmistetaan työn tuottavuus asiakaspalvelussa ja palvelutoiminnassa.

8.

ULKOMAISET

TUTKINTO-OPIISKELIJAT

TOIVOVAT

ENEMMÄN PALVELUJA

Eeva Heikkilä &

Hanna Tuuri

TAMKin tulisi tarjota enemmän palveluja ulkomaisille opiskelijoille. Tämä kävi ilmi tutkimuksessa, joka tehtiin loppuvuodesta 2011 osana Ei paha! -hanketta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia palveluita ulkomainen tutkinto-opiskelija haluaa TAMKilta. Tulosten perusteella TAMKin tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että kaikki materiaali käännetään englanniksi. Lisäksi pitää esimerkiksi etsiä keinoja, joilla ulkomaisia tutkinto-opiskelijoita tuetaan työnhaussa.

Tutkimuksessa käytettiin kolmea menetelmää. Suomalaisten ammattikorkeakoulujen tukipalvelutarjontaa selvitettiin käymällä läpi internetsivuja ja erilaisia esitteitä. Päätulokset TAMKin ulkomaisten opiskelijoiden palvelutarpeesta saatiin kolmen erilaisen kyselylomakkeen avulla. Näistä yhdellä kartoitettiin suomalaisten ammattikorkeakoulujen tukipalveluhenkilöstön mielipiteitä palveluista sekä mahdollisista eroista ulkomaisille ja suomalaisille tutkinto-opiskelijoille tarjotuissa palveluissa. TAMKissa kerättiin tietoa palvelujen käytöstä ja palvelutarpeesta sekä ulkomaisilta tutkinto- että vaihto-opiskelijoilta. Kyselyiden tuloksiin haettiin tarkennuksia teemahaastatteluilla.

TAMK LOISTAA LIIKUNTAPALVELUILLA JA HÄVIÄÄ TERVEYSPALVELUISSA

Kaikkien 24 suomalaisen ammattikorkeakoulun internetsivujen vertailu osoitti, että oppilaitokset tarjoavat pitkälle samanlaisia tukipalveluja. Suurin ero TAMKin hyväksi oli, että osana tukipalveluja tarjotaan myös liikuntapalveluja ja yksi henkilö on palkattu liikunta-asiantuntijaksi.

Isoimmat puutteet TAMKissa havaittiin terveydenhuollon puolella. Monissa muissa ammattikorkeakouluissa on saatavilla esimerkiksi jonkinlaista sairaanhoito- tai kuraattoripalvelua kampusalueella. TAMK tarjoaa opiskelijaterveydenhuoltoa keskustassa Tullintorin alueella, mutta ulkomaiset opiskelijat eivät tunnu tietävän, että se koskee myös heitä.



Opiskelijaterveydenhuolto ei myöskään ole vastannut ulkomaisten opiskelijoiden tarpeeseen päästä puhumaan ongelmistaan jollekulle, joka kuuntelisi heitä ja auttaisi käytännön asioissa. Tämä puute on kuitenkin ehditty jo korjata palkkaamalla uusi sosiaaliohjaaja, joka keskittyy auttamaan ulkomaisia opiskelijoita kotiutumaan TAMKiin ja Suomeen.

Eroa ammattikorkeakoulujen välillä on myös siinä, kuinka tietohallintopalveluja tarjotaan. Viisi oppilaitosta tarjoaa palvelut osana opiskelijapalveluja, jolloin opiskelijat saavat henkilökohtaiset tunnukset ja Winhakkoodit opintotoimistosta. TAMK tarjoaa nämä palvelut tietohallinnon helpdesk-palvelupisteestä. Opiskelijoille olisi helpompaa saada opintoihin liittyvä materiaali samasta palvelupisteestä, mutta henkilöstöltä tämä vaatisi melkoista moniosaamista.

KIRJOITETTUA TIETOA KAIVATAAN ENGLANNIKSI

Ammattikorkeakoulujen tukipalveluhenkilöstölle suunnatussa kyselyssä pääosa vastaajista totesi, että palveluja tarjotaan myös englanniksi. Kirjoitettua materiaalia ei kuitenkaan vastaajien mielestä käännetä tarpeeksi. Pula käännetystä materiaalista koskee niin intranetiä kuin internetsivuja, lomakkeita ja ohjeitakin. Englanninkielistä versiota pitää yleensä erikseen kysyä, ja usein se on lyhyempi kuin suomenkielinen. TAMKissa englanninkielisten käännösten puutetta intranetissä on yritetty ratkaista tekemällä käännöksistä pakollisia. Koska tätä ei kukaan kuitenkaan valvo, on yleisin englanninkielinen käännös: "Only in Finnish".

Henkilöstö kokee, että tukipalvelut ovat samanlaisia kaikille kansallisuudesta tai

kulttuurista riippumatta. Kulttuuritausta saatetaan kuitenkin ottaa huomioon esimerkiksi ravintoloissa vaikkapa järjestämällä kasvisruokaa. Kulttuuritapahtumissa huomioidaan esimerkiksi kiinalaisten uusi vuosi.

Tuutoripalvelut painottuvat ammattikorkeakouluissa opintojen orientaatiovaiheeseen, ja henkilöstö kokee niiden olevan samanlaisia kaikille tutkinto-opiskelijoille. Kyselyssä kuitenkin ilmenee, että ulkomaiset opiskelijat tarvitsisivat laajempia tuutoripalveluita ja haluaisivat tukea myös asioissa, jotka eivät varsinaisesti liity opiskeluun. Tuutoripalveluiden saamisessa on eroja ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden ja vaihto-opiskelijoiden välillä. Vaihto-opiskelijat saavat apua esimerkiksi asuntoasioissa, kun taas tutkinto-opiskelijoiden tuki liittyy opiskeluun.

Kyselyyn vastanneiden mielestä ulkomaisilla tutkinto-opiskelijoilla on enemmän vaikeuksia harjoittelu- ja työpaikkojen saamisessa, koska he eivät osaa suomea. Siksi tukipalveluhenkilöstö kannustaa heitä paikallisen kielen oppimiseen. Harjoittelupaikkojen saamista kyllä kontrolloidaan, mutta varsinaista apua työnsaantiin ei ole tarjolla, vaikka sitä selvästi kaivattaisiin.

Henkilöstölle ei ole tarjolla koulutusta erityisesti ulkomaisten opiskelijoiden kanssa toimimiseen. Siksi oma aktiivisuus on tärkeää, jotta oppii toimimaan eri kulttuureista tulevien opiskelijoiden kanssa. Ammattikorkeakoulut tarjoavat kielikursseja ja kannustavat myös henkilöstöä vaihtoon sekä vieraillevien luennoitsijoiden kuuntelemiseen.

ULKOMAISET TUTKINNONSUORITTAJAT TOIVOVAT LISÄÄ PALVELUJA

TAMKIn korkeakoulupalvelut käsittävät kirjasto- ja informaatiopalvelut, opiskelijapalvelut, kansainväliset palvelut, viestintäpalvelut, liikuntapalvelut sekä ura- ja rekrytointipalvelut. Näistä ulkomaiset opiskelijat tuntevat kyselyn mukaan parhaiten kirjasto- ja informaatiopalvelut. Huonoimmin tunnetaan ura- ja rekrytointipalvelut.

Ulkomaisia tutkinto-opiskelijoita on TAMKissa noin 300 vuosittain. Heidän osuutensa koko opiskelijamäärästä on vain kolme prosenttia. Ulkomaiset opiskelijat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä niihin palveluihin, joita heille tarjottiin. Tutkimukseen vastanneista opiskelijoista 65 prosenttia arvioi saavansa samat palvelut kuin suomalaiset opiskelukaverinsa. Eri mieltä asiasta olevat moittivat erityisesti englanninkielisen kirjallisen materiaalin puutetta.

Enemmistö vastanneista totesi, että TAMKIn pitäisi tarjota enemmän palveluja ulkomaisille. Vain 13 prosenttia oli tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Mahdollisuus työskennellä TAMKissa ja työnvälityspalvelu olivat suosituimmat lisäpalvelut. Lisäksi toivottiin asunnon hankintapalvelua, sairaanhoitopalvelua TAMKIn tiloissa sekä laaja-alaista tuutoripalvelua myös tutkinto-opiskelijoille.

Mahdolliseen lukukausimaksuun suurin osa suhtautui kielteisesti. 55 prosenttia vastanneista ilmoitti, ettei valitsisi TAMKia opiskelupaikakseen, mikäli joutuisi maksamaan opiskelusta. Lukukausimaksulla olisi siis

varmasti vaikutusta ulkomaisten opiskelijoiden määrään oppilaitoksessa.

Jos ulkomaiset opiskelijat saisivat kehittää TAMKin palveluja, he järjestäisivät lisää kielikursseja, joissa opetuskielenä olisi englanti. Myös urheilutapahtumia ja muita kohtaamisia lisättäisiin. Tuutorointi ulkomaisille opiskelijoille muutettaisiin ympäri- vuotiseksi, sillä apua tarvitaan jokapäiväisiin toimiin, kuten pankkitilin avaamiseen, yleisen informaation saamiseen ja esimerkiksi asunnonhankintaan. Työpaikan ja käytännön harjoittelupaikan löytämiseen opiskelijat kokevat myös tarvitsevansa apua. Harjoitteluun tarvittaisiin myös rahallista tukea, koska se yleensä suoritetaan ilman palkkaa.

Tutkimuksen vastaukset osoittavat, että ulkomaiset opiskelijat eivät edelleenkään tunne suomalaista kulttuuria omakseen. Suomalaiset opiskelijat työskentelevät keskenään ja ulkomaiset opiskelijat kansallisuuteen katsomatta yhdessä. Opiskelijoiden mielestä tarvitaan lisää toimintaa, jossa kulttuurit kohtaavat. TAMKin pitäisi auttaa heitä sopeutumaan suomalaiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin ja rohkaista heitä kohtaamaan muihin kulttuureihin liittyvät erilaisuudet.

Kaikki 55 vastaajaa olivat tyytyväisiä TAMKiin oppimisympäristönä. Sellainen seikka nousi kuitenkin esiin, että ulkomaiset opiskelijat haluaisivat koko vuoden opiskeluaikataulun heti lukuvuoden alussa voidakseen työskennellä osa-aikaisesti opintojen ohessa. Monet heistä nimittäin tekevät töitä rahoittaakseen elämänsä Suomessa, koska KELA ei heitä tue. Työssäkäynnin takia kaivattaisiin

myös lisää online-kursseja. Opiskelijat haluaisivat myös lisää ryhmätöiden mahdollistavia tiloja tai huoneita, joita he voisivat varata. Ulkomaiset tutkinto-opiskelijat haluaisivat käyttöönsä hiljaisia lukuhuoneita.

VAIHTO-OPISKELIJAT TYTYVÄISIÄ PALVELUUN

Vaihto-opiskelijat arvioivat TAMKin palveluita sillä kokemuksella, joka heillä on omista oppilaitoksistaan. Tätä taustaa vasten näyttää siltä, että TAMK pystyy tarjoamaan heille kotimaata paremmat palvelut. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä TAMKin palveluihin. Erilaiset alennukset, kuten kaupungin bussien, VR:n ja Matkahuollon alennukset, sekä KELAn ateriatuki vaikuttavat olevan vaihto-opiskelijoille aivan ainutlaatuisia. Myös opiskelijajyhdistystoimintaa arvostetaan.

Suurin osa TAMKin vaihto-opiskelijoista kertoo joutuvansa maksamaan lukukausimaksua, joka suurimmillaan on jopa 10 000 euroa vuodessa. Korkeakoulupalvelujen tuntemus vaihtelee varsin paljon. Kaikki muut palvelut paitsi opiskelijapalvelut ovat vaihto-opiskelijoille melko tuntemattomia. Heidän asiansa hoidetaan kansainvälisissä palveluissa, mutta kaikki heistä eivät tunne näitäkään palveluja.

KANSAINVÄLISTYMINEN TUO HAASTEITA

Kansainvälistyminen on yksi avainasioista TAMKin visiossa 2019. Kasvava ulkomaiden opiskelijoiden määrä haastaa oppilaitoksen miettimään heille tukipalveluja. Koska jokainen opiskelija ansaitsee yhtäläiset palvelut, halutaan selvittää, pitäisikö

Erityisen vahvasti tutkimuksessa tuli esiin tarve saada lisää informaatiota englanniksi.

palvelukulttuuria tukipalveluissa kehittää kansainvälisempään suuntaan. Suomessa suunnitellaan tutkintomaksujen käyttöön-ottoa EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tuleville opiskelijoilla vuonna 2014. Vastapainoksi tutkintomaksuille ulkomaiset opiskelijat saattavat vaatia lisää erilaisia palveluja.

TAMKissa on huomattu, että ulkomaiset tutkinto-opiskelijat tarvitsevat enemmän tukea kuin suomalaiset. Yksi syy tähän saattaa olla se, että he eivät saa Tampereen kaupungin tai valtion tukea. TAMKissa halutaankin selvittää, miten kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita voidaan palvella paremmin.

Erityisen vahvasti tutkimuksessa tuli esiin tarve saada lisää informaatiota englanniksi. Tämä viesti tuli niin tukipalvelujen henkilöstöltä kuin opiskelijoiltakin, joten tilanne pitää nopeasti korjata. Kaikki materiaali pitäisi TAMKissa julkaista lyhentämättömänä myös englanniksi. Kenenkään ei siis pitäisi oppilaitoksessa voida enää julkaista yhtään mitään ennen kuin julkaisu on myös käännetty. Sellaisia kirjoittajia varten, jotka eivät itse kykene kääntämään tekstiään, pitäisi olla nopea käännöspalvelu.

Suurin osa ulkomaisista opiskelijoista tulee EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta, joten he eivät ole tottuneet käyttämään internetiä

tiedonhakuun. Siksi tarvitaan painettuja oppaita, joista tiedon pystyy etsimään silloin, kun sitä tarvitsee. TAMKin kotisivuilla voisi myös olla tarjolla enemmän tietoa opiskelusta ja elämästä Suomessa niitä opiskelijoita varten, jotka haluavat perehtyä asiaan etukäteen.

Terveystuotopalvelujen tilannetta TAMKissa voitaisiin korjata järjestämällä viikoittainen sairaanhoitajan vastaanotto oppilaitoksen tiloihin. Myös lisäämällä sairaanhoitajaopiskelijoiden harjoittelumahdollisuuksia TAMKissa voitaisiin parantaa ulkomaisten opiskelijoiden mahdollisuuksia saada apua terveysongelmiinsa. Sairaanhoitopalveluista pitäisi tiedottaa muulloinkin kuin orientaatiopäivinä, jotta myöhemminkin opiskelunsa aloittavat saisivat niistä tiedon.

Jotta ulkomaiset opiskelijat pääsisivät paremmin sisään suomalaiseen kulttuuriin, heitä pitäisi rohkaista yhteistyöhön suomalaisten opiskelijoiden kanssa. Yksi ratkaisu tähän olisi kummioppilaskäytäntö peruskoulujen tapaan. Kun pidemmällä opinnoissaan oleva suomalaisopiskelija ryhtyisi kummiksi ulkomaiselle opiskelijalle, he voisivat opettaa toisilleen asioita omasta kulttuuristaan.

9.

MATKALLA

KOHTI PAREMPAA PALVELUA

Aura Loikkanen

Ei paha! -hanke tähtäsi palvelukulttuurin muutokseen. Sisäisten palveluiden henkilöstöryhmien arvioinnin perusteella palvelukulttuurin toteutumisessa edistyttiin selvästi. Vielä ei kuitenkaan olla perillä. Kehittämiskohteeksi tunnistettiin erityisesti palveluiden ennakoiva asiakkaan kanssa tapahtuva kehittäminen.

Hankkeen alussa määriteltiin palvelukulttuurin tahtotila, jonka halusimme saavuttaa hankkeen päättyessä 2013 vuoden lopussa. Sisäisten palveluiden henkilökunta määritteli yhdessä asiakkaiden kanssa tavoiteltavan asiakaskokemuksen. Palvelun laatua pyrittiin kehittämään kiinnittämällä huomiota tekijöihin, jotka tuohon asiakaskokemukseen vaikuttavat. Asiakaskokemuksen todentamiseen kehitettiin myös mittaristo, joka otettiin käyttöön sisäisten palveluiden asiakaskontaktipisteissä.

Ei paha! -hankkeen vaikuttavuutta pyrittiin mittaamaan itsearvioinnin avulla. Sisäisten palveluiden henkilökunta arvioi oman toimintonsa palvelun laatua. Kysely järjestettiin hankkeen alussa (176 vastaajaa) ja toistamiseen hankkeen päättyessä syksyllä 2013 (136 vastaajaa). Henkilökuntaa sisäisissä palveluissa oli syksyn 2013 kyselyn hetkellä yhteensä 226. Asiat, joihin itsearviointi kohdistui, on esitetty taulukossa 1. Koska tarkoitus oli käsitellä itsearvioinnin tulokset toiminnoittain, laadittiin kuhunkin kohtaan apukysymyksiä keskustelun avuksi.

Taulukko 1. Palvelutoimintojen itsearvioinnin kohteet (koostanut Satu Kylmä 2011).

ARVIOITU TEKIJÄ	RYHMÄKESKUSTELUN POHJAKSI LAADITUT KYSYMYKSET
Sijainti	Löytyvätkö palvelut helposti? Ovatko ne saavutettavissa?
Palvelujen kattaus	Ovatko palvelut, toimintaohjeet ja lomakkeet helposti löydettävissä?
Ammattitaito	Onko ryhmän osaaminen ja ammattitaito ajan tasalla?
Työvälineet ja -menetelmät	Ovatko työvälineet, koneet, järjestelmät, it-ohjelmat ja -menetelmät työtä tukevia ja aktiivisessa käytössä?
Tiedonkulku	Miten avoimesti ja suoraan ryhmä välittää tarpeellista tietoa muille ryhmille ja yhteistyökumppaneilleen? Onko ryhmän välittämää tietoa helppo ymmärtää, ottaa vastaan ja tarvittaessa toimittaa eteenpäin?
Tiedonkulun nopeus	Toisinaan tulee muutoksia tai yllättäviä tilanteita, joista on nopeasti kerrottava toisillekin mahdollisen ongelman poistamiseksi. Toimiiko ryhmä riittävän nopeasti tällaisissa tilanteissa? Syntyykö tiedonkulun hitauden takia muille turhia viivytyksiä tai ongelmia?
Sisäinen tiedonkulku	Kun ryhmälle toimittaa viestin, meneekö se perille siten, että ulkopuolisten ei tarvitse valvoa ja muistuttaa? Voiko ryhmän sisäiseen tiedonkulkuun luottaa?

Tehokas toiminta	Onko ryhmä organisoitunut tehokkaaksi kokonaisuudeksi? Ovatko ryhmän sisäiset työroolit ja toimenkuvat kaikille selvillä? Ovatko ihmiset suunnilleen oikeissa tehtävissä? Toimiiko ryhmä tiimimäisesti, eli kantavatko jäsenet yhdessä vastuuta siten, että kokonaisuus toimii kitkattomasti? Syntykö muille tai asiakkaille ongelmia siksi, että ryhmän sisäinen yhteistyö ei toimi?
Palvelun saatavuus	Ovatko ryhmän tuottamat palvelut saatavissa siten kuin on sovittu ja silloin, kun muut niitä tarvitsevat, jotta kokonaisuus toimii kitkattomasti ja tehokkaasti?
Suunnitelmallisuus	Toimiiko ryhmä riittävän suunnitelmallisesti ja ottaako huomioon koko palveluketjun suunnitelmallisuuden tarpeet ja tason? Toisinaan tarvitaan soveltamista, mutta onko ryhmän toiminta suunnitelmallista niissä asioissa ja tilanteissa kuin sen pitääkin olla?
Pelisäännöt	Noudattaako ryhmä yhdessä sovittuja pelisääntöjä siten, että muut tietävät, mitä tapahtuu ja miten asioita hoidetaan?
Aikataulut	Pitääkö ryhmä sovitut toimitusajat ja noudattaako muutenkin sovittuja aikatauluja?
Aikatauluihin reagointi	Reagoiko ryhmä jämäkästi ja nopeasti aikataulumuutoksiin ja ottaako omalta osaltaan vastuuta asioiden hoitamisesta? Kun aikataulut joskus petteävät, ryhtyykö ryhmä toimenpiteisiin vai onko asenne: ”Ei kuulu meille, tai eihän sille enää mitään voi?” Pystyykö ryhmä asettamaan töitä tärkeysjärjestykseen, kun uusia yllättäviä tarpeita ilmenee?
Asiakas on työnantaja	Tietääkö ryhmä, että se on yksi lenkki ketjussa ja sen toiminta vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti asiakastytyväisyyteen? Näkyykö tämä ymmärrys myös ryhmän toiminnassa, vai onko ryhmä sisäänpäin lämpiävä ja onko sen asenne: ”Me hoidamme omat työmme, muu ei meitä kiinnosta?”
Sisäinen palvelu	Ymmärtääkö ryhmä sisäisen palvelun merkitystä, ja asennoituuko se pääsääntöisesti muihin ryhmiin ja yhteistyökumppaneihin positiivisesti? Löytyykö ryhmästä riittävästi palveluhalua ja oikeaa nöyryyttä? Onko ryhmän palvelutaito kohdallaan, eli osataanko käyttäytyä oikein yksittäisissäkin palvelutilanteissa?
Joustavuus	Ymmärtääkö ryhmä, että se on yksi lenkki ketjussa ja joskus kaikkien on joustettava, toisinaan jopa siten, että mennään toiseen toimintoon auttamaan? Reagoiko ryhmä nopeasti uusiin ja yllättäviin tarpeisiin?
Kerralla oikein	Millä tasolla on ryhmän työskentelyn laatu? Pyrkiikö ryhmä toiminaan laatukäsikirjan mukaan ja/tai siten kuin on sovittu? Onko ryhmän tuotteiden ja palvelujen laatu tavoitteiden ja määritellyn laatutason mukainen? Joudutaanko jatkuvasti korjaamaan virheitä ja tekemään asioita uudestaan?

Kehittäminen	Pyriikö ryhmä kehittämään omaa toimintaansa ja yhteistyötä muiden kanssa? Löytyykö ryhmästä muutoshalukkuutta, ja uskaltaanko omiakin työskentelytapoja kyseenalaistaa?
Mittarit	Tietävätkö kaikki, millä mittareilla mitataan oman työn tuloksellisuutta? Ovatko tavoitesopimuksen tavoitteet oman toiminnon osalta kaikille vuosittain selvillä?
Asiakastuntemus	Tuntevatko ryhmän jäsenet asiakkaansa ja heidän tarpeensa?
Kommunikointi ja vastaaminen	Osaako ryhmä käsitellä asioita avoimesti ja rakentavasti muiden ryhmien/toimintojen kanssa? Puhutaanko riittävästi? Onko keskusteluasenne positiivinen? Osaako ryhmä myös ottaa vastaan (kuunnella) muiden ajatuksia? Vastaako ryhmä sille tehtyihin kysymyksiin ja ehdotuksiin?
Verkostoituminen	Miten hyvin ryhmän jäsenet ovat verkostoituneet organisaation muiden sisäisten palveluiden toimijoiden kanssa? Paljonko ryhmällä on verkostoitumista muiden korkeakoulujen vastaavien toimijoiden kanssa?
Tilanneherkkyys	Näkyykö tilanneherkkyys erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa?
Myönteisen palautteen antaminen	Antaako ryhmä palautetta muille ryhmille/toiminnoille hyvin tehdystä työstä?
Kehittävän palautteen antaminen	Antaako ryhmä palautteita muille ryhmille riittävästi ja oikealla tavalla, kun ryhmä esimerkiksi haluaa tehdä muutoksia, jotka vaikuttavat myös toisiin tai kun muut eivät hoida omaa osuuttaan?
Palautteiden vastaanottaminen	Kun ryhmä saa palautetta toiminnastaan, laadustaan jne., ottaako se palautteen rakentavasti vastaan vai syntyykö helposti tunne-reaktioita, kuten selittelemistä, puolustautumista, hyökkäämistä, passivoitumista...?
Arvostaminen	Palkitaanko ryhmässä jäseniä hyvin tehdystä työstä? Näkyykö asiakkaiden ja työtovereiden arvostus toiminnassa?
Stressin sieto	Kestääkö ryhmä paineita? Pystyykö ryhmä paineen alla jopa parempiin suorituksiin? Heikkeneekö laatu, kun ryhmään kohdistuu toisinaan enemmän painetta?
Erilaisuuden ymmärtäminen	Ihmiset ovat erilaisia ja työskentelevät eri tavalla. Ihmisiä on erilaisista kulttuureista. Eri toiminnoissa ja koulutusohjelmissa on erityyppisiä ihmisiä, koska tehtävätkin ovat erilaisia (esimerkiksi suunnittelu, opetus ja hallinto). Ymmärtääkö ryhmä ihmisten ja ryhmien erilaisuutta? Tiedostaako ryhmä, että erilaisuus on toiminnan rikkautta, ja näkyykö tämä asennoituminen ryhmän suhtautumistavoissa?

Työn ilo	Heijastuuko ryhmästä ulospäin innostusta ja työn iloa? Kanta- vatko ryhmän jäsenet vastuuta siitä, että kaikki viihtyvät työssään? Pyrkiikö ryhmä suunnitelmallisesti ylläpitämään hyvää me- henkeä ja motivaatiota? Reagoiko ryhmä vasta sitten, kun ihmiset riitelevät keskenään tai ryhmässä on paha olla?
Ryhmä yllättää	Yllättääkö ryhmä joskus sisäiset asiakkaansa positiivisesti luodak- seen parempaa me-henkeä (laadun parantaminen, auttaminen, positiivinen palaute, joustaminen tilanteessa, jossa sitä ei ennen ollut, ystävällisyys...)?
Hiljainen tieto	Hyödyntääkö ryhmä jäsentensä hiljaista tietoa? Jakavatko ryhmän jäsenet osaamistaan toisilleen ja muille ryhmille?
Siisteys ja järjestys	Ylläpitääkö ryhmä siisteyttä ja järjestystä siten, että työskentely on tehokasta ja sujuvaa? Antavatko ryhmän toimitilat siistin vaiku- telman ulkopuolisille?
Esteettisyys	Ovatko tilat/toimintaympäristö väriensä, kalustuksensa, materiaa- liensa ja sisustuksensa osalta tasapainoiset ja harmoniset?
Taloudellisuus	Ymmärtääkö ryhmä talouden perusasioita, ja näkykö taloudelli- nen ajattelu ryhmän työskentelyssä (muun muassa turhien kulu- jen välttäminen ja karsiminen)? Pohtiiko ryhmä säännöllisesti toiminnan järkipäätöksiä ja tuottavuuden parantamista?
TAMKin toiminnan ymmärtäminen	Osaako ryhmä määritellä oman toimintonsa ydintehtävän? Tiedostaako ryhmä toimintansa merkityksen koko TAMKin tavoitteiden saavuttamisessa?
Kokonaisarvio	Mikä on kokonaisarvio ryhmän toimivuudesta ja palvelusta? Mikä on sisäisten asiakkaiden tyytyväisyystaso?

Uusintakyselyssä vastaajat antoivat keskimää-
rin parempia arvosanoja jokaisessa arvioita-
vassa kohteessa verrattuna aloituskyselyyn.
Hankkeen alussa erityisiksi kehittämiskoh-
teiksi todetut mittareiden puuttuminen ja
palautteen antaminen sekä toisten arvosta-
minen olivat kaikki kehittyneet parempaan
suuntaan. Suurimmat positiiviset muutokset
olivat palveluiden kattauksessa, erilaisuuden
ymmärtämisessä, työn ilossa, toiminnan
tehokkuudessa, sijainnissa ja palvelujen
saatavuudessa. Edelleenkin arvostaminen,

mittarit, palautteiden antaminen ja esteetti-
syys saivat keskiarvoksi alle kahdeksan. Kes-
kiarvoiltaan parhaita olivat aikataulujen hal-
linta, ammattitaito ja palvelun saatavuus.

Tulosten paraneminen ei luonnollisesti-
kaan johdu pelkästään Ei paha! -hank-
keesta. Alkutilanteessa korkeakoulut olivat
toimineet yhdessä vasta vuoden ajan ja toi-
minta oli vielä hakemassa muotojaan. Yli-
päättään laatujärjestelmän kehittäminen ja
palvelutoimintojen vakiintuminen näkyvät

parantuneissa tuloksissa. Osa toiminnoista muutti uusiin tiloihin, mikä vaikutti fyysisen palveluympäristön paranemiseen.

Osa positiivisesta kehityksestä voidaan kuitenkin liittää hankkeeseemme. Palvelutoiminnot kokosivat ryhmäkeskusteluina palautetta hankkeesta. Henkilöstöryhmät (7) vastasivat neljään kysymykseen:

- Mitä vaikutuksia hankkeella oli?
- Missä onnistuimme?
- Mitä olisimme voineet tehdä toisin?
- Miten saavutimme vuonna 2011 hankkeen alkuvaiheessa määritellyn sisäisten palveluiden palvelukulttuurin tahtotilan vuodelle 2013?

Lähes kaikki henkilöstöryhmät tunnistivat hankkeen vaikutukseksi sen, että palvelun laadusta tultiin tietoisiksi ja siitä on saatu aikaan enemmän keskustelua. Palveluiden kehittämisen ja laadunhallinnan yhteys on tiedostettu. Henkilökunnan kehittämiskyvykkyys ja -halukkuus ovat lisääntyneet. Eri toiminnoissa työskentelevät ovat päässeet tutustumaan toisiin toimintoihin. Palvelukadun kehittämistä pidettiin näkyvimpänä hankkeen vaikutuksista. Henkilökunta valokuvattiin hankkeen aikana, ja valokuva liitettiin muun muassa sisäiseen sähköpostiviestintään. Tämä nostettiin myös hyvänä asiana lähes kaikissa ryhmäpalautteissa.

Hanke oli kolmevuotinen. Korkeakoulujen yhdistymisestä oli kulunut vasta vuosi, ja hankkeen aloittamisella pyrittiin vaikuttamaan heti alusta asti uuden palvelukulttuurin muodostumiseen. Hanke oli liian pitkäkestoinen, ja kehittämistyö jäi ajoittain

jokapäiväisen kiireen alle. Välillä oli pitkiäkin hiljaisia aikoja, ja toiminta piti viritellä aina uudestaan näiden jaksojen jälkeen. ”Punainen lanka katosi aina välillä.” Konkreettiset saavutukset alkoivat näkyä vasta hankkeen loppuvaiheessa.

Koko henkilökunnalle suunnattuja yhteisiä tilaisuuksia pidettiin onnistuneina. Näitä olisi voinut olla enemmänkin, jotta me-henki olisi päässyt vahvistumaan enemmän. Hankkeen arvioinnin tuloksena tunnistettiin selkeitä jatkokehittämistarpeita. Erityisesti tulee edelleen järjestää lisää mahdollisuuksia eri toimintojen tutustumiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Sisäisistä palveluista ja hankkeesta pyrittiin kertomaan opettajille järjestämällä messut ja esittämällä videokertomus hankkeesta. Opettajia kävi messuilla kourallinen. Videon näki liki 600 TAMKilaista. Hanke koettiin enemmän palveluiden sisäisenä hankkeena, ja palvelutoiminnoista nähtiin tarpeellisenä kertoa enemmän nimenomaan opettajahenkilökunnalle. Palautteissa tunnistettiin tarve laajentaa palvelukulttuurin ja organisaatiokulttuurin kehittämishanke koskemaan koko korkeakoulua.

Ryhmäpalautteissa listattiin myös keinoja palvelukulttuurin edelleen kehittämiseksi:

- Järjestelmiin liittyvä tukipalvelu sijoitetaan yhteen palvelupisteeseen.
- Järjestetään tet-jaksoja toisiin tukipalveluihin.
- Järjestetään vuosittaiset asiakaspalvelupäivät.
- Laaditaan yhteinen motto iloisesta palvelusta tai yhteiset asiakaspalvelusäännöt.

- Jatketaan kehitystyötä Ei paha! -hankkeen jälkeen: Ei pahan paluu osa 1, Ei pahan poika, Ei paha Mallorcalla...

Ei paha! -hankkeessa tavoiteltiin henkilökunnan voimaantumista yhdessä kehittämisen ja osallistavien menetelmien kautta. Ryhmäpalautteissa todettiin osaamisen kehittyneen ja palvelutietoisuuden lisääntyneen. Koulutus vuorovaikutuksen johtamisesta asiakaspalvelutilanteissa oli itsetuntoa vahvistava. Voimaantuminen näkyi hankkeen aikana ehkä selkeimmin TAMK-päivässä koko TAMKin henkilökunnalle esitetytyn videon jälkeen. Useat ihmiset kertoivat ylpeyden tunteestaan ja siitä, miten hyvältä tuntui, kun pääsimme näin kertomaan kehittämistyöstämme.

Ei paha! -hankkeessa tavoiteltiin henkilökunnan voimaantumista yhdessä kehittämisen ja osallistavien menetelmien kautta.

Ei paha! -hankkeen tavoitteeksi sisäisten palveluiden päälliköille asetettiin palveluosaamisen ja palvelujen johtamisosaamisen kehittyminen. Esimiehillä oli muutamia omia koulutusilanteitaan muun muassa palvelun laadusta, palvelupolun suunnittelusta asiakkaan kokemuksen kautta ja asiakaskokemuksen merkityksestä palvelujen tuottamisessa. Tavoitteen saavuttaminen näkyy kommentaissa tietoisuuden ja palvelujen kehittämiskyvykkyyden lisääntymisestä.

Shawn ja Ivensin (2005) mukaan onnistuneen asiakaskokemuksen edellytyksenä ovat innostava johtajuus, voimaannuttava organisaatiokulttuuri ja empaattiset ihmiset, jotka ovat iloisia ja tyytyväisiä. Esimiehet ovat roolimalleja asiakaskokemuksen tuottamisessa. Kuinka esimies puhuu asiakkaista? Kuinka esimies ratkoo ongelmia? Kuinka lähestyttävä esimies on? Esimies asettaa standardin palvelukulttuurille.

Palvelukulttuuria ei pidä jättää muotoutumaan satunnaisesti. Tahtotilan määrittely on ensisijaisen tärkeää. Toimintaa on myös suunniteltava niin, että tuo tavoiteltava kulttuuri voi toteutua. Palvelukulttuurin on tuettava tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutumista kaikin tavoin. Esimiesten on sitouduttava kulttuuriin, ja henkilökunnan on koettava se omakseen. Jokainen toimija, myös asiakas, tuo oman panoksensa organisaatio- ja palvelukulttuuriin. (Shaw & Ivens 2005.)

Lähdimme vuonna 2011 tilanteesta, jossa vallitsi ainakin kaksi erilaista kulttuuria. Kulttuureja oli varmasti useampiakin, jopa toimintokohtaisia. Alkuvaiheen itsearvioinnin ja esimiesten työhyvinvointikyselyn perusteella näkyi viitteitä negatiivisista kulttuureista, joissa toimintojen tarpeet asetettiin asiakkaiden tarpeiden edelle. Esiintyi osaoptimointia eli oman toiminnon kustannusten minimointia kokonaisuudesta välittämättä. Korkeakoulujen yhdistymisen johdosta myös toiseuden ja arvostelun kulttuuria esiintyi: nuo toiset eivät osaa, nuo toiset eivät tee omaa osuuttaan. Shaw ja Ivens (2005) kuvaavat likimain samoilla sanoilla organisaatiokulttuureja, jotka eivät tue hyvän asiakaskokemuksen syntymistä.

Asiakkaan tarpeista lähtevä organisaatiokulttuuri ja voimaantumisen kulttuuri sen sijaan vahvistavat Shawn ja Ivensin (2005) mukaan onnistuneen asiakaskokemuksen syntymistä. Asiakkaan tarpeista lähtevässä kulttuurissa asiakkailta kerätään jatkuvasti palautetta palvelun kehittämiseksi. Esimiehet ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Työntekijät ovat joustavia ja haluavat auttaa asiakasta. Työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä, koska he kokevat voivansa onnistua hyvän asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Asiakas ilahtuu saamastaan palvelusta.

Toinen positiivinen Shawn ja Ivensin (2005) kuvaama kulttuuri on voimaantumisen kulttuuri. Siinä organisaation arvot pidetään esillä. Työntekijöitä kohdellaan aikuisina, ja heille annetaan vastuuta. He voivat osallistua työnsä kehittämiseen, kokevat luotamusta ja ovat ylpeitä työstään. Esimiehet ovat avoimia kehittävälle palautteelle.

Ei paha! -hankkeessa kuvattiin tahtotila palvelukulttuurille vuonna 2013. Tässä tahtotilassa näkyy sekä asiakkaan tarpeesta lähtevä palvelukulttuuri että voimaantumisen kulttuuri: *TAMKin sisäisten palveluiden asiakas tietää, mistä lähtee hakemaan palvelua. Sisäisten palveluiden henkilökunta tuntee toisensa ja toistensa palvelut niin, että asiakas osataan ohjata oikean palvelun äärelle. Asiakas saa tasalaatuista palvelua toimipisteestä riippumatta. Palvelu on saatavilla verkossa tai henkilökohtaisesti myös etäteknikalla. Henkilökunta on osaavaa, ja palvelulla on kasvot. Asiakaspalautteeseen reagoidaan, ja palvelua kehitetään ennakoivasti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. TAMKissa on hyvä työskennellä ja opiskella, koska asiat sujuvat.*

PALVELUA ASIANTUNTEVANA KUMPPANINA

Kolmen vuoden hanke palvelukulttuurin kehittämiseksi on ollut oppimisprosessi kaikille mukana olleille. Kaikilla esimiehillä ei ollut kokemusta palveluiden tuottamisesta ja johtamisesta, eikä asiakaskokemukseen osattu kiinnittää huomiota, vaikka palautetta siihen liittyen olikin saatu. Osin toiminnoissa oli omaksuttu ohjaajan ja ehkä kontrolloijankin rooli.

Hankkeen aikana nousi useasti esiin vaikeus samaistua asiakaspalvelijaksi. Jos asiantuntijasta tulee asiakaspalvelija ja asiakkaan tarpeiden täyttävä, tuleeko hänestä samalla myös asiakkaan kohtuuttomien vaatimusten kohde? Olemme tässä vielä matkalla. Palvelutoimintojen on määriteltävä oma palvelulupauksensa, jotta asiakkaatkin tietävät, mitä he voivat organisaation sisäisiltä palveluilta odottaa. Asiantuntija voi olla työstään innostunut asiakaspalvelija, joka iloitsee saadessaan aikaan onnistuneen palvelukokemuksen.

Palvelutoiminnossa voidaan keskittyä pelkäämään reagoimaan asiakastarpeisiin. Tahtotilaamme 2013 kuvasimme kuitenkin halumme kehittää palveluita ennakoivasti asiakkaidemme kanssa. Tässä meillä on vielä paljon tehtävää. TAMKissa on käynnistynyt uuden opettajuuden ja uuden TAMKilaisuuden kehittämishanke. Koko organisaatiokulttuuri on muutoksessa, ja sen myötä TAMKin sisäiset palvelut haluavat kasvaa ydintoiminnan kumppaneiksi palvelemaan omalla asiantuntemuksellaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

10.

L Ä H T E E T

Alanko, P., Alhonen, J., Keränen, M. & Laaksonen, K. 2011. Ei paha! Opiskelijoille suunnattujen palveluiden kehittäminen. Opiskelijaprojektin (projektijohtamisen erikoiskoulutus) raportti 19.12.2011 TAMK.

Alberti, R. & Emmons, M. 1996. Miten opin pitää puoleni. Opas omien rajojen puolustamiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management 16.4.2012: 617-636.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. 41 s. Saatavilla: http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=palvelemisesta+palveluliiketoimintaan

Asiakaspalvelun ja palveluympäristön kehittäminen. Henni. Luettu 2.8.2013. <http://markkinoinninkurssi.blogspot.fi/>

Atkin, B. & Brooks, A. 2000. Total Facilities Management.

Back, K. & K. 1983. Esimies, tavoite ja vuorovaikutus. Espoo. Weilin +Göös.

CMMI Product Team: CMMI for Services Version 1.3 (2010) Software Engineering Institute.

Forrester, E., Buteau, B. & Shrum, S. 2011. CMMI for Services. Addison Wesley.

Hammerberg, C. 2012. Importance of Customer Experience As A Metric. A Q&A with Kerry Bodine of Forrester Research. Operations Management Articles Nov 20, 2012. Tulostettu 27.6.2013. <http://www.icmi.com/Resources/Articles/2012/November/The-Importance-of-Customer-Experience-As-A-Metric>.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy.

Haukijärvi, I. 2011. HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.



Huhtinen, P. 2001. Neuvottelijan vuorovaikutus-
taidot. Tampere. Aaltospaino.

ITIL-sanasto suomeksi, luettu 30.6.2013.
<http://www.itsmf.fi/dokumentit>.

Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu. Amma-
tilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä.
Hämeenlinna. Karisto Oy.

Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen
aineetonta pääomaa. 187–208. Teoksessa Kolmet
kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään.
Helsinki. Loki-kirjat.

Lindell, M. 2013. TAMK luentomateriaali.

Loiri, P. & Juholin, E. 1998. HUOM! Visuaalisen
viestinnän käsikirja. Jyväskylä. Inforviestintä Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus.
Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki.
Talentum.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu –
uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja
hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 163 s.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi.
Vantaa. Dark Oy.

Oakland, J.S. 1993. Total Quality Management,
2nd ed. Oxford. Heinemann Professional
Publications.

Palvelevan yrityksen laatuökirja. 1994. Kera Oy.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985.
A conceptual model of service quality and its
implications for future research, Journal of
Marketing, Vol 49, pp 41–50.

Pearce, K. 2013. Forget Net Promoter, try
the Customer Effort Score. Call Centre Helper.
Verkkojulkaisu. Tulostettu 28.6.2013. <http://www.callcentrehelper.com/forget-net-promoter-try-the-customer-effort-score-14683.htm>

Pohjanmäki, O-P. 2013. Asiakkuuksien
johtaminen. Johtamisen käsikirja. Kauppalehti.
Verkkojulkaisu.

Pohjola, J. 2003. Ilme. Visuaalisen identiteetin
johtaminen. Inforviestintä Oy.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki.
Kauppakaari Oyj.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi.
Juva. WSOY.

Schmitt, Bernd H. 2010. Customer Experience
Management: A Revolutionary Approach to
Connecting with Your Customers. Luettu 2.8.2013.
<http://site.ebrary.com/lib/tamperepoly/docDetail.action?docID=10411623>

Service Desk Mittarit, versio 1.0, HDI Nordic Oy.

Setälä, M-L. 2006. Seireenien laulut. Muutoksen
läpivienti johdon työnä. Työterveyslaitos. Editia
Prima. 6. painos. 59 s.

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great customer
Experiences. Palgrave Macmillan. China. 218 s.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu.
Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan
kohtaaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? KY-Palvelu Oy.

EI PAHALLA *parempaa*

PALVELUIDEN LAATUA

Ei Paha! -hanke synnytti uutta palvelukulttuuria TAMKin sisäisissä palveluissa. Vuosina 2011–2013 toteutetussa hankkeessa toimijat kehittivät yhdessä asiakaskeskeistä palvelun laatua.

Ei Paha! lisäsi TAMKissa sekä tietoisuutta että keskustelua asiakkaalle merkityksellisestä palvelun laadusta ja laadun johtamisesta. Ulospäin näkyvin hankkeen tulos on opiskelijoille suunnattujen palvelujen yhdistyminen kutsuvaksi ja opastavaksi Palvelukaduksi.

ISBN 978-952-5903-47-8(PDF)