

Oman työn strategiaprosessi – asiakassuuntautuneisuuden kehittäminen – kuvaus kehittämisprosessin toteuttamisesta Laurean palveluysikössä

TEKSTI | Antti Vettenranta



Laurean palveluysikössä käynnistettiin vuoden 2019 alussa asiakassuuntautuvaa toimintakulttuuria vahvistava kehittämissanke ”Oman työn strategiaprosessi”. Hankkeen taustalla oli Laurean organisaatiomuutoksen myötä noussut tarve hakea palveluysikölle yhteistä suuntaa uudistuvassa korkeakoulussa, sekä vahvistaa työyhteisön asiakassuuntautunutta toimintakulttuuria.

Lähtökohtana oli kohdistaa korkeakoulun huomio entistä enemmän toimintaympäristöön ja asiakkaisiin kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa henkilöstöryhmissä. Perusajatuksena oli, että asiakassuuntautunut yrityskulttuuri edesauttaa tavoitteellista ja tuloshakuista yhteistyötä sekä positiivista ilmapiiriä työyhteisössä.

Laurean palveluysikkö tarjoaa Laurean neljälle korkeakouluyksikölle sekä opiskelijoille koulutuksen ohjausta ja opetuksen kehittämisen tukea, TKI- ja liiketoiminnan kehittämisen tukea sekä tukipalveluita, joihin kuuluu mm. opintotoimistojen, IT:n ja hakijapalveluiden palvelut. Sen lisäksi palveluysikköön on keskitetty Laurean HR-, talous- ja markkinointi-, turvallisuus- ja laatu palvelut. Palveluysikössä työskenteli vuonna 2019 n. 180 asiantuntijaa.

Prosessin käynnistäminen tammikuussa 2019

Palveluysikön henkilöstön oman työn strategiaprosessi asiakassuuntautuneisuuden kehittämiseksi käynnistettiin konsultti Harry Köhlerin fasilitoimana tammikuussa 2019. Prosessi aloitettiin johdon orientaatiolla, jonka tavoitteena oli muodostaa palveluysikön johtoryhmän yhteinen näkemys asiakassuuntautuneisuuden tarkoituksesta ja sisällöstä, organisaation nykytilasta ja kehittämisen painopisteistä sekä keinoista.

Johdon orientaatiovaiheen jälkeen, helmikuussa 2019 palveluysikön henkilöstön yhteisessä

tilaisuudessa käytiin läpi asiakassuuntautuneisuuden eri ulottuvuuksia ja informoitiin henkilöstöä kevään kuluessa alkavasta kehityshankkeesta ”Oman työn strategiaprosessi”, jonka tarkoituksena on saada kaikki pohtimaan Laurean asiakassuuntautuvan toimintatavan kehittämistä.

Maaliskuussa 2019 palveluyksikön henkilöstö osallistui pienryhmäkeskusteluihin jakaakseen ajatuksiaan aiheesta: *mitä asiakassuuntautuneisuus tarkoittaa ja miten voisit toimia asiakassuuntautuneesti omassa työssäsi?* Pienryhmäkeskustelujen tavoitteena oli osallistaa palveluyksikön henkilöstöä pohtimaan Laurean toimintaympäristöä ja menestystekijöitä sekä tunnistamaan kehittämisen painopisteitä. Maaliskuun aikana tehtiin palveluyksikön henkilöstölle lisäksi kysely, jossa pyydettiin miettimään, mihin seikkoihin Laurean kehittämisessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota.

Johdon orientaatiovaiheen, sekä henkilöstön pienryhmäkeskusteluiden ja kyselyn tuotosten pohjalta tunnistettiin Laurean kehittämisen painopisteet:

Asiakkaat. Ketkä ovat asiakkaitamme?

1. Palvelujen käyttäjät ja rahoittajat

- opiskelijat, hakijat
- työelämäorganisaatiot, yksityiset, julkiset
- nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat

2. Muut sidosryhmät

- yhteiskunta, päättäjät
- korkeakouluyhteisö, henkilöstö, luennoitsijat
- alumnit

Laurean Toimintaympäristö. Toimintaympäristön keskeiset haasteet lähitulevaisuudessa.

- taloudellinen, yhteiskunnallinen ja poliittinen epävarmuus lisääntyy, ennakoitavuus heikkenee
- ulkoinen rahoitus kiristyy, taloudellisen tehokkuuden vaade kasvaa
- koulutuksen tarjonta teknologisoituu ja kehittyy nopeasti
- yhteiskunnassa vastuullisuuden rooli korostuu uudella tavalla
- pääkoulutusalojen maine voi vaikuttaa alan koulutuksen vetovoimaan

Laurean perustehtävä. Millä alalla toimimme? Mikä on olemassaolomme oikeutus?

- osaamisen ja uuden tiedon luominen opiskelijoiden ja yhteiskunnan hyödyksi

Menestystekijät, joita tarvitaan.

- toimintaympäristön muutosten tunnistaminen

- potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen
- halu ymmärtää asiakkaiden tavoitteita ja päämääriä ja käydä jatkuvaa dialogia asiakkaiden kanssa
- kustannustehokkuus = enemmän arvoa asiakkaille pienemmin kustannuksin
- Laurean hyvästä maineesta huolehtiminen asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa
- vahva korkeakouluyhteisö
- osaaminen on korkealla tasolla ja yksilöt ovat sitoutuneita oman osaamisen kehittämiseen
- ketteryys, tehokkuus
- maali kirkkaana mielessä, keskitytään oleelliseen
- tiivis yhteistyö alueen kanssa

Palveluysikön rooli Laurean kehittämisessä.

- ohjataan ja tuetaan korkeakouluyksiköitä Laurean tulostavoitteiden saavuttamisessa ja asiakkuuksien hoitamisessa
- toimiva infrastruktuuri tuo kustannustehokkuutta
- kokoava voima, joka pitää huolen, että kehittämistä tapahtuu ja se hyödyttää asiakkaitamme = Laurean yhteisen kehittämistyön johtaminen

Pienryhmätyöskentelyn käynnistäminen toukokuussa 2019

Seuraavassa vaiheessa toukokuussa 2019 käynnistettiin oman työn strategiaprosessi pienryhmätyöskentelynä. Palveluysikön henkilöstö jaettiin noin 15 hengen pienryhmiin (yhteensä 14 kpl), jotka aloittivat Laurean asiakassuuntautuneisuutta kehittävien hankkeiden ideoimisen. Osallistujat pyrittiin jakamaan ryhmiin sen perusteella, minkälaisia yhteisiä asiakkuuksia osallistujien työtehtävien perusteella on tunnistettavissa. Jokaiselle pienryhmälle nimettiin oma yhteyshenkilö, joka vastasi ryhmän työskentelystä. Jokaiselle ryhmälle nimettiin myös opponenttiryhmä. Pienryhmätyöskentelyvaihe käynnistettiin kesäkuussa 2019 toteuttamalla osallistujille kolme saman sisältöistä tilaisuutta, joissa tarkasteltiin Laurean edellä tunnistettuja kehittämisen painopisteitä, pohdittiin visiota asiakassuuntautuneesta Laureasta ja käytiin läpi kehittämishankkeiden ideointia ja toteutustapaa sekä aikatauluja. Toimintaa ohjaavana näkökulmana oli, että asiakassuuntautunutta ajattelutapaa voidaan kehittämishankkeiden ideoinnin yhteydessä soveltaa sekä ulkoisiin asiakkaisiin, että opiskelijoihin.

Pienryhmille annettiin seuravanlainen toimeksianto:

1. Henkilöstöhaastattelujen ja ohjausryhmän keskustelujen perusteella on koottu "Ajatuksia Laurean kehittämisen painopisteistä", jossa kuvataan tiiviisti Laurean toimintaympäristöä, tehtävää ja menestystekijöitä. Arvioikaa ja tarvittaessa täydentäkää oma näkemyksenne niistä.
2. Määriteltäkää oma visionne asiakassuuntautuneesta Laureasta. Kuvatkaa sellainen



kaukaisuudessa näkyvä, mutta saavutettavissa oleva ”palmusaaristo”, johon yhdessä pyritään ja jonka hyväksi tiiminne haluaa työskennellä. Kiinnittäkää huomio siihen, mitä hyvää ja arvokasta halutaan saada aikaan.

3. Määrittäkää oma näkemyksenne, mitä tarkoittaa asiakassuuntautuneisuus konkreettisesti oman tiiminne työssä ja arjessa siten, että – tunnistetaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita – kyetään tuottamaan asiakkaita ja yhteiskuntaa hyödyttäviä palveluja kustannustehokkaasti – uudistutaan ja osataan luopua vanhoista tottumuksista
4. Ideoikaa ja suunnitelkaa käytäntöön sovellettavissa oleva idea tai toimenpide, joka on toteutettavissa palveluyksikön väellä ja resursseilla ja joka edistää asiakassuuntautuvaa toimintaa ja asiakkaittemme hyviä kokemuksia.

Ryhmiä pyydettiin kuvaamaan käytäntöön sovellettavissa olevaa hanketta, ideaa tai muuta toimenpidettä vastaamalla mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Määriteltäkää ryhmän visio asiakassuuntautuneesta Laureasta yhdellä lauseella kuvattuna
- Mikä on toimenpiteen tunnistettu asiakaskohderyhmä?
- Minkä asiakasongelman toimenpide ratkaisee?
- Toimenpiteen nimi ja tiivis kuvaus – mitä konkreettista hyötyä toimenpide tuo asiakkaille/Laurealle?
- Mitä lisäarvoa toimenpide tuottaa kokonaistuottavuuden näkökulmasta?
- Miten toimenpide viedään käytäntöön; mitä haasteita, esteitä tunnistatte?

Ryhmät palauttivat ensimmäisen vaiheen tuotoksensa elokuun loppuun 2019 mennessä. Seuraavassa on kuvattu ryhmien tuotoksia muutamista eri näkökulmista (lähde: palveluyksikön henkilöstön kehittämisprosessin aikana syntyneet tuotokset):

Visio asiakassuuntautuneesta Laureasta:

- *Sujuva opiskelujen aloitus kantaa valmistumiseen saakka!*
- *Toimivat ja saavutettavat palvelut. Saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta*
- *Kohtaamisia mahdollistava Laurea*
- *Laurea RDI, a unique learning experience for talented Master students*

Ryhmien esittämät kehittämishankeideat:

- *Käyntikortti Laureaan. Aulassa oleva kosketuksellinen näyttö, joista kampukselle tuleva voi hakea tietoa kampuksesta, palveluista, aukioloajoista ja tiloista.*
- *ChatBotin käyttöönottopilotti www-sivuilla*
- *Aloittavan opiskelijan opiskelijatunnuksen aktivoinnin aikaistaminen*
- *Opintotoimistojen viestinnän kehittäminen*
- *Laurea H.A.L tekoäly.*
- *Aloittelevan opiskelijan check-lista*
- *Laurean organisaatio läpinäkyväksi*

- *Pienin askelin hankkeen hallinto kuntoon*
- *Muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijapalveluiden kehittäminen.*
- *Uuden työntekijän sujuva sisäänheitto.*
- *Robottichat. Tekoälyn hyödyntäminen tiedon nopeassa ja helppossa löytymisessä Laurean nettisivuilla*
- *Opettajatuutorin ohjausosaaminen*
- *Kestävät TKI-hankkeet MOOC*
- *“Master RDI Tinder”*

Ratkaistavaa asiakasongelmaa lähestyttiin vastaavasti mm. seuraavasti:

- *Asiakas ei löydä hakemaansa tietoa*
- *Opiskelijat eivät koe saavansa kaikkea tarpeellista tietoa opintojensa edistämiseen liittyen.*
- *Ei tiedetä, kuka mihinkin kysymykseen vastaa tai keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa.*
- *Osalla hankkeissa toimivista kumppaneista on suuria ongelmia työajan seurannan rakentamisessa, sekä palkkatietojen ja muiden kulujen raportoinnissa.*
- *The projects however lack a description of what students could potentially do in a certain project. Even though students would like to take part in project preparation work they wouldn't know where to start.*

Tavoiteltavia hyötyjä asiakkaiden/opiskelijoiden sekä Laurean näkökulmasta pohdittiin mm. näin:

- *Epävarmuuden poistaminen*
- *Asiakaskokemuksen parantaminen*
- *Asiakaspalvelun tehostuminen ja laadun parantaminen.*
- *Opintojen sujuva käynnistyminen*
- *Laurean maineen parantuminen*
- *Opiskelija saa tarvitsemansa tiedon proaktiivisesti*
- *Tekoälyn vapauttama aika voidaan käyttää henkilökohtaisempaan palveluun.*
- *Madaltaa oman henkilöstön kynnystä tulla hankkeisiin.*
- *Kustannustehokas ratkaisu.*
- *Parantaa opinnoissa onnistumista ja parempaa valmistumista.*
- *Tehokkuutta resurssien käytössä ja mahdollisuudessa käyttää opetuksen voimavaroja laadukkaaseen opetustyöhön.*
- *Laurealle lisää tuloja.*

Ohjausryhmä kävi läpi ryhmien ensimmäisen vaiheen tuotoksia ja antoi niistä palautetta lähinnä kolmesta eri näkökulmasta:

- *Visio; miten se näyttää suuntaa koko Laurean kehittymiselle entistä asiakassuuntautuneemmaksi*
- *Asiakasongelma ja sen merkittävyys*
- *Tavoiteltavat hyödyt asiakkaiden/opiskelijoiden sekä Laurean näkökulmasta*

Ryhmäkohtaiset ohjausryhmän antamat palautteet lähetettiin suoraan ryhmien yhteyshenkilöille. Yhteisinä terveisinä kaikille ryhmille ohjausryhmä rohkaisi kaikkia ryhmiä miettimään, miten Laurean strategiassakin mainittuja yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä voitaisiin hyödyntää asiakkaan näkökulman huomioimiseksi ja asiakasymmärryksen lisäämiseksi kehittämistyössä.

Väliraportointi syyskuussa 2019

Tämän jälkeen prosessi jatkui pienryhmien omatoimisena työskentelynä niin, että syyskuun 2019 loppuun mennessä jätettävään väliraporttiin oli tarkoitus kuvata laajemmin kehittämisideaa ja sen toteutusta.

Väliraportoinnissa ryhmiä pyydettiin korostamaan erityisesti asiakasnäkökulmaa ts. mitä konkreettista asiakkaat yrittävät tehdä tai saavuttaa? Millä tavalla tämä saadaan selvitettyä? Edelleen ryhmiä pyydettiin pohtimaan, Mitä konkreettista hyötyä toimenpide tuo asiakkaille JA Laurealle?

Tässä vaiheessa myös opponenntiryhmät antoivat palautetta vastinryhmälleen erityisesti seuraavasta näkökulmasta:

- Miten asiakasnäkökulma on huomioitu kehittämistoimenpiteen ideoinnissa; ts. mitä konkreettista asiakkaat yrittävät tehdä tai saavuttaa?
- Millä tavalla tämä saadaan kehittämistoimenpiteen suunnittelussa selvitettyä ja saadaan toteutuksessa huomioitua?

Tässä vaiheessa ryhmät pyrkivät konkretisoimaan asiakasnäkökulmaa ja tavoiteltavia hyötyjä mm. seuraavasti (lähde: palveluyksikön henkilöstön kehittämisprosessin aikana syntyneet tuotokset):

- *Asiakas pyrkii saamaan aikaan voittavan hankehakemuksen ja varmistamaan, että hankkeella on rahoitukselliset onnistumisen mahdollisuudet*
- *Students (teachers) are looking for LbD projects in Laurea to facilitate LbD based learning.*
- *Potentiaaliset opiskelijat ja hakijat yrittävät etsiä tietoa opiskeluun liittyen esim. valintakokeista, tutkinnoista, opiskelusta amk:ssa, Laureasta.*
- *Lisää hankkeen läpimenon todennäköisyyttä*
- *Opiskelija säästyy opinto-oikeuden palautuslomakkeen täyttämiseltä ja maksulta.*
- *Asiakas saa tärkeän tiedon tai toiminnan suoraan palvelun tuottajalta*
- *Säännölliset ohjaukset mahdollistavat myös nopeat korjaavat toimenpiteen, jos niihin on tarvetta. tai nopeamman jatko-ohjauksen esim. opintopäällikön, opintopsykologin tai erityisopettajan luo.*
- *Opiskelijoiden pysyessä opintojen suhteen normivauhdissa, vahvistuu myös Laurean tulo-rahoitus.*
- *More diverse learning opportunities; projects could be integrated to study units, traineeships, and thesis works.*
- *Better career opportunities; developing relevant skills and competences that needed in*

current work environment.

- ChatBot laajentaisi huomattavasti Laurean tavoitettavuutta esim. hakijapalveluissa palveluajan kasvaessa
- Auttaa opiskelijaa pääsemään opintoihin kiinni nopeammin sekä helpottaa ja tasavertaistaa tiedonsaantia.
- Nostaa myös opintotehokkuutta ja tukee valmistumista tavoiteajassa.
- Mahdollistaa mm. vapaavalintaisten opintojen suorittaminen etupainotteisesti.

Ohjausryhmä kävi jälleen läpi ryhmien toisen vaiheen tuotoksia ja antoi niistä palautetta lokakuussa 2019. Ryhmäkohtaiset palautteet lähetettiin suoraan ryhmien yhteyshenkilöille. Yhteisinä terveisinä kaikille ryhmille ohjausryhmä rohkaisi miettimään, *miten esitettyjä toimenpiteitä voidaan edelleen selkeyttää ja konkretisoida. Ryhmiä rohkaistiin pohtimaan myös, miten toimenpiteiden "välinekeskeisyyden" sijaan voidaan fokusoitua niiden asiakaskeksisyyteen esim. kuvaamalla asiakkaan/käyttäjän polkua, sekä vielä tarkentamalla sitä ongelmaa, jonka toimenpide ratkaisee.*

Loppuraportointi ja kehittämishankkeiden esitykset

Kehittämistoimenpiteiden loppuraportit palautettiin marraskuun 2019 loppuun mennessä. Raportoinnissa ryhmiä pyydettiin tarvittaessa hyödyntämään Jukka ja Katri Ojasalon (Osterwaldin ja Pigneurin Business Model Canvasin pohjalta) kehittämää Service Logic Business Model Canvas-mallia, jonka avulla voidaan kuvata seuraavia kehittämistoimenpiteen ulottuvuuksia:

1. Asiakkaan maailma
2. Käytännön arvolupaus
3. Arvolupauksen lunastus
4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen
5. Tulovirrat, arvon luominen ja mittarit (tuottavuus)
6. Keskeiset resurssit
7. Keskeiset kumppanit
8. Resurssien ja kumppanien osallistaminen
9. Kustannusrakenne

Ryhmien kirjallisesta loppuraportista tuli käydä ilmi **lyhyesti ja tiivistettynä** ainakin seuraavat asiat:

- Kehittämistoimenpiteen kohderyhmä (kenelle/kenen kanssa tehdään?)
- Kehittämistoimenpiteen perustelu lyhyesti (asiakasongelma, miksi tehdään?)
- Toimenpiteen kuvaus tiivistettynä, ml. toteuttamisprosessin vaiheet (mitä tehdään?)
- Aikataulu (milloin tehdään?)
- Tarvittavat resurssit (kuka/ketkä tekevät, mitä edellyttää?)

Kaikkien pienryhmien loppuraporttimateriaali koottiin ohjausryhmän toimesta yhteen ja jaettiin ryhmille tutustuttavaksi joulukuun alkuun mennessä. Ryhmät esittivät tuotoksensa yhteisessä päätöstilaisuudessa joulukuussa. Tilaisuuden esitystapa oli vapaa, mutta ohjausryhmä kannusti osallistujia luovaan ilmaisuun.

Ryhmien pitämät esitykset ylittivät kaikki odotukset. Esitykset olivat luovasti ja innovatiivisesti toteutettuja; niissä hyödynnettiin perinteisiä esitystapoja, mutta myös monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä mukaan lukien musiikki, videot ja erityisesti pienoishäytelmät oivaltavine roolituksineen ja tarkkoine tulkintoineen.

Loppupalaute

Oman työn strategiaproessin toteuttamisen taustalla oli ajatus työyhteisön asiakassuuntautuneen toimintakulttuurin vahvistamisesta. Lähtökohtana oli kohdistaa korkeakoulun huomio entistä enemmän toimintaympäristöön ja asiakkaisiin. Perusajatuksena oli, että asiakassuuntautunut yrityskulttuuri edesauttaa tavoitteellista ja tuloshakuista yhteistyötä sekä positiivista ilmapiiriä työyhteisössä.

Ohjausryhmän loppupalautteessa todettiin, että prosessi on merkittäväällä tavalla ohjannut osallistujia kiinnittämään huomiota asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan omassa työssään. Lisäksi osallistujat tutustuivat ja hyödynsivät koko prosessin aikana palvelumuotoilun menetelmiä ja toimintatapoja luovalla ja innovatiivisella tavalla. Osallistujia kiitettiin erityisesti sitoutuneesta työskentelystä sekä kehittämishankeideoista, joiden arvioitiin aidosti tuovan lisäarvoa ja hyötyjä asiakkaille, opiskelijoille, sekä Laurealle organisaationa. Kuten ryhmien tuotoksista ja ohjausryhmän palautteista kävi ilmi, myös asiakassuuntautunut ajattelu- ja toimintapa kehittyi ja asiakasnäkökulma vahvistui prosessin aikana.

Kehittämisosprosessin toteutuksen arviointia

Tämän kirjoituksen tarkoituksena on ollut kuvata toteutetun kehittämisosprosessin tavoitteita ja toteutuksen eri vaiheita, ei niinkään arvioida prosessin aikana esitettyjä yksittäisiä kehittämishankkeita. Voidaan kuitenkin todeta, että esitetyt kehittämishankeideat olivat pääsääntöisesti toteuttamiskelpoisia ja osa niistä voitiin viedä käytäntöön jo kehittämisosprosessin toteutuksen aikana, palveluyksikön normaalin toiminnan ohjauksen ja päätöksentekoprosessin puitteissa.

Kehittämisosprosessin toteuttamistapa kehittyi ja jalostui koko vuoden kestäneen prosessin aikana. Osallistujille annettiin hyvin vapaat kädet sekä kehittämistoimenpiteiden ideoinnin, että pienryhmien työskentelytavan suhteen. Itsehajautuva työskentelytapa osoittautui toimivaksi ratkaisuksi erityisesti yhteiseen kehittämistyöhön sitoutumisen näkökulmasta, mikä on omiaan edesauttamaan tavoitteellista ja tuloksellista yhteistyötä. Tämän perusteella voidaankin arvioida, että prosessi vahvasti osaltaan palveluyksikön asiakassuuntautunutta toimintakulttuuria.

Kehittämisprosessi toteutettiin palveluyksikössä pilottiprojektina, jonka toteutustapaa ja tuloksia voidaan tarvittaessa hyödyntää jatkossa myös muissa yksiköissä vastaavien kehittämisprosessien suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä.

Lähteet:

- Palveluyksikön henkilöstön kehittämisprosessin vuoden 2019 aikana syntyneet tuotokset
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri: Service Logic Business Model Canvas

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101071190>



Antti Vettenranta

antti.vettenranta(at)laurea.fi
johtaja

Business Model Canvas

kehittäminen

strategia

strategiaprosessi

WEB FONTS BY
fonts.com