



**”EI SE NIIN VAIKEETA OLE”**  
**Näkemyksiä Jyväskylän**  
**ammattikorkeakoulun**  
**opintotoimistojen palveluista**

**Maarit Vehkala**

**Opinnäytetyö**



**JYVÄSKYLÄN**  
**AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma*

Tekijä(t)  VEHKALA MAARIT	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 85	Kieli suomi
	Luottamuksellinen <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  "EI SE NIIN VAIKEETA OLE" Näkemyksiä Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintoimistojen palveluista		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ryttyläinen Katri		
Toimeksiantaja(t) Korhonen Kristiina, Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Monilla aloilla on ollut jo pitkään paineita toiminnan tehostamiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Usein näihin haasteisiin vastataan organisaatiomuutoksilla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu vastaa Opetusministeriön antamaan haasteeseen korkeakoulujen rakenteellisesta uudistuksesta. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa astui voimaan uusi organisaatorakenne 1.1.2009.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiomuutoksen mukanaan tuomia haasteita yhdelle sen tukipalveluista, opintotoimistolle. Opinnäytetyön lähtökohtana on palvelu ja sen laatu, jotka muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Työssä esitetään näkemyksiä opintotoimistojen tarjoamien palvelujen laadusta. Toisena tavoitteena on selvittää näkemyksiä siitä, millaiseksi opintotoimistojen tarjoama palvelupaketti voisi tulevaisuudessa muotoutua.</p> <p>Opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoja. Aineisto on kerätty käyttäen kolmea aineistonkeräystapaa, jotka ovat ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi eli IVA - menetelmä, teemahaastattelu ja kysely. Aineistoa kerättiin kolmelta ryhmältä, jotka ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotoimistojen henkilöstö, neljän koulutusyksikön johtajat sekä ammattikorkeakoulun opiskelijat. Aineisto kerättiin helmikuussa 2008.</p> <p>Saatujen tuloksien perusteella opintotoimistot tarjoavat pääsääntöisesti hyvää palvelua. Kehityskohteiksi nousivat tiedonkulun kehittäminen sekä yhteistyön lisääminen eri tukipalvelujen ja koulutusyksiköiden välillä. Tärkeä tulos oli myös se, että kaikkien opintoimistojen henkilöstön tulisi toimia yhden esimiehen alaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) palvelu, organisaatiomuutos, ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi		
Muut tiedot		

27.1.2009

Author(s)  Maarit Vehkala	Type of Publication Master's thesis	
	Pages 85	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title "IT IS NOT SO DIFFICULT" Opinions about services offered in the Study Affairs Office at JAMK University of Applied Sciences		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Katri Ryttyläinen		
Assigned by Kristiina Korhonen		
Abstract <p>For a long time there has been a great demand for rationalizing the operations in many fields of business, in order to guarantee the competitiveness. These challenges have been met by organisational restructuring. JAMK University of Applied Sciences is now meeting the challenges given by the National Board of Education concerning the reformation of the higher education system in Finland. JAMK University of Applied Sciences started with a new organization structure on January 1<sup>st</sup> 2009.</p> <p>The Master's thesis studied what kinds of challenges these changes have brought to the Study Affairs Office, which is one of the supporting services in JAMK University of Applied Sciences. The starting point for the thesis were the services and the quality of services. At first opinions concerning the quality of the services were presented. The second aim was to find out opinions on how the services should be in the future.</p> <p>Both qualitative and quantity research methods were used in the thesis. The material was collected using three different ways which are as follows: human impact assessments, interview and enquiry. The material was collected from three different groups, namely the employees of the Study Affairs Office, directors of four education units and students of the University of Applied Sciences. The material was collected in February 2008.</p> <p>The results showed that the Study Affairs Offices provide services with mainly good quality. However, the results also showed that there were some targets for development, such as improving the flow of information and increasing the co-operation between different support services and education units. One important result was also the fact that all employees of the Study Affairs Office should have only one superior.</p>		
Keywords service, organisational restructuring, human impact assessments		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

Esipuhe .....	4
1 Johdanto.....	7
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne.....	9
2 Opintotoimisto Jyväskylän ammattikorkeakoulussa .....	11
2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun tehtävä ja organisaatio .....	11
2.2 Opintotoimiston tehtävät .....	15
2.2.1 Viranomaistehtävät.....	15
2.2.2 Opiskelijoiden ja henkilöstön palvelu, ohjaus ja opiskelijahallinto...	17
2.2.3 Hallinnolliset tehtävät .....	18
2.3 Yhteenveto.....	19
3 Palvelun ominaispiirteet.....	21
3.1 Palvelun määritelmä .....	21
3.2 Palvelupaketti .....	22
3.3 Palvelun laatu .....	24
3.4 Henkilöstön rooli palvelussa .....	28
3.5 Palvelujen tuottavuus.....	29
3.6 Yhteenveto.....	31
4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	32
5 Tutkimuksen toteutus .....	33
5.1 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmät .....	33
5.1.1 Kohderyhmät .....	34
5.1.2 IVA-menetelmä.....	36
5.1.3 Haastattelu .....	38
5.1.4 Kysely.....	39
5.2 Aineiston analyysi .....	39
5.2.1 IVA-menetelmällä hankittu aineisto .....	40
5.2.2 Haastatteluaineisto.....	41
5.2.3 Kyselyaineisto .....	41
6 Tutkimustulokset .....	43
6.1 Palvelujen saatavuus ja näyttäytyminen asiakkaille nykytilanteessa ....	44
6.1.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	44
6.1.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma .....	44

6.1.3 Opiskelijoiden näkökulma.....	45
6.2 Asiakkaiden tasavertainen kohtelu nykytilanteessa .....	48
6.2.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	48
6.2.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma .....	49
6.3 Tiedonkulku nykytilanteessa .....	49
6.3.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	49
6.3.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma .....	49
6.3.3 Opiskelijoiden näkökulma.....	50
6.4 Työtehtävät nykytilanteessa.....	51
6.4.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	51
6.4.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma .....	52
6.5 Sijaisjärjestelyt ja työjako nykytilanteessa.....	52
6.5.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	52
6.5.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma .....	53
6.5.3 Opiskelijoiden näkökulma.....	53
6.6 Esimiesvastuu nykytilanteessa .....	54
6.6.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma .....	54
6.6.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulmas .....	54
6.7 Opintotoimistojen palvelupaketit tulevaisuudessa.....	55
6.7.1 Henkilöstön näkökulma Maratan opintotoimistopalvelujen siirtämisestä osaksi keskitettyjä opintotoimistoja.....	55
6.7.2 Henkilöstön näkökulma opintotoimistojen siirtymisestä yhden esimiehen alaisuuteen.....	56
6.7.3 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulmia tulevaan palvelupakettiin .....	57
6.7.4 Opiskelijoiden näkökulmia tulevaan palvelupakettiin.....	58
7 Pohdinta .....	60
7.1 Opintotoimiston palvelujen laatu .....	60
7.1.1 Ammattimaisuus ja taidot .....	60
7.1.2 Asenteet ja käyttäytyminen .....	62
7.1.3 Lähestyttävyyys ja joustavuus.....	62
7.1.4 Luotettavuus.....	63
7.1.5 Palvelun normalisointi .....	63
7.1.6 Palvelumaisema .....	64

7.1.7	Maine ja uskottavuus.....	65
7.1.8	Parhaan mallin valinta .....	65
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	66
7.3	Johtopäätökset.....	68
7.3.1	Palvelun laatu.....	68
7.3.2	Työnjako ja tiedonkulku.....	69
7.3.3	Esimiesvastuu .....	70
8	Jatkotutkimushaasteet.....	71
	Lähteet .....	72
	Liitteet.....	75
	Liite 1 Tutkimuslupa.....	75
	Liite 2. Opiskelijoille suunnattu kysely.....	76
	Liite 3 Opintotoimistojen henkilöstön näkemykset opintotoimistopalvelujen uudelleen organisoinnista .....	81
	Liite 4 Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden koulutusohjelmat koulutusaloittain .....	84

## ESIPUHE

### ”Tyhmä kysymys on aivan uuden kehityksen alku”

Alfred North Whitehead

Minun kysymykseni palaa aina uudelleen ja uudelleen palveluun. Mietin, mitä kaikkea palvelu sanana käsittää. Jos minulla on nälkä ja menen ravintolaan, tilaan ruuan, saan sen ja syön. Annos on maittava ja nälkä on poissa. Miksi tämä ei kuitenkaan riitä minulle, onhan perimmäinen tavoite kuitenkin toteutettu? Kiinnitän päivittäin huomiota erilaisiin tapoihin toteuttaa palvelua. Joskus teen sitä jopa niin paljon, että itsekin ärsyynyn siitä. Analysoin palvelutilanteeseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, sekä näkyviä että näkymättömiä. Aprikoin, mikä tekee palvelusta hyvää ja mikä huonoa. Pyrin antamaan palautetta sekä hyvästä että huonosta palvelusta. Tämä on osa minua. Minä en ole valinnut palvelua – palvelu on valinnut minut.

Sekä opiskeluni että työni ovat aina jollain tavalla liittyneet palveluun. Ei liene ihme, että päädyin opiskelemaan Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmaan. Halusin kehittää omaa osaamistani palvelun saralla. Mielessäni on jälleen kerran kysymys siitä, mitä palvelu ja palveluliiketoiminta ovat. Liiketoiminnan koveneminen ja kiristynyt kilpailu vaikuttavat väistämättä palveluun paljon. Pohdin kuitenkin usein, onko edellinen väite totta vai onko se vain lause, jonka taakse on helppo piiloutua silloin, kun palvelun kustannuksella tehdään säästöjä ja leikkauksia esimerkiksi henkilöstön määrästä. Mielestäni palvelu on kuitenkin suurelta osin asennetta.

Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset ovat arkipäivää. Se koskettaa meitä kaikkia sekä asiakkaina että palvelun tarjoajina. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulu, joka on sekä opiskelu- että työpaikkani, on kokenut vuosien varrella useita organisaatiomuutoksia. Omalla kohdallani kaikki alkoi, kun suoritin ensimmäistä tutkintoani vuosina 1995 – 1998, jolloin ammattikorkeakouluja vasta rakennettiin Suomeen. Aloitin opiskeluni väliaikaisessa ammattikorkeakoulussa, ja tuona aikana ammattikorkeakoulu haki paikkaansa suomalaisessa kou-

lutuskentässä. Valmistumiseni aikaan Jyväskylän ammattikorkeakoulu oli jo vakinaistettu.

Näinä kuutena vuonna, jolloin olen työskennellyt ammattikorkeakoulussa, organisaatiossa on tapahtunut pienempiä ja suurempia muutoksia. Suurimmat ulospäin näkyvät muutokset ovat liittyneet toimitilojen saneerauksiin ja koulutuksyksiköiden muuttoihin kampusalueelta toiselle. Vuoden 2009 alusta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa astui voimaan uusi organisaatiomalli, joka juontaa juurensa Opetusministeriön asettamista tavoitteista luoda alueellisesti ja aloittain vaikuttava laadukas korkeakouluverkko. Tuleva muutos tuo väistämättä uusia haasteita kaikille ammattikorkeakoulun perustehtävää tukeville palveluille. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tukipalvelut ovat kehittyneet oikeaan suuntaan kuluneiden vuosien aikana. Pysin tässä opinnäytetyössä esittämään kehittämissuhteita ja näkemyksiä siitä, kuinka Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotoimistoissa tarjottavien palvelujen laatua voisi kehittää siten, että ne vastaisivat uudistuvan organisaation haasteisiin.

Tämän työn tekeminen on ollut haastellinen tehtävä. Suurimman haasteen on tuonut se, että olen työskennellyt jo niin kauan Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotoimistossa, että olen monilta osin sokeutunut sen tapoihin toimia. Toivottavasti olen kuitenkin onnistunut edes joiltain osin katsomaan tutkimaani aihetta ulkopuolisin silmin. Toivottavasti myös se, että olen saanut mahdollisuuden asua viimeksi kuluneen vuoden Venäjällä, on avannut silmiäni tarkastelemaan palveluja jälleen uudesta ja mielenkiintoisesta näkökulmasta. Toisen suuren haasteen olen kohdannut siinä, että työni kohteena ollut organisaatiomuutos ja sen mahdolliset vaikutukset, ovat eläneet omaa elämäänsä ja opinnäytetyö puolestaan on elänyt omaa elämäänsä. ”Talo elää tavallaan ja vieraat kulkevat ajallaan.” En ole pyrkinyt tässä työssä keksimään uusia toivoksia palvelusta. Uskon, että kaikki on jo sanottu. Toivottavasti tästä kuitenkin löytyy ohjenuora, johon voi tukeutua silloin, kun on tarvetta palauttaa mieleen palvelun perimmäiset kysymykset.



Tämän työn tekemisen aikana olen saanut tukea ja apua monelta eri taholta. Haluan kiittää työnantajaani Jyväskylän ammattikorkeakoulua mahdollisuudesta päästä oppimaan uutta. Suuri kiitos esimiehelleni Kristiina Korhoselle hyvistä neuvoista sekä tuesta opiskeluprosessin aikana. Kiitoksen sanat myös kollegoilleni arvokkaista mielipiteistänne sekä ajastanne, jonka soitte minulle, kun keräsin aineistoa. Sanat eivät riitä kertomaan sitä kiitollisuuden määrää, jonka haluan osoittaa ohjaajalleni Katri Ryttyläiselle. Hän on elävä todiste siitä, että koulutusohjelmien välinen synergia toimii ja ammattilainen hoitaa ohjauksen myös etänä! Ilman häntä tämä työ ei olisi koskaan valmistunut. Kiitos kuuluu myös aviomiehelleni, joka on jaksanut tukea minua läpi tämän rankan prosessin.

Joskus on mentävä kauas nähdäkseen lähelle.

Reinhold Messner

Moskovassa, venäläisenä jouluna 7.1.2009

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Jyväskylän ammattikorkeakoulun (myöhemmin JAMK) organisaatiomuutoksen mukana tuomia haasteita yhdelle sen tukipalveluista, opintotoimistolle. Lähtökohtana opinnäytetyössä on palvelu ja sen laatu. Ne muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Tämän työn toimeksiantajia on JAMK:n opintotoimiston päällikkö Kristiina Korhonen. Tutkimusluvan, jossa pyydetään lupaa käyttää JAMK:n opiskelijarekisteriä sekä opiskelijahallintojärjestelmä ASIO:ta tutkimuksen tekemiseen, on myöntänyt JAMK:n rehtori Jussi Halttunen 28.6.2007 (liite 1).

Monilla aloilla on ollut jo pitkään erilaisia paineita toiminnan tehostamiseen oman kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kilpailua on syntynyt odottamattomista syistä, minkä vuoksi palveluyritykset ovat joutuneet etsimään mahdollisuuksia toimintansa tehostamiseksi. Avainsanaksi on muodostunut tuottavuuden kasvattaminen. (Ojasalo 2000, 56.)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemassa Palvelut 2020 - loppuraportissa (2006, 13) visioidaan, että palvelualojen toimintaympäristön uudelleen rakentuminen on yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista. Kilpailussa menestyminen edellyttää toimijoilta toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakoinnista ja muutosherkkyttä. Julkisten palvelujen tuottamisessa yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö tulee lisääntymään. Teknologian kehitys tarjoaa mahdollisuuksia sille, että osa palveluista ei ole enää sidoksissa aikaan tai paikkaan ja niitä on mahdollisuus tuottaa standardoidummin. Tästä seuraa se, että yrityksiltä vaaditaan entistä ammattitaitoisempaa henkilökuntaa ja osaavaa johtamista. Johtamisessa korostuvat ennakointi sekä ihmisten ja osaamisen johtaminen.

Opetusministeriön julkaisemassa (15.2.2008) tiedotteessa ”Tavoitteena alueellisesti ja aloittain vaikuttava ja laadukas korkeakouluverkko” kerrotaan kor-

keakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivoista vuosille 2008–2011 valtioneuvoston linjausten ja koulutusalojen selvitysten pohjalta. Tavoitteena on, että korkeakouluja ja yksiköitä on vuonna 2012 nykyistä vähemmän, ne ovat taloudellisesti vahvempia ja niillä on entistä paremmat mahdollisuudet laadukkaaseen opetukseen, tutkimukseen ja kehitystyöhön. Nykyistä suuremmat yksiköt parantavat kansainvälisen yhteistyön edellytyksiä, vahvistavat monitieteisyyttä ja laajentavat opiskelijoiden valintamahdollisuuksia. (Opetusministeriö 2008.)

JAMK on monialainen ammattikorkeakoulu, jossa oli vielä vuonna 2008, tämän opinnäytetyön tekemisen aikana, 11 yksikköä, kahdeksan koulutusta tuottavaa yksikköä sekä hallintoyksikkö, kirjasto ja kielikeskus. Ammattikorkeakoulun koulutusyksiköt olivat kulttuuriala, luonnonvarainstituutti, liiketalous, tekniikka ja liikenne, informaatioteknologian instituutti, sosiaali- ja terveysala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu. JAMK:lla on liiketalouden koulutusta tarjoava toimipiste Jämsänkoskella ja luonnonvara-alan koulutusta tarjoavat opetuspiste Saarijärvellä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

Organisaatiomuutokset ja fuusiot ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset voivat olla selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen. Organisaatiomuutokset ja laajat toimintatavan muutokset myllertävät syvältä yritysten elämää. (Valpola 2004, 9.) Organisaation suunnittelun päämääränä on löytää ratkaisut erilaisiin tavoitteisiin, tehtäviin tai ongelmiin. Samaa työtä voidaan järjestää usealla eri tavalla. Organisaatoratkaisut on suunniteltava aina organisoitavaa tehtävää käsittävän konkreettisen tiedon perusteella. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 50.)

JAMK:ssa päätettiin vastata Opetusministeriön haasteisiin organisaatiomuutoksella. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus päätti 16.6.2008 ammattikorkeakoulun uudesta organisaatorakenteesta, joka astui voimaan 1.1.2009 alkaen. Organisaatio koostuu vuonna 2009 neljästä tulosyksiköstä. Uudet yksiköt ovat teknologia, ammatillinen opettajakorkeakoulu, hyvinvointi

sekä liiketoiminta ja palvelut. Organisaatiouudistuksen tavoitteena on läpinäkyvyyden lisääminen ja profiilin selkeyttäminen ammattikorkeakoulun sidosryhmille. Sisäisesti uudistuksella tavoitellaan hallinnon ja johtamisen tehostumista sekä monialaisen ammattikorkeakoulurakenteen selkiytymistä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

Organisaatiomuutosten toteutukseen liittyy aina yllätyksellisyys. Kaikkea ei voida tietää tai suunnitella etukäteen, ja moni asia selviää vasta toteutuksen edetessä. (Valpola 2004, 15.) Muutoksia koskevalla päätöksenteolla luodaan organisaatiolle puitteet, rakenteet ja mahdollisuudet uusille toimintatavoille ja käytännöille. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset ratkaisevat, missä määrin uudistukset toteutuvat. He ratkaisevat viime kädessä, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. Ellei henkilöstö ole valmis muutoksiin, ei työyhteisössä tapahdu muutoksia. (Valtee 2002, 18.)

Organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan myös JAMK:n opintotoimistopalveluihin. Tällä hetkellä JAMK:ssa toimii sekä yksikkökohtaisia että keskitettyjä opintotoimistoja. Vuonna 2003 aloittivat toimintansa ensimmäiset keskitetyt opintotoimistot Lutakon kampuksella sekä Pääkampuksella. Näiden opintotoimistojen henkilöstön esimiehenä toimii opintotoimiston päällikkö. Muiden opintotoimistojen henkilöstön esimiesvastuu on koulutusyksikön johtajilla. Vuoden 2009 alusta lähtien kaikkien koulutusyksiköiden opintotoimistojen henkilöstön esimiesvastuu siirtyy opintotoimiston päällikölle. (Korhonen 2008.)

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne**

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan sekä laadullista että määrällistä tutkimustapaa. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat tavallisesti haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Laadullisia menetelmiä tässä työssä olivat haastelut ja ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi eli IVA-menetelmä ja niiden analysointi. Määrällistä tutkimustapaa tässä opinnäytetyössä edustavat opiskelijoille tehdyn kyselyn strukturoidut kysymykset. Työhypoteesina tälle

opinnäytetyölle on, että JAMK:n opintotoimistot tarjoavat laadultaan hyviä palveluja. Tätä oletusta tukevat sekä opiskelijoille että ammattikorkeakoulun henkilöstölle säännöllisesti tehtävät kyselyt, jotka ovat osa JAMK:n laadunhallintajärjestelmää. Näitä kyselyjä ovat opiskelijoille tehtävät opiskelijapalautekyselyt sekä henkilöstölle vuosittain tehtävä tukipalvelukysely. Molemmissa kyselyissä opintotoimiston palvelut on arvioitu hyväksi. (Janatuinen 2008.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, miten opintotoimistojen henkilöstö, koulutusyksiköiden johtajat sekä ammattikorkeakoulun opiskelijat kokevat JAMK:n opintotoimistojen nykyiset palvelut ja niiden laadun. Toisena tavoitteena on selvittää näkemyksiä siitä, millaiseksi opintotoimistojen tarjoama palvelupaketti voisi tulevaisuudessa muotoutua. Tavoitteena on myös esittää kehittämissuhteita ja näkemyksiä opintotoimistosta uudistuvassa organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan tutkimukseen johtavia koulutusyksiköitä (7 yksikköä) sekä niissä tarjottavia opintotoimistopalveluita.

Opinnäytetyö etenee siten, että luvussa 2 tutustutaan lyhyesti JAMK:iin. Siinä kuvataan ammattikorkeakoulun tehtävää ja sen organisaatorakennetta. Tämän lisäksi luvussa esitellään JAMK:n opintotoimiston tehtäviä ja roolia ammattikorkeakoulun organisaatiossa. Kolmannessa luvussa keskitytään palveluun ja sen ominaispiirteisiin. Luvussa käsitellään myös palvelupaketin osia, palvelun laatua, henkilöstön roolia palvelussa sekä palvelujen tuottavuutta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat. Viides luku sisältää tutkimuksen toteutuksen, ja siinä esitellään aineistonkeruumenetelmät, jotka ovat ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi eli IVA-menetelmä, teemahaastattelu ja kysely. Luku sisältää myös tutkimusaineiston analyysin. Kuudennen luvun aiheena ovat tutkimustulokset, jotka esitellään tutkimusongelmittain.

Opinnäytetyön seitsemäs luku käsittelee tutkimustulosten pohdinnan ja johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden. Luvussa kahdeksan esitetään jatkotutkimushaasteet.

## 2 OPINTOTOIMISTO JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

**”Kyky ajatella tänään erilailla kuin eilen erottaa viisaan itsepäisestä”**

*John Steinbeck*

### 2.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulun tehtävä ja organisaatio

Ammattikorkeakoulut ovat monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu vahva yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyö on työelämälähtöistä, palvelee opetusta sekä tukee alueen kehitystä, elinkeinoja ja työelämää. (Opetusministeriö 2008.)

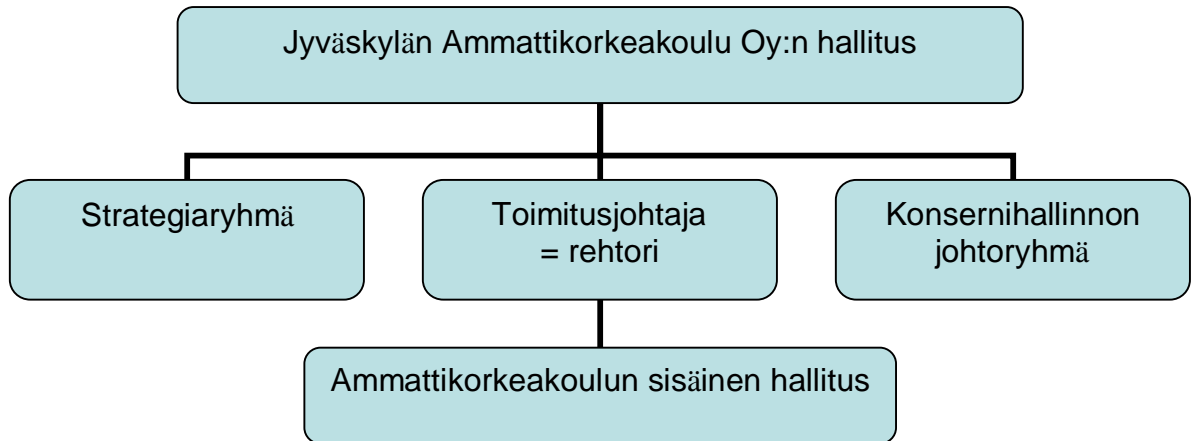
JAMK:n tutkintosäännön (hyväksytty ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa 30.8.2007) mukaan JAMK:n koulutustehtävä perustuu valtioneuvoston päätökseen ammattikorkeakoulun toimiluvasta, opetusministeriön päätökseen ammattikorkeakoulun koulutusohjelmista, lakiin ammatillisesta opettajankoulutuksesta (356/2003) ja siihen liittyvään opetusministeriön päätökseen sekä ammattikorkeakoulun ja opetusministeriön väliseen tavoitesopimukseen. JAMK kehittää ja toteuttaa ammatillista, alan teorioita ja käytäntöä yhdistävää korkeakouluopetusta, kehittää edustamiensa alojen työ- ja elinkeinoelämää ja parantaa koulutuksen laatua. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

Organisaatio ei ole itseisarvo, vaan organisaation mahdollistama toiminta. Organisaation rakentumista miettiessä tulisi huomioida oman yrityksen sekä sen asiakkaiden tarpeet, eikä organisaation mallia pidä ottaa oppikirjoista. Asiakslähtöisen toiminnan mahdollistavan ja sitä tukevan organisaation lähtökohdina ovat sekä nykyiset asiakkaat että mahdolliset tulevat asiakkaat. Molemmat ryhmät tulisi ottaa huomioon ja on tärkeää pohtia, millainen organisaatorakenne mahdollistaa laadukkaan asiakaskohtaamisen ja sitä kautta tyyty-

väiset asiakkaat. (Aarnikoivu 2005, 50.) Organisaation rakenteessa määritellään sen eri toiminnot ja niiden väliset suhteet sekä ihmisten väliset suhteet. Organisaatorakenteeseen vaikuttavat voimakkaasti siinä tehtävän työn luonne sekä ympäristö, jossa organisaatio toimii. Työntekijöiden ja yrityksen kehittämisen peruseräkkeet ovat jokaisen organisaation tärkeimpiä elementtejä. Tarkoituksenmukainen organisaatorakenne on edellytys menestyvälle toiminnalle. (Rissanen ym. 1996, 22, 44.)

Menestyäkseen organisaatiossa on oltava sellainen yrityskulttuuri, että se rohkaisee työntekijöitä keksimään uusia toimintatapoja sekä kannustaa työntekijöitä jakamaan niitä muiden kanssa. Organisaation kulttuuri saattaa näkyä ulospäin yhtenäisenä yrityskulttuurina, mutta sen sisältä löytyy erilaisia kulttuureja. (Kaplan & Norton 2004, 82–85, 281–289.) Varsinkin suurissa yrityksissä organisaatiokulttuurista voidaan erottaa erilaisia osa- ja alakulttuureja (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 289). Kuvataanpa organisaatiota miten tahansa, asiakkaan kokemat suoritteet syntyvät osastojen ja yritysten rajat ylittävissä prosesseissa. Jokaiselle prosessille ja niistä syntyville suoritteille, kuten tuotteelle, toimitukselle, huollolle ja palvelulle, on oma asiakkaansa ja jokaisella heistä on yksilölliset odotukset. (Laamanen & Tuominen 2002, 5.)

JAMK:n ylläpitäjä on Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy, jonka osakkaina ovat Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä ja Jämsän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.) Vuosi 2007 oli Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n 11. toimintavuosi. Ammattikorkeakoulun taloudellinen ja toiminnallinen asema on vahva ja kilpailukykyinen. Vuonna 2007 konsernin liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot olivat yhteensä 52 806 309,91 euroa. Konsernin liikevaihtoon sisältyvät opiskelijatuotot olivat 38 363 396,00 euroa. (JAMK:n vuosikertomus 2007, 16.)



Kuvio 1. JAMK:n organisaatio. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

Kuviossa 1 kuvataan JAMK:n organisaatorakennetta. JAMK Oy toimii ammattikorkeakoululain sekä osakeyhtiötä koskevien säädösten ja yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Osakeyhtiön hallituksen esittelijänä toimii toimitusjohtaja eli rehtori. Strategiaryhmä koostuu yksiköiden johtajista sekä konsernin johdosta. Konsernihallinnon johtoryhmään kuuluvat rehtori, kehitysjohtaja sekä hallintojohtaja. Kehitysjohtaja vastaa Keski-Suomen korkeakoulujen aluestrategiasta ammattikorkeakoulun osalta, pedagogisesta strategiasta, kansainvälistymisstrategiasta sekä tutkimus- ja kehittämistyön strategiasta. Kehitysjohtaja johtaa myös ammattikorkeakoulun koulutuksen kehittämispalveluita, opiskelijapalveluita, kansainvälistymispalveluita ja T&K- kehittämispalveluita. Hallintojohtaja vastaa ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikasta, tietohallintopolitiikasta sekä toimitilastrategiasta. Hallintojohtaja johtaa myös talouspalveluita, henkilöstöpalveluita, toimitilapalveluita, viestintäpalveluita sekä tietohallintoa ja mikrotukea. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

Ammattikorkeakoululla on sisäinen hallitus, joka vastaa toimivaltansa puitteissa koulutuksen järjestämisestä ja ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämisestä sekä sellaisista opetukseen, opiskeluun ja tutkintoihin liittyvistä asioista, jotka koskevat koko ammattikorkeakoulua. Ammattikorkeakoulun hallituksen nimittää osakeyhtiön hallitus. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.) Ammattikorkeakoululain 11§ mukaan hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori. Halli-



tuksessa ovat lisäksi edustettuina ammattikorkeakoulun muu johto, päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja päätoimiset opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat. (Finlex - Valtion säädöstietopankki 2008.)

JAMK:n opetustoiminta on keskittynyt viidelle kampukselle Jyväskylän kaupunkialueella. Kaksi toimipistettä on sijoittunut kaupungin ulkopuolelle, Jämsänkoskelle ja Saarijärvelle. Tavoitteena on, että vuonna 2009 niin kutsutulla Mankolan kampuksella toimiva matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opetus siirtyy Lutakon kampukselle. Lutakon kampukselta siirtyy toimintoja Pääkampukselle. Aikaisemmin Pääkampuksella toiminut liiketalouden koulutusohjelma toimii tällä hetkellä Pääkampuksen tilojen saneerauksen vuoksi Mankolan kampuksella. Saneerauksen valmistuttua liiketalouden koulutusohjelma siirtyy takaisin Pääkampukselle, ja samaan aikaan sinne siirtyvät myös tietojenkäsittelyn koulutusohjelma sekä tiimiakatemia Lutakon kampukselta. (Korhonen 2008.) JAMK:n tutkintoon johtavassa koulutuksessa oleva opiskelijamäärä opiskelijatilaston (20.1.2008) mukaan on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat

Koulutusala	Opiskelijamäärä
Kulttuuriala	502
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	1 031
Luonnontieteiden ala	273
Tekniikan ja liikenteen ala	1 338
Informaatiotekniikan instituutti	913
Luonnonvara- ja ympäristöala	167
Sosiaali- terveys ja liikunta-ala	1 171
Matkailu- ravitsemis- ja talousala	753
Yhteensä	6 148

Tutkinto-opiskelu johtaa korkeakoulututkintoon ja käytännön ammattitaitoon. Tämän lisäksi ammattikorkeakouluissa tarjotaan ammatillisia erikoistumisopin-  
toja, jotka ovat ammattikorkeakoulututkintoon pohjautuvia laajoja täydennys-

koulutusohjelmia. Tarjontaan kuuluu myös ammatillinen opettajankoulutus, joka on ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten opettajille ja opettajiksi aikoville suunnattua koulutusta, joka tuottaa yleisen pedagogisen kelpoisuuden. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulu järjestää avointa ammattikorkeakouluopetusta, ja sitä tarjotaan kaikilla koulutusaloilla. (Opetusministeriö 2008.)

## **2.2 Opintotoimiston tehtävät**

JAMK:n opintotoimiston palvelulupaus on kaksiosainen:

”Opintotoimisto tarjoaa asiantuntevaa neuvontaa opintojaan suunnitteleville hakijoille ja heidän ohjaajilleen sekä koordinoi keskitetysti opiskelijahakua ja –valintaa. Opintotoimisto valvoo hakijoiden ja opiskelijoiden oikeusturvan toteutumista sekä tukee opiskelijoita eri tavoin opiskeluprosessin aikana. ”

”Opintotoimisto tarjoaa ammattikorkeakoululle ja sen yksiköille asiantuntemusta ja tukea opiskelijahaussa ja –valinnassa, opiskelijahallinnollisissa asioissa sekä koulutuksen järjestämisessä tavoitteena synergian edistäminen ja JAMKin strategioiden toteutuminen.” (JAMK:n henkilöstöintra.)

Opintotoimiston palvelulupauksessa määritellään sen vastuulla olevat tehtävät ja niille asetetut tavoitteet, jotka on määritelty JAMK:n ja opintotoimiston tavoite- ja tulossopimuksessa 2008 (Korhonen 2007.) Tässä opinnäytetyössä opintotoimiston tehtäviä tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat 1. viranomaistehtävä, 2. opiskelijoiden ja henkiöstön palvelu, ohjaus ja opiskelijahallinto ja 3. hallinnolliset tehtävät. (Korhonen 2007, 2008.)

### **2.2.1 Viranomaistehtävät**

Opintotoimisto on yksi JAMK:n yhdeksästä tukipalvelusta. Opintotoimiston toiminta-ajatuksena on toimia JAMK:n strategioiden toteuttajana sekä paran-

taa tuottavuutta ja tuottaa tukipalveluita, joiden tarkoituksena on tukea omalta osaltaan koulutusyksiköitä perustehtävän toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Opintotoimistossa seurataan, kehitetään ja raportoidaan perustehtävän laadun toteutumista. Olennaista on myös osallistua JAMK:n toimintaympäristön kehityksen seuraamiseen ja siihen perustuvien strategioiden ja toimintatapojen suunnitteluun. JAMK:n strategiaprosessien ja toimintamuutosten läpiviemisessä, ammattikorkeakoulun yhteisten näkemysten ja käytänteiden sekä toimintatapojen parantamisessa opintotoimistolla on myös oma roolinsa. Opintotoimistossa toimitaan aktiivisesti ja synergisesti koulutusyksiköiden sekä muiden tukipalvelujen kanssa. (Korhonen 2007.)

**Hakutoimisto** palvelee sekä hakijoita että heidän ohjaajiaan viranomaisvastuulla. Hakutoimistossa vastataan myös yhteishakurekistereiden virheettömyydestä ([www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)). Hakutoimisto vastaa aikuisten ja nuorten tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijahaun ja – valinnan koordinoinnista. Tämä prosessi kattaa koulutustarjonnan ja valintaperusteiden kokoamisen, haku- ja valintaprosessista vastaamisen, hakijarekisterin ylläpidon sekä yhden korkeakoulupaikan periaatteen valvonnan. (Korhonen 2007.) Kevään 2008 yhteishaussa JAMK:n tarjoaman tutkintoon johtavaan koulutuksen hakijat on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Yhteenveto hakijamääristä syksyllä 2008 alkavaan koulutukseen (JAMK:n hakutoimisto)

Syksyllä 2008 alkava koulutus	Aloituspaikat	1.sijaiset hakijat	Kaikki hakijat
Nuorten tutkintoon johtava koulutus	1 125	5 870	19 914
Aikuisten tutkintoon johtava koulutus	178	457	787
Ylemmät amk-tutkinnot	110	230	340

**Opintotukilautakunnan** sihteerin tehtävänä on ohjata ja neuvoa opintotukea hakevia opiskelijoita. JAMK:n opiskelijoista noin 4 500 saa opintotukea. Opiskelijoiden edistymistä opinnoissaan seurataan vuosittain KELA:n opintotukikeskuksen ja ammattikorkeakoulun opintotukilautakunnan toimesta. Opintotukilautakunnan sihteeri toimii esittelijänä opintotukilautakunnan kokouksissa, valmistele lausunnot ja vuosittaisen edistymisen valvonnan, sekä antaa päi-

vittäisiä niin sanottuja puheenjohtajapäätöksiä puheenjohtajan ollessa estyneenä. Opintotukilautakunnan sihteeri toimittaa lausunnot KELA:n Opintotukikeskukselle maksatuspäätöstä varten sekä huolehtii tiedottamisesta edelleen hakijoille. Vuonna 2007 päätöksiä tehtiin kokouksissa noin 430 ja puheenjohtajalausuntoina noin 1 250. (Keralampi 2007.)

Valtioneuvoston antaman asetuksen (352/2003 20§) mukaan ammattikorkeakoulussa tulee olla **tutkintolautakunta** opintosuorituksia koskevien oikaisupyyntöjen käsittelyä varten (Valtion säädöstietopankki 2008). Opintosuorituksensa arviointiin tyytymätön opiskelija keskustelelee saamastaan arvostuksesta ensin arvioinnin suorittaneen opettajan kanssa. Mikäli opiskelija ei tyydy opettajalta saamaansa vastineeseen, voi hän pyytää suullisesti tai kirjallisesti oikaisua arvioinnin tehneeltä opettajalta. Opiskelija voi pyytää oikaisua tutkintolautakunnalta 14 päivän kuluessa siitä, kun hän on saanut kirjallisesti tiedon päätöksestä opettajalle jättämäänsä oikaisupyyntöön. JAMK:ssa on asetuksen (352/2003 20 §) mukainen tutkintolautakunta, joka käsittelee opintosuoritusten oikaisupyyntöjä. JAMK:n hallitus on nimittänyt kahdeksi vuodeksi 1.1.2008 alkaen tutkintolautakunnan, jonka esittelijä on pääkampuksen opintotoimistosta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)

### **2.2.2 Opiskelijoiden ja henkilöstön palvelu, ohjaus ja opiskelijahallinto**

Yksi opintotoimistojen tehtävä on päivittäinen opiskelijoiden ja ammattikorkeakoulun henkilökunnan palvelu ja neuvonta. Opintotoimistojen henkilöstö vastaa yhteistyössä koulutusyksiköiden henkilöstön kanssa opiskelijoiden opiskeluprosessin etenemisestä sen eri vaiheissa. Opintotoimisto koetaan tärkeäksi osaksi ammattikorkeakoulun ohjausjärjestelmää. Opiskelijoiden keskeyttämisprosentit ovat joissain koulutusohjelmissa korkeita, ja opintotoimisto pyrkii omalta osaltaan ennaltaehkäisemään keskeyttämisä esimerkiksi paremmalla palvelukulttuurilla, ohjaamalla opiskelijoita ja esittelemällä opiskelijoille vaihtoehtoja keskeyttämiselle. (Korhonen 2007.)

JAMK:ssa on käytössä opiskelijahallintojärjestelmä ASIO. ASIO:n kehittäminen palvelemaan entistä paremmin sekä opiskelijoita että henkilökuntaa opiskelijahallinnon osalta on opintotoimiston vastuulla. ASIO:n käyttäjäkoulutuksia järjestetään sekä henkilöstölle että opiskelijoille. (Korhonen 2007.) Opiskelijahallintojärjestelmä ASIO sisältää opiskelijiden kannalta muun muassa seuraavia toimintoja:

- lukukausittaisten ilmoittautumisten tekeminen
  - läsnä- / poissaoloilmoittautuminen
  - opintojaksoilmoittautuminen
  - uusintatentteihin ilmoittautuminen
- opiskelijan yhteystietojen ylläpitäminen
- opiskelijatodistuksen tulostaminen
- henkilökohtaisen opintosuunnitelman laadinta
- henkilökohtainen opintosuoritusrekisteri
- harjoittelusuunnitelma
- urasuunnitelma
- tarvittava raportointi KELA:lle opinototukea varten
- opiskelijapalautekyselyihin vastaaminen ja yhteenvedot kyselyistä (Virtanen 2008.)

Opiskelijahallintojärjestelmä ASIO:ta on kehitetty voimakkaasti viime vuosien aikana. Tavoitteena on kehittää järjestelmää edelleen monipuolisemmaksi ja helppokäyttöisemmäksi työkaluksi muun muassa opiskelijoiden edistymisen seuraamisen helpottamiseksi. (Korhonen 2007.)

### **2.2.3 Hallinnolliset tehtävät**

Pääkampuksen opintotoimiston tärkeä tehtävä on tukea ja antaa neuvontaa koulutusyksiköiden opintotoimistoille ja koko ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Tiedotus- ja koulutustilaisuuksia järjestetään ajankohtaisista asioista tarpeen mukaan. Neuvonnan ja koulutuksen tarkoituksena on edesauttaa yhte-

näisten käytänteiden luomista koko ammattikorkeakoulun tasolla. Opiskelijan oikeusturvasta huolehtiminen on yksi opintotoimiston perustehtävistä. Tähän kuuluvat muun muassa opiskelijan opinto-oikeusaikoihin sekä opinto-oikeuteen liittyvät asiat. (Korhonen 2007.)

Opintotoimiston päällikkö vastaa opintotoimiston toiminnasta ja kehittämisestä sekä raportoi niistä kehitysjohtajalle. Lisäksi hän toimii JAMK:n sisäisen hallituksen esittelijänä. Näiden lisäksi opintotoimiston päällikkö toimii sekä Pääkampuksen ja Lutakon opintotoimistojen henkilöstön esimiehenä. Organisaatiomuutoksesta johtuen vuoden 2009 alusta lukien kaikkien opintotoimistojen henkilöstön esimiesvastuu siirtyy opintotoimiston päällikölle. (Korhonen 2007.)

### **2.3 Yhteenveto**

Organisaatio ei ole itseisarvo, vaan sen mahdollistama toiminta. Näin ollen menestyvän toiminnan edellytys on tarkoituksenmukainen organisaatorakenne. Palveluorganisaatiolle on tärkeää pystyä mahdollisimman asiakaslähtöiseen toimintaan, jotta toiminnan tuloksena olisi paras mahdollinen asiakas kohtaaminen ja sitä kautta tyytyväiset asiakkaat.

Yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista on palvelualojen toimintaympäristön uudelleen rakentuminen. Tämä edellyttää toimijoilta muutosten ennakoimista ja niihin reagoimista. Monilla aloilla on jo ollut paineita toiminnan tehostamiseen. Organisaatiomuutokset ovat tämän päivän keinoja vastata näihin haasteisiin, tulivatpa haasteet sitten miltä taholta tahansa. Organisaatiomuutoksen tavoitteena onkin yleensä tehostaa toimintaa, pienentää kustannuksia ja parantaa palvelua. Organisaatiomuutoksessa työntekijöillä on ratkaiseva rooli. Ellei henkilöstö ole valmis muutokseen, ei työyhteisössä saada muutosta aikaiseksi.

Opintotoimiston tehtäväkenttä on laaja ja siitä on vaikea muodostaa yhtä ainoaa toimenkuvaa. Suuri osa opintotoimiston tuottamista palveluista syntyy

niin sanottuina back office palveluina, jotka eivät suoraan näy asiakkaille, mutta takaavat omalta osaltaan ammattikorkeakoulun ydinpalvelun toteutumisen.

Organisaatiomuutos tuo väistämättä tullessaan muutoksia myös opintotoimintojen toimintaan. Koulutusyksiköiden muutto kampukselta toiselle asettaa omat haasteensa sekä opetuksen järjestämiselle että tukipalveluiden tarjoajille. Uuden esimiehen alaisuuteen siirtymisessä tarvitaan oikeaa asennetta ja joustavuutta sekä henkilöstöltä että esimieheltä.

## 3 PALVELUN OMINAISPIIRTEET

**”Koskaan paha ihminen ei ole kyennyt hyvään palveluun”**

*Edmund Burke*

### 3.1 Palvelun määrittely

Palvelu on käsitteenä vaikeasti määriteltävä. Christian Grönroosin (2000, 79) määritelmän mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, mutta ei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Toisen määritelmän mukaan palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta palvelu tapahtumana on aineeton, joten se ei johda minkään omistamiseen. Tärkeää on, että palvelu pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvo voi olla säästynyttä aikaa, helppoutta, mukavuutta tai viihdettä. (Ylikoski 1999, 20.) Kotler (2003, 444) puolestaan näkee palvelun olennaisilta osiltaan aineettomana tekona tai hyötynä, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistamiseen. Monessa tapauksessa palvelut muodostavat tärkeän osan asiakkaalle tarjottavasta tuotekokonaisuudesta.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 17 - 19) määritelmässä mainitaan palveluilla olevan neljä ominaispiirrettä. Palvelujen aineettomuus sekä palvelujen tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, löytyvät jo aiemmin mainituista määritelmistä. Lisäksi he mainitsevat palvelujen heterogeenisyyden eli vaihtelevuuden ja ainutkertaisuuden. Palvelujen aineettomuudesta johtuen asiakas pyrkii päättämään palvelun ominaisuuksia ja laatua esimerkiksi henkilökunnan käyttäy-



tymisen, liikkeen sisustuksen tai käytettävien välineiden perusteella. Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta johtuu, että palvelut on yleensä tuotettava yksilöllisesti. Palvelua ei voida valmistaa massatuotteena tai keskitettynä tuotteena. Palvelu on myös tuotettava lähellä asiakasta. Palvelujen heterogeenisyys johtuu siitä, että palvelutapahtumaan osallistuu useita ihmisiä, siinä on mukana asiakas, yrityksen henkilökunta ja mahdollisesti muita asiakkaita. Eri osallistujien vaikutusta on vaikea ennakoida. Heterogeenisyyttä lisää myös se, että jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja palvelutapahtumassa on kyse vuorovaikutuksesta tapahtumaan osallistuvien henkilöiden välillä. Palvelua ei voida varastoida sen ainutkertaisen ominaisuuden vuoksi vaan se katoaa kuluttamisen jälkeen. Tämä edellyttää kykyä ennakoida palvelujen kysyntää ja löytää keinoja vaikuttaa kysynnän jakautumiseen tasaisesti. Palvelua ei voida myöskään palauttaa, vaan epäonnistuneen palvelun varalle on löydettävä muita asiakkaan kokeman vahingon kompensatiokeinoja.

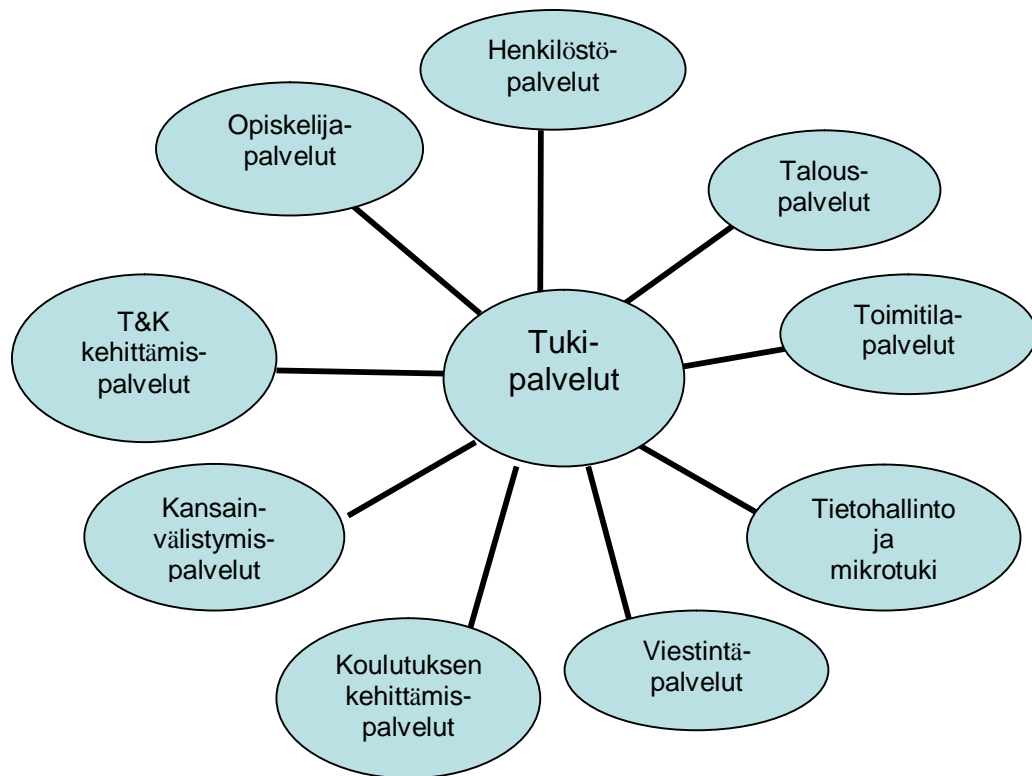
### **3.2 Palvelupaketti**

Palvelupaketti voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on ydinpalvelu eli peruspalvelu, joka on markkinoilla olon syy. Yrityksellä voi olla yksi tai useampi ydinpalvelu. Toisen osan muodostaa liitännäispalvelut, joita voidaan kutsua myös avustaviksi palveluiksi. Liitännäispalvelut täydentävät ja helpottavat ydinpalvelun käyttämistä ja ne ovat usein niitä palvelupaketin osia, jotka tekevät yrityksestä kilpailukykyisen. Kolmanneksi yritys tarvitsee tukipalveluja. Tukipalvelujen tarkoitus on palvelun arvon lisääminen tai erottautuminen kilpailijoiden tarjoamasta palvelusta. Palvelupaketin luonteeseen kuuluu, että kaikkien palvelujen on oltava tasalaatuisia ja niiden tulee muodostaa harmoninen kokonaisuus. (Grönroos 2000, 227–228.)

Ydinpalvelun ja liitännäispalveluiden merkitykset vaihtelevat palveluittain. Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on hyvä tunnistaa, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Tukitoiminnot eivät näy asiakkaalle, mutta niillä on suuri vaikutus palvelun sujuvuuteen, kus-

tannuksiin ja lopputuloksen laadukkuuteen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 11, 17.) Malkan ja Danielssonin (1988, 85) mukaan aineettomissa ydinpalveluissa liitännäispalveluiden merkitys korostuu.

JAMK:n palvelupaketin ydinpalvelu on koulutuksen tarjoaminen. Toisen osan ydinpalvelusta koostuu tutkimus- ja kehitystoiminnasta, jonka lähtökohtana on Keski-Suomen alueen yritysten tarpeet ja jonka hyödynsajina ovat alueen työ- ja elinkeinoelämä. Ydinpalvelua tukevana liitännäispalveluna voidaan nähdä aluekehitystyö, johon kuuluu toisaalta toimia kasvukeskuksen vahvistajan, toisaalta taas tukea maakunnan reuna-alueiden kehittymistä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.)



Kuvio 2. JAMK:n tukipalvelut

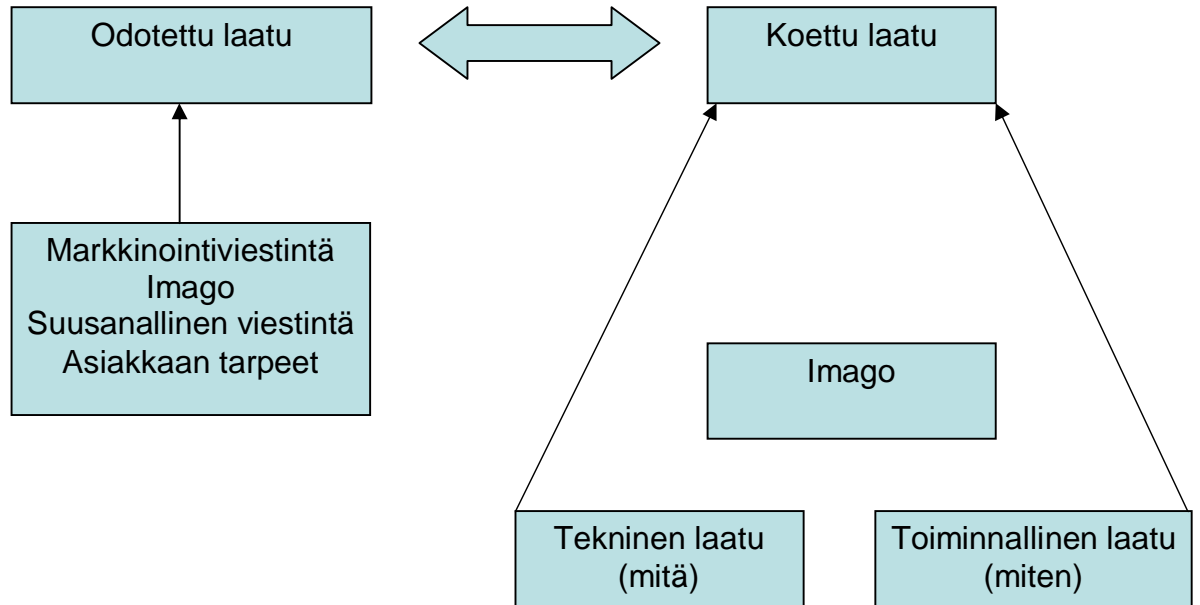
JAMK:n palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelun lisäksi yhdeksän tukipalvelua, jotka on esitetty kuviossa 2. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle

välttämättömiä oheispalveluja. Nämä palvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista ja niillä voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Jonkin palvelun poistaminen saattaa puolestaan laskea asiakkaan käsitystä palvelun laadusta, joten palvelujen vaikutusta kokonaiskuvaan kannattaa arvioida riittävän laajasti. (Jaakkola ym. 2007, 11 – 12.)

### **3.3 Palvelun laatu**

Palvelun laatu on yksi palvelupaketin osatekijä. Tiivistettynä palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Asiakkaan käsitys palvelun laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja se tarkentuu, kun hän käyttää palvelua useammin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 51, Grönroos 1987, 67.)

Palvelussa syntyy yleensä aineettomia tuotoksia, joiden laadun arviointi voi olla vaikeaa. Tavaroiden laatua voidaan mitata toiminnallisilla kriteereillä, kuten esimerkiksi sillä kuinka kauan ja moitteettomasti uusi laite toimii. Palveluyrityksen tuotoksen laadun tärkein mittari on asiakkaan henkilökohtainen kokemus. (Ojasalo 2000, 58.) Laatu on alettu nähdä hyvän liiketoiminnan edellytyksenä ja se on myös arvokas kilpailukeino. Laadun määrittelyn painopiste on siirtynyt teknisestä laadusta ja tuotannossa syntyneiden virheiden vähentämisestä lähemmäksi asiakaskeskeisyyttä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.) Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että palvelun laatu on hyvä silloin kun se vastaa asiakkaan odotuksia (Grönroos 1987, 67).



KUVIO 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1987, 67)

Palvelun hankkimisen lähtökohtana on asiakkaan tarpeet ja niistä riippuu paljon se, mitä asiakas palveluilta odottaa. Kuvion 3 vasemmassa yläreunassa kuvattu "odotettu laatu" kuvaa niitä ennakkokäsityksiä, joita asiakkaalla on palvelun laadusta. Nämä ennakkokäsitykset ovat syntyneet muun muassa yrityksen harjoittamasta markkinointiviestinnästä, muilta asiakkailta kuulluista kokemuksista sekä asiakkaan omat tarpeista. Kuvion 3 oikeassa yläreunassa kuvattu "koettu laatu" muodostuu teknisestä laadusta (mitä), joka kuvaa sitä, mitä asiakas saa varsinaisessa palvelutilanteessa ja mitä hänelle jää palvelusta kun palvelutilanne on ohi. Toinen koettuun laatuun vaikuttava tekijä on toiminnallinen laatu (miten), joka koostuu muun muassa palvelujen saavutettavuudesta, toimitilojen viihtyvyydestä, yrityksen palveluilmapiiristä, asiakaspalvelijoiden ulkoisesta olemuksesta sekä muista asiakkaista. Imago eli yritysmielikuva on asiakkaan mielikuva yrityksen henkilökunnan kyvystä ja halusta palvella asiakkaita.

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä se, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palvelun tuotantoprosessissa asiakas on yleensä mukana ja usein hän kuluttaa palvelun jo prosessin aikana. Osa palveluyrityksen prosesseista on asiakkaalle näkyviä ja osa taas tuotetaan asiakkaalle näkymättömissä niin sa-

nottuina back office palveluina. Nämä yhdistettynä, syntyy palvelun laatu-  
ulottuvuus. Näin ollen palvelun laatuun vaikuttavat lopputuloksen laatu sekä  
sitä edeltäneen prosessin onnistuminen. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002,  
46 -47, Grönroos 2000, 63 – 64, Jaakkola ym. 2007, 15.)

Palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä voidaan tehdä listauksia aina sen  
mukaan, ketkä asioita ovat miettimässä. Taulukossa 3 on kuvattu Grönroosin  
(2000) näkemys seitsemästä tekijästä, jotka vaikuttavat hyväksi koetun palve-  
lun laatuun. Grönroosin kriteerit ovat, ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja  
käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normali-  
sointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Taulukossa 3 on eritelty,  
mitä kukin näistä kriteereistä sisältää.

TAULUKKO 3. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.(Grönroos 2000, 124)

<p><b>1. Ammattimaisuus ja taidot</b></p> <p>Palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun</p>
<p><b>2. Asenteet ja käyttäytyminen</b></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti</p>
<p><b>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</b></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti</p>
<p><b>4. Luotettavuus</b></p> <p>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijän lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan</p>
<p><b>5. Palvelun normalisointi</b></p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun</p>
<p><b>6. Palvelumaisema</b></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta</p>
<p><b>7. Maine ja uskottavuus</b></p> <p>Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakas voi hyväksyä</p>

Taulukossa 3 ensimmäisenä mainittu kohta, ammattimaisuus ja taidot, liittyvät lopputulokseen eli tekniseen laatuun. Seitsemäs kohta, maine ja uskottavuus, puolestaan liittyvät yrityksen imagoon, ja sen myötä toiminnallisen ja teknisen laadun suodattamiseen ennen koettua laatua. Viisi muuta tekijää liittyvät itse prosessiin eli toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2000, 123.)

On olemassa tilanteita, joissa laatu riippuu muista kuin taulukossa 3 nimetyistä tekijöistä. Palvelun hintaa ei esimerkiksi ole mainittu taulukossa, mutta se saattaa vaikuttaa laatukokemukseen. On tilanteita, joissa korkea hinta vaikuttaa siihen, että palvelua ei käytetä, toisaalta taas korkea hinta voi olla merkki hyvästä laadusta ja houkuttelee käyttämään palvelua. (Grönroos 2000, 73.) Palvelun laatu on alettu nähdä hyvänä kilpailukeinona. Samalla laadun määrittelyn painopiste on siirtymässä teknisestä laadusta, kuten tuotantovirheiden minimoinnista, kohti asiakaskeskeisempää suuntaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.)

### **3.4 Henkilöstön rooli palvelussa**

Henkilöstön rooli palvelussa on tärkeä. Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 318) mukaan henkilöstö voidaan nähdä palveluna, sillä asiakkaan silmissä henkilöstö edustaa organisaatiota. Henkilöstö myös markkinoi yritystä omalla olemuksellaan ja joissain tapauksissa henkilöstöstä voi muodostua jopa koko yrityksen tuotemerkki, brandi. Keskeinen tapa turvata palvelun laatua on huolehtia siitä, että henkilökunnan ammattitaito on hyvä ja että kaikkien palveluasenne asiakkaita ja toisia henkilöstöön kuuluvia kohtaan on kunnossa (Lämsä & Uusitalo 2002, 19 – 20).

Työnsä osaava asiakaspalvelija on itsevarmempi ja halukkaampi palvelemaan asiakasta. Ammattitaito myös vähentää stressiä, jota vaativat työtehtävät saattavat aiheuttaa. Työntekijän palvelualttiutta voidaan pitää henkilökohtaisena ominaisuutena, mutta se on myös osa ammattitaitoa. Näin ollen ammattitaidon voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti hänen palveluhalukkuuteensa. (Jakosuo 2002, 49 – 57.)

Palveluhenkilöstön saavutettavuus sekä joustamiskyky vaikuttavat myös palvelujen saavutettavuuteen. Aidolla palveluhalulla on todettu olevan positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen. Näin ollen henkilöstön yhteistyökyvyn ja palvelualltiuden merkitys korostuu. Palvelun tarjoajan ja sen henkilöstön ammattitaito vaikuttavat omalta osaltaan myös palvelujen saavutettavuuteen siten, että erityistä ammattitaitoa vaativissa tehtävissä tilapäisen henkilöstön palkkaaminen voi olla vaikeaa. (Ylikoski 1997, 99–101.)

### 3.5 Palvelujen tuottavuus

Samalla kun palvelun laatu ja laadun varmistaminen on nostettu keskeisiksi tavoitteiksi, kohdistuu palveluihin yhä enemmän vaatimuksia niiden tuottavuuden lisäämiseksi. Joissakin tapauksissa kustannuksia on pystytty alentamaan ottamalla käyttöön uutta teknologiaa, lisäämällä itsepalvelua, pelkistämällä tarjottavia palveluja tai uudistamalla palveluprosesseja. Kustannuksien karsimisessa ja palvelujen tehostamisessa on kuitenkin oltava varovainen, asiakkaan tarpeita ei saisi unohtaa, jottei asiakkaan kokeman laatu romahda. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.)

Perinteisesti tuottavuutta mitataan tuotosten ja panosten määrällisenä suhteena. Yritys, joka pystyy tuottamaan enemmän tuotoksia vähemmällä panosmäärällä, on tuottavampi kuin yritys, jossa tämä suhde on pienempi. (Ojasalo 2000, 57.) Tuottavuus liittyy läheisesti kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Tuottavuus mittaa yrityksen kykyä yhdistää eri panostekijöitä toisiinsa mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Tuottavuutta pitäisi osata tarkastella kaikkien yrityksen toimintojen kautta. Tuottavuuden lähtökohtia ovat henkilöstön työpanos, viihtyvyys, osaaminen, käytössä oleva teknologia sekä yritysjohdon taito johtaa tätä kaikkea. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 302.) Palvelun tuottavuutta voidaan mitata ja seurata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kulu- neella ajalla, palvelun tehokkuudella sekä poikkeamilla ihanteellisesta palveluprosessista. On kuitenkin huomattava, että palvelun tehokkuutta ei voida tarkastella samoin kuin tehokkuutta perinteisessä teollisuudessa. Nopeampi



suoritus ei aina ole tarkoituksenmukaista, koska asiakkaan kokema laatu ja arvo perustuvat myös palveluprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Jaakkola ym. 2007, 36)

Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen PTT:n katsauksessa (2007) todetaan, että Suomen talouskasvun jatkuminen riippuu yhä enemmän siitä, miten tuottavuus kehittyy palvelualoilla. Palvelualoilla tuottavuus on monitahoisempi käsite kuin esimerkiksi tavarantuotannossa. Palvelujen osalla korostuvat toiminnan vaikuttavuus ja palvelujen laatu. Palveluissa tuottavuuden nostaminen tarkoittaa ennen kaikkea työn organisoinnin ja hallinnon kehittämistä, ei pelkästään työtehon nostamista.

Yritys on toimintojensa summa. Markkinataloudessa yritys on ensisijaisesti talousyksikkö. Se on perustettu tuottamaan taloudellista hyötyä etupäässä omistajilleen. Markkinatalous myös edellyttää yritykseltä tervettä ja kilpailukykyistä taloudellista tilaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 12.) Inhimillisen pääoman merkitystä yritykselle ei pidä unohtaa. Inhimillinen pääoma muodostuu yksilön osaamisesta ja hänen kyvystään oppia uutta. Toimintaympäristön laatu, johon vaikuttaa muun muassa ilmapiiri, yhteiset työtavat sekä kyky ajatella yhdessä ja luottamus, vaikuttavat tämän pääoman kehittymiseen. Uudistuminen on tärkeä yrityksen kilpailuedun lähde, koska kilpailutilanteet ja asiakkaiden odotukset muuttuvat usein ennakoimattomasti. (Manka 2006, 75–76). Asiantuntijapalvelut ovat tietoa, taitoa ja tunteita. Sellaisen palvelun hinnan määrittäminen on vaikeaa. Miten hinnoitellaan palvelu, jonka arvo ei korreloi palvelun tuottamiseen käytetyn ajan kanssa tai jonka aikaansaamisessa asiakkaan oma vaikutus on ollut merkittävä? (Sipilä 1999, 32.)

Julkisen sektorin tuottamista palveluista osa on käyttäjilleen ilmaisia tai lähes ilmaisia. Julkisten palvelujen saralla ollaan siirtymässä yhä enemmän palvelujen yksityistämiseen ja yritysmäiseen tapaan toimia. Vapaata kilpailua korostava ympäristö asettaa uusia vaatimuksia palvelun laadulle sekä palvelujen tuottamisen kustannustehokkuudelle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 8-9.)

### 3.6 Yhteenveto

Palvelua voidaan pitää tekona, toimintana tai suorituksena, jossa usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaran tai tuotteen valmistamiseen tai se voi olla täysin aineetonta eikä tällöin johda minkään omistamiseen.

Palvelupaketti koostuu kolmesta osasta, yhdestä tai useammasta ydinpalvelusta, liitännäispalveluista sekä palvelun arvoa lisäävistä tukipalveluista. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että ydinpalvelun lisäksi sillä on toimivat tulipalvelut, jotka tukevat ydinprosessin toteutumista ja näin takaa asiakkaille laadukkaan palvelun.

Palvelun laatu on yksi palvelupaketin osa. Laadun voidaan katsoa muodostuvan useasta eri osa-alueesta, teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä palvelujen saavutettavuudesta ja palveluyrityksen imagosta. Laadukas palvelu tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija on tärkeä osa laadukasta palvelua. Aidolla palveluhalulla on myönteinen vaikutus asiakkaan kokemukseen. Yrityskuva muodostuu siitä kokonaismielikuvasta, joka asiakkaalla on yrityksestä.

Palvelun laadun ja sen varmistamisen ymmärtäminen ei enää riitä, vaan entistä enemmän kiinnitetään huomiota palvelujen tuottavuuteen. Tuottavuus liittyy läheisesti kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Palvelujen tuottavuutta tarkasteltaessa perinteisten tuottavuuden mittareiden lisäksi tulisi kuitenkin ottaa huomioon inhimillisen pääoman merkitys.

Tässä työssä keskitytään aineettomiin palveluihin ja niiden laatuun opintotoimistoissa. Näissä palveluissa on suuri merkitys sillä, että palvelut ovat asiakkaiden saatavilla mahdollisimman vaivattomasti. Toinen huomioitava seikka on se, että jokainen tukipalveluissa työskentelevä henkilö ymmärtää sekä oman että tarjotun palvelun roolin osana palvelupakettia sekä niiden merkityksen ydinpalvelun tukemisessa.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisiksi JAMK:n opintotoimistojen palvelut koetaan tällä hetkellä ja millaisia vaihtoehtoisia opintotoimiston palvelupakettien malleja voisi tulevaisuudessa muodostua.

### Tutkimusongelma1: Opintotoimiston palvelujen laatu

Miten opintotoimiston henkilöstö, koulutusyksikön johtajat ja opiskelijat arvioivat nykyisiä opintotoimiston tarjoamia palveluja?

### Tutkimusongelma 2: Opintotoimiston vaihtoehtoiset palvelupaketit tulevaisuudessa

Millaisia vaihtoehtoisia palvelupakettien malleja voisi tulevaisuudessa muotoutua?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoja. Molempien tapojen hyödyntämisen uskottiin edesauttavan mahdollisimman kattavien tulosten saavuttamisen. Tähän työhön on kerätty aineistoa käyttäen kolmea eri aineistonkeräystapaa.

Ensimmäinen käytetty aineistonkeruutapa oli ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi eli IVA – menetelmä (Stakes 2008). Tätä menetelmää käytettiin opintotoimiston henkilöstön näkemysten keräämiseen. Tässä työssä käytettiin niin kutsuttua nopeaa ennakoarviointia. IVA - menetelmän käyttäminen valittiin opinnäytetyöhön kahdesta syystä. Ensinnäkin, se antoi mahdollisuuden kuulla useiden henkilöiden näkemyksiä samalla kertaa. Näin ollen siitä koitui huomattava ajansäästö aineiston keruuta ajatellen. Toinen syy oli se, että haluttiin kokeilla, voidaanko IVA menetelmää käyttää myös palvelujen vaikutusten arviointiin.

Toinen aineistonkeruutapa oli haastattelu. Tätä työtä varten haastateltiin neljää JAMK:n koulutusyksikön johtajaa. Haastattelut tehtiin helmikuussa 2008. Koulutusyksikön johtajien kohdalla päädyttiin käyttämään yksilöhaastatteluja sekä heidän että opinnäytetyön tekijän rajallisten aikaresurssien vuoksi. Samasta syystä kaikkien koulutusyksiköiden johtajia ei ollut mahdollista haastatella, vaikka suuremman joukon kuuleminen olisi varmasti ollut antoisaa opinnäytetyön kannalta.

Kolmanneksi selvitetettiin opiskelijoiden näkemyksiä kyselyllä (liite 2), joka toteutettiin Digium - kyselyohjelmalla internetin kautta. Oletuksena oli, että opintojensa eri vaiheissa olevilla opiskelijoilla on erilaisia tarpeita opintotoimistojen palvelujen suhteen ja tästä syystä kysely lähetettiin kahtena eri vuonna, 2005 ja 2007, opintonsa aloittaneille opiskelijoille. Toinen oletus oli se, että jokai-

sessä opintotoimistossa on omat ominaispiirteensä, erilaiset aukioloajat sekä eri henkilöstö. Tästä syystä kyselyn haluttiin tavoittavan kaikkien koulutusohjelmien tai ainakin kaikkien koulutusalojen opiskelijat, samoin toivottiin saatavan vastauksia sekä nuorten että aikuisten tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevilta opiskelijoilta. Kysely julkaistiin 1.4.2008, ja se lähetettiin 518 opiskelijalle. Vastausaikaa oli 3 viikkoa.

Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyihin Grönroosin (2000) määrittelyihin hyväksi koetusta palvelusta, jotka ovat: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema, maine ja uskottavuus. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin vastaajan taustatietoja: ikä, sukupuoli, opintojen aloitusvuosi sekä koulutusohjelma. Kyselylomakkeessa oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus tuoda oma äänensä kuuluviin. Tavoitteena oli löytää aitoja reaktioita sekä persoonallisia mielipiteitä, joita mahdollisesti voitaisiin käyttää suorina lainauksina. Kyselylomakkeen käyttöön opiskelijoiden kohdalla päädyttiin siksi, että sen käyttäminen mahdollisti mahdollisimman suuren vastaajajoukon tavoittamisen suhteellisen pienen ajan kuluessa.

### **5.1.1 Kohderyhmät**

Opintotoimistojen henkilöstölle (n=20) lähetettiin sähköpostilla kutsu osallistua haastattelutilaisuuteen, joka järjestettiin helmikuussa 2008. Kutsutuista paikalle saapui 11 henkilöä. Kahden koulutusyksikön opintotoimistojen henkilöstö toimitti näkemyksensä palvelujen uudelleen organisoinnista sähköpostilla.

Koulutusyksiköiden johtajista valikoitui haastateltavaksi neljä. Valinnan perusteena oli se, että kahdella heistä on jo kokemusta koulutusyksikön opintotoimistopalvelujen siirtymisestä keskitettyyn palveluun ja kahdella ei. Haastatteluihin pyydettiin haastateltavan suostumusta sähköpostilla, ja samalla myös sovittiin haastatteluajankohta ja haastattelupaikka. Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavan työhuoneessa. Haastattelun aluksi haasta-

teltavalle kerrottiin opinnäytetyön taustasta ja tarkoituksesta. Tämän jälkeen haastattelu eteni edeltä laaditun haastattelukysymysten mukaisesti. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa yksi tunti, ja ne suoritettiin helmikuussa 2008.

Opiskelijoiden näkemyksiä selvitettiin kyselyllä. Kysely lähetettiin 518:lle JAMK:n opiskelijalle. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 87. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 17 %. Taulukossa 4 esitetään vastaajien ikäjakautuma.

TAULUKKO 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakautuma

Vastaajan ikä	%
alle 20 v.	6 %
20 – 25 v.	64 %
26 – 30 v.	19 %
31 – 40 v.	7 %
yli 40 v.	4 %
Yhteensä	100 %

Vastanneista yli 60 % oli iältään 20 – 25 -vuotiaita. Seuraavaksi suurin ryhmä muodostui 26 – 30 -vuotiaista vastaajista, heidän osuutensa oli 19 %. Alle 20-vuotiaita vastaajia oli 6 %. 31 – 40 -vuotiaita ja yli 40-vuotiaita oli yhteensä 11 % kaikista vastanneista.

Vastanneista naisia oli 66 % ja miehiä 34 %. Vastaajajoukosta 47 % oli aloittanut opintonsa vuonna 2005 ja 49 % vuonna 2007. Opintojen aloitusvuodeksi oli annettu myös vuodet 1998, 2004 ja 2008, vaikka kysely lähetettiin vuosina 2005 ja 2007 opintonsa aloittaneille opiskelijoille. Eri koulutusohjelmat olivat hyvin edustettuina, ja vastaajista löytyi yhteensä 27:n eri koulutusohjelman edustajaa. Taulukkoon 5 on koottu vastaajien jakautuminen koulutusaloittain. Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden jakautuminen koulutusaloittain ja koulutusohjelmittain on liitessä 3.

TAULUKKO 5. Kyselyyn vastanneiden lukumäärät koulutusaloittain

Koulutusala	%
IT-ala	17 %
Liiketalous	18 %
Luonnonvara-ala	6 %
Matkailu-, ravitsemis- ja talous- ala	15 %
Kulttuuriala	12 %
Sosiaali- ja terveysala	19 %
Tekniikan ja liikenteen ala	13 %
Yhteensä	100 %

Suurin osa kyselyyn vastanneista opiskelijoista opiskelee nuorten tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Heidän osuutensa vastaajista oli 80 %. Aikuisten tutkintoon johtavassa koulutuksessa ilmoitti opiskelevansa 14 % vastaajista, ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita oli 6 % kaikista vastaajista.

### 5.1.2 IVA-menetelmä

Osa opinnäytetyön aineistosta kerättiin ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi IVA-menetelmällä. IVA on prosessi, jossa arvioidaan ennakkoon päätöksen vaikutuksia esimerkiksi ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Arvioinnin kohteena voi olla hanke, suunnitelma, ohjelma tai mikä tahansa muu päätös. (Stakes 2008.) Hyvässä arvioinnissa tarvitaan kaikkia päätöksen kohteena olevia osallisia. Päätöksen tavoitteiden määrittäminen, vaikutusten tunnistaminen ja vaikutusten merkittävyyden arvottaminen tehdään yhdessä, joten osallistuminen on tärkeä osa tiedon tuottamista ja analyysiä ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnissa. (Kauppinen & Tähtinen 2003, 4.) Ennakoarviointi on syytä tehdä, jos päätöksestä aiheutuu merkittäviä vaikutuksia esimer-

kiksi ihmisten tai yhteisöjen hyvinvointiin tai jos tilanteeseen liittyy ristiriitoja. Arvioinnin tekijänä voi olla esimerkiksi työryhmä, joka koostuu eri alojen asiantuntijoista. (Stakes 2008.)

### **Laaja tai nopea ennakoarviointi**

Ennakoarviointi voi olla tarpeesta ja resursseista riippuen laaja tai nopea. Laaja ennakoarviointi on paikallaan silloin kun on odotettavissa, että päätöksestä aiheutuu merkittäviä vaikutuksia ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointiin ja terveyteen. (Stakes 2008.) Nopean ennakoarvioinnin käyttö on perusteltua silloin kun aineistoa on kerättävä esimerkiksi yhden työkokouksen aikana. Nopeaa ennakoarviointia voidaan käyttää työkaluna jokapäiväisessä työssä. Nopea IVA toimii jo olemassa olevan tiedon perusteella ja on käyttökelpoinen esimerkiksi silloin kun ei ole resursseja kerätä uutta materiaalia päätöksen tekemisen pohjaksi. Nopea ennakoarviointi koostuu kolmesta vaiheesta, joiden perusteella voidaan valmistella päätös. Nopean IVA:n vaiheet ovat vaihtoehtojen kuvaaminen, vaikutusten tunnistaminen ja vaihtoehtojen vertailu. (Stakes 2008.)

**Vaihtoehtojen kuvaaminen** antaa pohjaa arvioinnille. Vaihtoehtojen yhtäaikainen käsittely selkeyttää tavoitteita ja konkretisoi tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksia. Vaihtoehdot tulee kuvata tasapuolisesti ja vaihtoehtojen arvioinnin perusteena on nollavaihtoehto ”jos mitään ei tehtäisi”. (Kauppinen & Tähtinen 2003, 16–17.) Vaihtoehtojen kuvaaminen auttaa myös hahmottamaan mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuuteen ja kuinka itse voi vaikuttaa tulokseen. (Stakes 2008.)

**Vaikutusten tunnistaminen** voidaan tehdä työryhmäkeskustelun pohjalta, asiantuntijatyönä tai eri ihmisryhmiltä saadun palautteen perusteella (Stakes 2008.)

Vaikutusten tunnistaminen voi sisältää esimerkiksi seuraavat vaiheet:



1. Valistunut arvaus: arvioija kerää eri lähteistä, esimerkiksi haastattelemalla avainhenkilöitä tai tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin, tietoa todennäköisistä vaikutuksista.
2. Ensimmäinen tarkistuskierros: Alustava lista tarkistetaan yhdessä arviointiryhmän / asiantuntijoiden kanssa.
3. Toinen tarkistuskierros: Vaikutuksen kohteen suorittama tarkistus ja mahdollinen täydennys esimerkiksi kyselyn tai haastattelujen avulla

Vaikutusten tunnistamisen apuvälineenä voidaan käyttää taulukkoa, jossa luetellaan erilaisia vaikutusteemoja. Taulukkoa voidaan täyttää yhdessä asianosaisten kanssa tai siihen voidaan koota yhteenveto eri lähteistä kerätyistä tiedoista. Tunnistettujen vaikutusten listasta poimitaan arviointiin mukaan merkittävimmät vaikutukset. Jos vaikutukseen liittyy ristiriitaisuutta, kannattaa se aina ottaa mukaan lähempään tarkasteluun. (Kauppinen & Tähtinen 2003,10 – 12.)

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointiin kuuluu ns. **arviointi- ja vertailuvaihe**, jossa kuvataan merkittäväksi rajatut vaikutukset vaihtoehdottain. Kun vaikutukset on kuvattu, vaihtoehtoja vertaillaan keskenään. Kuvauksesta lukijan tulisi pystyä luomaan oma käsityksensä arvioinnin lopputuloksesta. Arvioinnin tekijän ei tarvitse asettaa vertailtuja vaihtoehtoja paremmuusjärjestykseen tai suositella yhtä oikeaa vaihtoehtoa. Vaikutuksien kuvaamista voidaan havainnollistaa esimerkiksi taulukoilla. Perustelujen ja vaikutusten yksityiskohdistaisten kuvausten tulee löytyä myös arviointiraportista. Eri vaihtoehtojen vaikutuksia kuvatessa ja arvioitaessa on tarpeellista pohtia, kuinka kielteisiä vaikutuksia voidaan vähentää ja myönteisiä vaikutuksia vahvistaa. Hyvästä arvioinnista selviää myös kuka arvioinnin on tehnyt ja ketkä siihen ovat osallistuneet. (Stakes 2008.)

### 5.1.3 Haastattelu

Haastattelu on menetelmänä yksikertainen, kun halutaan tietoa jostain asiasta kysytään sitä suoraan asianosaiselta. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä-

nä ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Jos jotain jää epäselväksi, tarkentavan kysymyksen voi tehdä heti. Haastattelun hyvinä puolina voidaan pitää muun muassa mahdollisuutta suunnata tiedonkeruu itse tilanteeseen ja mahdollisuus tarkkailla haastateltavan ei kielellisiä vihjeitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34 - 35.)

Haastattelut voidaan luokitella niiden strukturoinnin perusteella. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määriteltä, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidun haastattelun tiukkaan määritellyt kysymykset ja niiden tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu jättää tilaa vapaalle vuorovaikutukselle haastattelijan ja haastateltavan välille. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka asettuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välille.

#### **5.1.4 Kysely**

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä myös monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Vastaaja voi täyttää lomakkeen hänelle sopivana ajankohtana, mutta tämä voi olla myös kyselytutkimuksen heikkous. Vastaaja voi unohtaa täyttää lomakkeen tai hän ei suhtaudu sen täyttämiseen vakavasti. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen on haasteellinen tehtävä ja siihen tulisi paneutua huolellisesti. Huolellisesti laaditulla kyselylomakkeella pois suljetaan mahdollisimman paljon tutkijan ja vastaajan välisiä väärinymmärryksiä. Kyselylomakkeen heikkouksia on se, että väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 184.)

#### **5.2 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysissä ei oikeastaan ole käytettävissä mitään teknisesti sovellettavia työkaluja. Sen sijaan on olemassa erilaisia näkökulmia ja

tarkastelutapoja, joiden avulla aineistoa voidaan ja tuleekin käydä läpi systemaattisesti. Aineiston sisältöä koodaavalla jäsentämisellä tarkoitetaan kokonaisuuden pienempiin osiin jakamista ja näiden osien tarkastelemista. Pienestä pitäisi saada aikaan jotain suurempaa, aineistosta tulisi löytää jotain yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kyselylomakkeilla saaduista strukturoiduista vastauksista päädyttiin tekemään kuvioita sekä laskemaan prosenttijakaumia.

### **5.2.1 IVA-menetelmällä hankittu aineisto**

Tiedon käsittelyä ja analysointia varten on olemassa eri menetelmiä. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien alle. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen vertailun aineistosta. (Kauppinen & Tähtinen 2003, 9.) Opintotoimistojen henkilöstön haastattelutilaisuudessa kaksi henkilöä kirjasi ylös siellä kerrottuja mielipiteitä ja näkemyksiä. Tilaisuuden jälkeen kirjatusta kommentista ryhdyttiin etsimään aihekokonaisuuksia teemoittain. Teemoittelun jälkeen huomattiin, että useissa vastauksissa viitattiin samoihin asioihin tai aiheisiin eri sanoin. Samansisältöisistä vastauksista muodostettiin eräänlaisia yleistyksiä kuitenkin siten, ettei alkuperäinen viesti häviä. Tavoitteena oli, että kaikki esille tulleet huomiot kirjataan taulukkoon mahdollisimman tarkasti.

Opintotoimistojen henkilöstön haastattelutilaisuuteen oli valmisteltu taulukko, jossa oli esiteltynä kolme vaihtoehtoa. Nykytilanne, eli vaihtoehto 0: Pääkampusella ja Lutakon kampusella toimivat keskitetyt opintotoimistopalvelut ja henkilöstön esimiehenä toimii opintotoimiston päällikkö. Vaihtoehto 1: Osa toiminnoista siirtyy Mankolan kampuselta Lutakon kampuselle ja näin ollen keskitetyn opintotoimiston alaisuuteen. Vaihtoehto 2: Luonnollisena jatkumona keskittämiselle on se, että kaikki opintotoimistopalvelut siirtyvät saman esimiehen alaisuuteen. Vaihtoehdot on esitelty tarkemmin liitteessä 3.

Taulukossa oli myös kuusi eri näkökulmaa. Lopullisiksi näkökulmiksi muodostuivat seuraavat: Palvelun saatavuus ja näyttäytyminen asiakkaille, asiakkaiden tasavertainen kohtelu, tiedonkulku, työtehtävät, sijaisjärjestelyt ja työnjako sekä esimiesvastuu. Osa näkökulmista oli muodostettu opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella. Osa näkökulmista nousi esiin koulutusyksiköiden johtajien haastattelujen perusteella. Lopullinen taulukko (liite 3) muodostui haastattelutilaisuuden perusteella. Saadut vastaukset on myös raportoitu sanalliseen muotoon tulososioon.

## **5.2.2 Haastatteluaineisto**

Haastattelukysymykset käytiin läpi systemaattisesti jokaisen haastateltavan kanssa samassa järjestyksessä. Haastattelija pyrki välttämään johdattelevia kysymyksiä. Haastattelija teki tarkentavia kysymyksiä ja yhteenvetoja keskustelusta. Haastattelujen teemana olivat: 1. Millaiseksi opintotoimiston nykyiset palvelut koetaan? 2. Millaisia eroja on havaittavissa keskitettyjen opintotoimistopalvelujen ja yksikkökohtaisten palvelujen välillä? 3. Näkemys opintotoimiston henkilöstön esimiesvastuusta? 4. Kehittämishaasteet ja toiveet opintotoimiston palvelujen osalta.

Koulutusyksiköiden johtajien haastattelut kirjattiin ylös haastattelijan toimesta. Haastattelujen jälkeen saaduista vastauksista poimittiin avainsanoja ja näiden perusteella haastattelut luokiteltiin teemoittain. Tämän jälkeen tulokset jaoteltiin soveltuvien osien IVA - taulukon mukaisiin näkökulmiin.

## **5.2.3 Kyselyaineisto**

Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä oli paljon mielipiteitä ja asenteita mitattavia kysymyksiä. Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaan. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin sa-

maa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'täysin erimieltä'. Vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä vaihtoehtoja, jolloin asteikko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'ei samaa eikä eri mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'en osaa sanoa', 'en halua sanoa'. Analysointivaiheessa 'en osaa sanoa (eos)' ja 'en halua sanoa' vaihtoehdot voidaan määrittellä puuttuvaksi tiedoksi. (Paaso 2007). Saadut vastaukset siirrettiin Excel-  
taulukkolaskentaohjelmaan ja sen avulla niistä tehtiin pylväsdiagrammeja ja taulukoita, joissa saadut tulokset ilmoitettiin prosenttiosuuksina.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

**”Onko meidän pakko löytää ratkaisu?**

**Emmekö voisi vain nauttia ongelmasta jonkin aikaa?”**

Seinäkirjoitus

Tutkimuksen tulokset on esitetty tutkimusongelmittain. Ensimmäiseksi on esitelty opintotoimiston henkilöstön, koulutusyksiköiden johtajien ja opiskelijoiden näkemyksiä opintotoimistojen nykyisistä palveluista sekä niiden laadusta. Saadut vastaukset on koottu teemoittain ja soveltuvin osin opintotoimiston henkilöstön haastattelutilaisuudessa muodostetun IVA – taulukon (liite 3) perusteella.

Ennen haastattelutilaisuutta oli hahmoteltu etukäteen tarkasteltavaksi kuusi näkökulmaa: palvelu eri asiakkaiden näkökulmista, palvelujen saatavuus eri asiakkaiden näkökulmista, päällekkäiset toiminnot, rajapinnat muiden tukipalvelujen kanssa, sitoutuminen ydinprosessin tukemiseen ja työhyvinvointi. Näiden lisäksi taulukossa oli kohta: muut huomiot. Näkökulmien muodostamisen perusteena oli osittain opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja osittain koulutusyksiköiden johtajien haastatteluista nouseet huomiot. Lopulliset näkökulmat muodostuivat haastattelutilaisuudessa ja ne olivat: palvelujen saatavuus ja näyttäytyminen asiakkaille, asiakkaiden tasavertainen kohtelu, tiedonkulku, työtehtävät, sijaisjärjestelyt ja työnjako sekä esimiesvastuu.

Vaihtoehdot puolestaan muodostettiin seuraavasti. Ensimmäinen vaihtoehto oli ns. nollavaihtoehto eli nykytilanne, jossa toiminta jatkuisi nykyisellään. Tämä tarkoittaisi sitä, että Pääkampuksella ja Lutakossa toimivat opintotoimistot kuuluisivat niin sanottuihin keskitettyihin palveluihin ja niiden henkilöstön esimiehenä toimisi opintotoimiston päällikkö. Muilla kampuksilla säilyisivät omat opintotoimistonsa, joissa esimiesvastuu olisi koulutusyksikön päälliköllä. Vaiht-

toehto 1:ssä esitettiin, että ainoastaan Maratan opintotoimistopalvelut ja sen henkilöstö siirtyisivät osaksi keskitettyjä opintotoimistopalveluja. Muihin koulutusyksiköihin jäisivät edelleen omat opintotoimistot, ja esimiesvastuu niissä olisi koulutusyksiköiden päälliköillä. Vaihtoehto 2:ssa esitettiin, että kaikki Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintotoimistopalvelut siirtyisivät yhden esimiehen alaisuuteen. Taulukko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 3.

Toiseksi etsittiin vastausta siihen, millaiseksi opintotoimistojen tarjoama palvelupaketti voisi tulevaisuudessa muotoutua.

## **6.1 Palvelujen saatavuus ja näyttäytyminen asiakkaille nykytilanteessa**

### **6.1.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma**

Nykytilanteessa Pääkampuksen ja Lutakon kampuksen opintotoimistoissa on pääsääntöisesti yhtenäiset toimintatavat. Yksikkökohtaisiin opintotoimistoihin on muotoutunut omat toimintatavat, mikä johtuu esimerkiksi koulutusalojen erikoispiirteistä ja koulutusyksikön koosta. Nämä erot saattavat vaikuttaa muun muassa siihen tapaan, millä asiakaspalvelu hoidetaan.

Asiakkaille näkyvistä eroista mainittiin muun muassa se, että nykytilanteessa opintotoimistoilla on erilaisia aukioloaikoja. Esimerkiksi Mankolan opintotoimistossa on perjantai-iltapäivisin päivystys aikuisopiskelijoita varten, mikä johtuu siitä, että heidän kontaktipetuksensa alkaa yleensä perjantaina kello 16.00:ns jälkeen. Loma-aikoina (syyslomaviikko, talvilomaviikko ja kesälomakautena) koulutusyksiköiden opintotoimistot saattavat olla suljettuina. Pääkampuksen opintotoimistossa sen sijaan palvellaan asiakkaita myös näinä aikoina.

### **6.1.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

Koulutusyksiköiden johtajat olivat sitä mieltä, että yleensä palvelujen saatavuus on hyvää. Haastatteluista kävi ilmi, että nykyiset keskitetyt palvelut (ha-

kutoimisto, opiskelijan oikeusturvaan liittyvät asiat) koetaan hyviksi. Keskitettyjen palvelujen alkuvaiheessa (vuonna 2003) oli koettu joitain vaikeuksia sopeutua uusiin tapoihin toimia, ja jopa vastarintaa oli havaittavissa. Alkuvaikeuksien jälkeen monet toiminnot ovat kehittyneet palvelemaan koulutusyksiköitä sekä koko ammattikorkeakoulun henkilöstöä hyvin.

### 6.1.3 Opiskelijoiden näkökulma

Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä heiltä tiedusteltiin mielipiteitä erilaisista palvelujen saatavuuteen ja näyttäytymiseen liittyvistä asioista. Näihin kysymyksiin oli laadittu viisiportaiset asteikot. Aluksi opiskelijoilta kysyttiin, kuinka usein he käyttävät opintotoimiston palveluja joko henkilökohtaisesti käymällä opintotoimistossa, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Saadut vastaukset on koottu taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Opintotoimiston palvelujen käyttäminen henkilökohtaisesti käymällä, puhelimitse ja sähköpostilla. (n = 87)

	Henkilökohtainen käynti	Puhelin	Sähköposti
viikoittain	0 %	0 %	0 %
1 – 2 kertaa kuukaudessa	19 %	0 %	6 %
1 - 2 kertaa lukukaudessa	44 %	5 %	11 %
1 – 2 kertaa lukuvuodessa	30 %	26 %	31 %
en lainkaan	7 %	69 %	52 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %

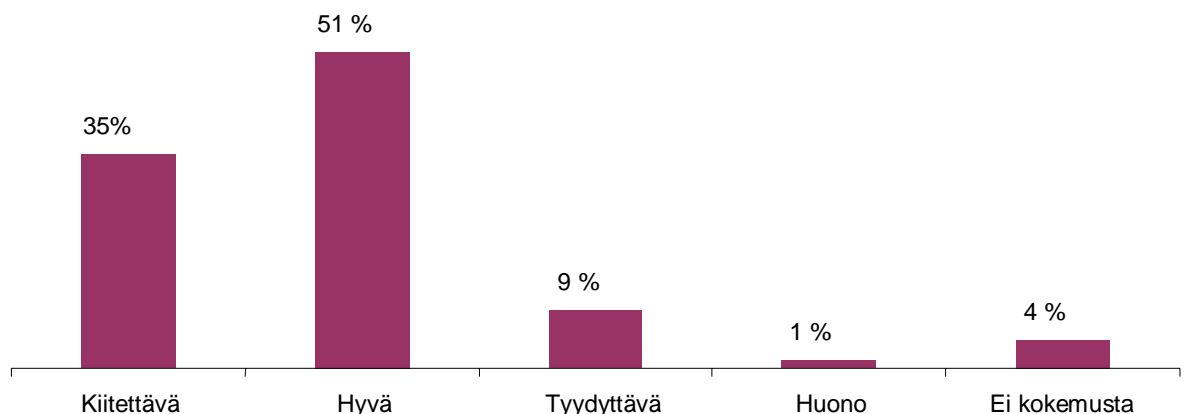
Vastausten perusteella näyttää siltä, että suurin osa kyselyyn vastanneista opiskelijoista asioi opintotoimistossa henkilökohtaisesti. Puhelimen ja sähkö-



postin käyttäminen asioinnissa on selkeästi vähäisempää. Yli puolet vastaajista ilmoitti, ettei käytä lainkaan puhelinta tai sähköpostia asiointiin opintotoimistoissa.

Seuraavaksi opiskelijoilta pyydettiin arviota siitä, kuinka tärkeää heille on se, että opintotoimistopalvelut ovat saatavissa omasta koulutusyksiköstä sekä siitä kuinka hyvin opintotoimistojen aukioloajat vastaavat heidän tarpeitaan. Vastaajista 63 % oli sitä mieltä, että palvelujen saatavuus omasta koulutusyksiköstä on erittäin tärkeää ja 20 % valitsi vaihtoehdon melko tärkeää. Vastaajista 28 % oli sitä mieltä, että aukioloajat vastaavat heidän tarpeitaan kiitettävästi, ja 48 %:n mielestä aukioloaikojen riittävyys oli hyvä. Tyydyttävänä tai huonona opintotoimistojen aukioloaikoja piti yhteensä 17 % vastaajista. 7 %:lla vastaajista ei ollut kokemusta aukioloaikojen sopivuudesta.

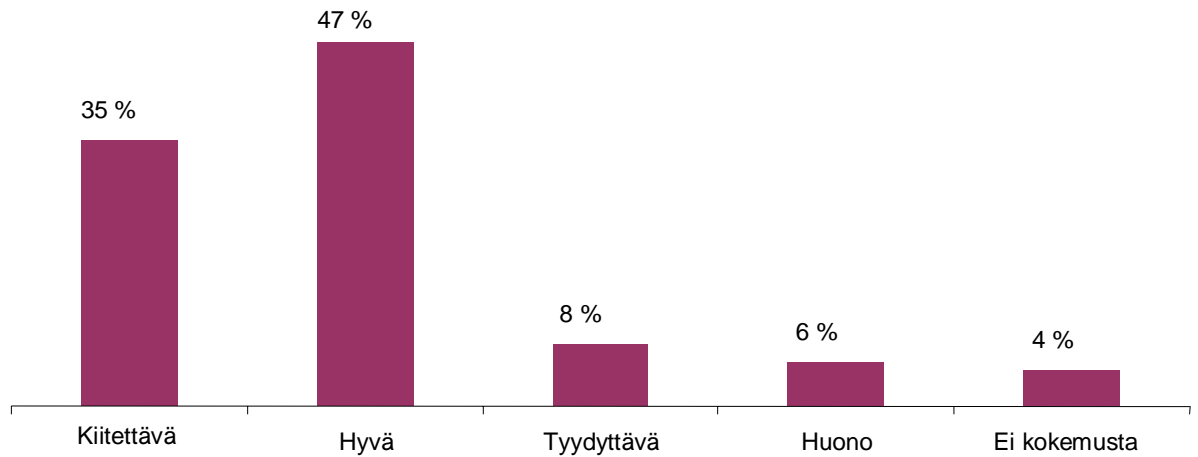
Seuraavaksi opiskelijoilta kysyttiin arviota opintotoimiston henkilöstön ammattimaisuudesta ja ammattitaidosta, heidän palveluasenteestaan ja käyttäytymisestään sekä opintotoimiston henkilöstön ja siellä tarjottavien palvelujen luotettavuudesta. Tulokset on esitetty kuvioissa 4, 5 ja 6.



KUVIO 4. Opintotoimiston henkilöstön ammattimaisuus ja ammattitaito (n = 87)

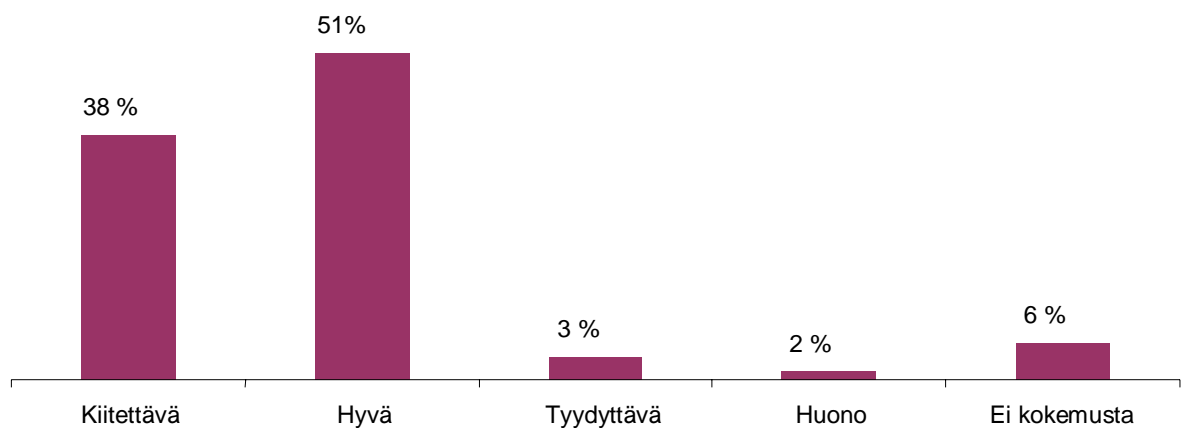
Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että opintotoimiston henkilöstön ammattimaisuus ja ammattitaito ovat hyviä, ja kolmannes vastaajista antoi tähän kysy-

mykseen kiitettävän arvosanan. Tyydyttävän tai huonon arvion antoi vain noin 10 % vastaajista. Noin 5 %:lla vastaajista ei ollut lainkaan kokemusta henkilöstön ammattimaisuudesta tai ammattitaidosta.



KUVIO 5. Opintotoimiston henkilöstön palveluasenne ja käyttäytyminen (n = 87)

Opintotoimiston henkilöstön palveluasenteen ja käyttäytymisen arvioi hyväksi lähes puolet vastaajista. Kiitettävän arvion antoi kolmannes vastaajista. Lähes 5 %:lla vastaajista ei ole lainkaan kokemusta henkilöstön palveluasenteesta ja käyttäytymisestä.



KUVIO 6. Opintotoimiston henkilöstön ja palvelujen luotettavuus (n = 87)

Opintotoimiston henkilöstön ja siellä tarjottavien palvelujen luotettavuuden arvioi hyväksi puolet vastaajista. Kiitettäväksi nämä seikat arvotti yli kolmasosa vastaajista. Noin 6 %:lla vastaajista ei ollut kokemusta henkilöstön ja palvelujen luotettavuudesta.

## **6.2 Asiakkaiden tasavertainen kohtelu nykytilanteessa**

### **6.2.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma**

Nykytilanteessa osassa koulutusyksiköitä henkilöstö saa monipuolista palvelua opintotoimistosta. Koulutusyksiköiden opintotoimistoissa palvelu voi näyttäytyä myös laajempuna ja henkilökohtaisempuna riippuen koulutusyksikön henkilöstön ja opiskelijiden määrästä. Tämä voi jossain tilanteissa aiheuttaa ristiriitoja koulutusyksikön ja koko ammattikorkeakoulun tavoissa toimia ja näin ollen vaikuttaa siihen, kuinka tasavertaisesti asiakkaita kohdellaan eri palvelutilanteissa.

Kansainvälisten vaihto- ja tutkinto-opiskelijoiden saamissa palveluissa mainittiin olevan suuria eroja eri koulutusyksiköissä. Toisissa koulutusyksiköissä sekä ulkomaisten vaihto-opiskelijoiden että tutkinto-opiskelijoiden ohjaus ja palvelu on suurimmalta osin opintotoimiston tehtävänä. Toisissa koulutusyksiköissä taas päävastuu ulkomaisten opiskelijoiden ohjauksesta ja palveluista kuuluu yksikön kansainvälisten asioiden koordinaattorin tehtäviin. Tähän toivottiin yhtenäisempiä käytänteitä sekä opintotoimiston että kansainvälisten asioiden koordinaattoreiden suhteen. Myös aikuisopiskelijoille on palveluja tarjolla hyvin erilaisina variaatioina.

## **6.2.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

Opintotoimiston vastuulla oleva opiskelijan oikeusturvasta huolehtiminen koettiin erittäin tärkeäksi tehtäväksi. Pääkampuksen opintotoimiston henkilöstö sai tämän tehtävän hoitamisesta kiitettävän arvostuksen koulutusyksikön johtajilta. Samaan aikaan osa koulutusyksiköiden johtajista kritisoi sitä, että koulutusyksiköiden johtajilla on varsin erilaisia tapoja käsitellä esimerkiksi opiskelijoiden anomuksia, jotka koskevat opinto-oikeusaikojen jatkamista. Koettiin, että opiskelijat eivät aina saa tasavertaista kohtelua näiden anomusten suhteen, huolimatta yhtenäisistä säännöistä. Esitettiin toivomus, että tähän asiaan kiinnitetäisiin entistä enemmän huomiota jokaisessa koulutusyksikössä ja luotettaisiin enemmän siihen asiantuntemukseen, jota Pääkampuksen opintotoimistosta löytyy.

## **6.3 Tiedonkulku nykytilanteessa**

### **6.3.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma**

Nykytilanteen huonona puolena nähtiin se, että välttämättä kaikki informaatio ja tiedotus eivät tavoita niitä opintotoimiston henkilöstön jäseniä, jotka eivät toimi opintotoimiston päällikön alaisuudessa. Tästä on seurauksena se, että koulutusyksiköissä ei aina tiedetä, mitä pääkampuksella tehdään ja päinvastoin. Varsinkin hakutoimiston ja koulutusyksiköiden välistä tiedonkulkua pidettiin erittäin tärkeänä.

### **6.3.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

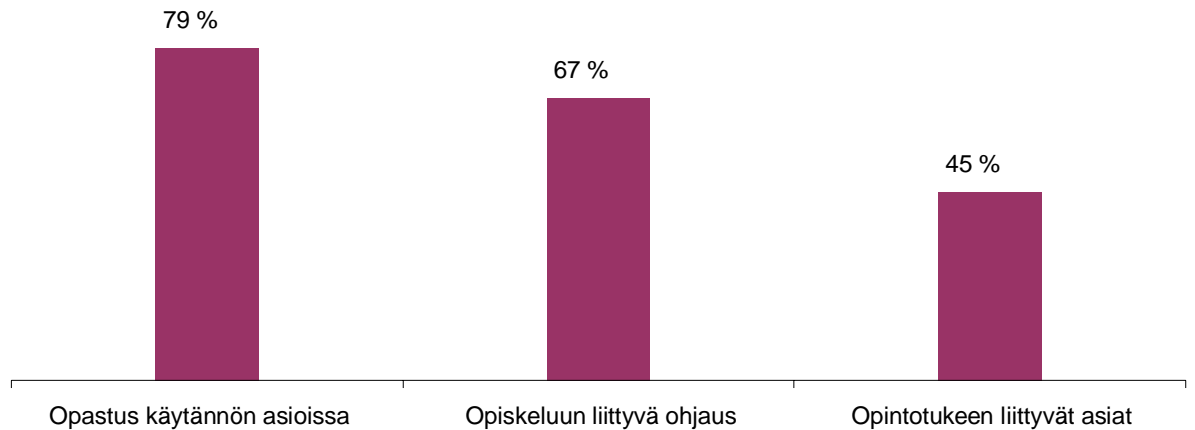
Tiedonkulun merkitys Pääkampuksen opintotoimiston ja koulutusyksiköiden välillä näyttää korostuvan erityisesti yhteishakuun ja opiskelijavalintaan liitty-

vissä asioissa. Opintosih-teereillä todettiin olevan erilaisia tapoja tiedottaa kou-lutusyksikön johtajia sekä koulutus-päälliköitä hakijatilanteista tai opiskelupaik-kojen täyttymisestä. Suurimmaksi haasteeksi koettiin tilanne, jossa hakijoita kutsutaan varasijoilta. Tässä tilanteessa pitäisi pystyä toimimaan nykyistä no-peammin ja tehokkaammin, jotta opiskelupaikat saataisiin täytettyä mahdolli-simman laadukkailla hakijoilla.

Toinen tiedonkulkuun liittyvä asia liittyi opiskelijoiden opintojen etenemiseen. Tässä toivottiin tiiviimpää yhteistyötä opintotoimiston ja koulutusyksiköiden johtajien sekä varsinkin koulutus-päälliköiden välillä. Uskottiin, että opintosih-teereillä on hyvät mahdollisuudet havaita opiskelijat, joiden opinnot eivät ole edenneet ohjeajassa. Samoin uskottiin, että opintotoimistojen henkilöstö huo-maa mahdolliset opintojensa keskeyttämistä harkitsevat opiskelijat. Riittävän varhaisen puuttumisen opiskeluvaikeuksiin uskottiin parantavan ohjeajassa suoritettavien tutkintojen määrää ja vähentävän opintojen keskeyttämistä.

### **6.3.3 Opiskelijoiden näkökulma**

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, kuinka opiskelijat tuntevat opintotoimistojen tarjoamat palvelut. Saadut vastaukset on esitetty kuviossa 7. Ensimmäinen vaihtoehto, eli opastus käytännön asioissa, sisältää esimerkiksi opintokortit, läsnäolotodistukset, ruokaliput, todistukset VR:lle ja Matkahuoltoon. Toinen vaihtoehto oli opintotukeen liittyvät asiat. Kolmanteen vaihtoehtoon, eli opiske-luun liittyvää ohjaus, kuuluvat esimerkiksi opinto-oikeuteen tai ilmoittautumi-seen liittyvät asiat sekä opiskeluvaikeudet.



KUVIO 7. Opintotoimiston palvelujen tuntemus (n = 87)

Edellä kuvattujen lisäksi kysymykseen oli mahdollisuus vastata kertomalla myös, missä muissa asioissa opiskelijat kääntyvät opintotoimistojen puoleen. Eniten mainintoja tuli opiskelujen ohjaukseen ja suunnitteluun liittyvissä asioissa. Vastaajat hakivat opintotoimistosta apua opintojaksoihin ja niiden valintoihin liittyvissä kysymyksissä sekä aiempien opintojen hyväksilukemisiin liittyvissä asioissa. Toiseksi eniten mainintoja tuli opiskelijahallintojärjestelmä Asi-oon liittyvissä kysymyksissä, kuten esimerkiksi opintosuoritusrekisterin järjestäminen, turhien opintojaksoilmoittautumisten poistaminen ja uusintatentteihin ilmoittautuminen.

## 6.4 Työtehtävät nykytilanteessa

### 6.4.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma

Nykytilanteessa opintotoimistojen henkilöstön toimenkuvat ovat hyvin erilaiset eri koulutusyksiköissä. Tehtäviin saattaa kuulua esimerkiksi koulutusyksikön johtajan sihteerinä toimimista, henkilöstöhallintoon liittyviä työtehtäviä, tentti-valvontaa sekä työjärjestysten ja tilanvarausten hoitamista. Opintosihteereitä toimii myös erilaisten yksikkökohtaisten sekä koko ammattikorkeakoulun työryhmien sihteerinä. Joissakin koulutusyksiköissä opintosihteereillä on merkit-

tävä rooli myös opiskelijoiden opintojen ohjaukseen liittyen. Toisaalta se tuo myös vaihtelua, mutta saattaa myös joskus mennä perustehtävän edelle. Vaikka opintotoimistojen henkilöstön toimenkuvat ovat hyvin erilaiset, palkka on kuitenkin sama. Voi tulla mieleen, että: ”Teenkö enemmän töitä samalla rahalla kuin kollegani toisessa yksikössä?” Nykyisen tilanteen huonona puoleena nähtiin se, että koulutusyksiköissä ja esimerkiksi Pääkampuksen opintotoimistossa saatetaan hoitaa päällekkäisiä tehtäviä ja näin ollen hukata resursseja.

#### **6.4.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

Koulutusyksiköiden johtajien haastatteluista kävi ilmi, että näiden erilaisten tehtävien jakaminen opintotoimiston henkilöstön hoidettaviksi miellettiin järkeväksi työvoimakustannuksiin vedoten. ”On tarpeen miettiä mitä tehtäviä on järkevää tehdä milläkin palkalla.” Joissakin koulutusyksiköissä toimii opintotoimiston henkilöstöön lisäksi niin kutsuttuja koulutusohjelmasihteerejä. Heidän työpanoksestaan osa kuluu opiskelija-asioiden hoitamiseen ja osa esimerkiksi koulutuspäälliköiden avustamiseen. Koulutusohjelmasihteerien merkityksen tärkeyttä perusteltiin myös kustannustehokkuuteen vedoten.

### **6.5 Sijaisjärjestelyt ja työnjako nykytilanteessa**

#### **6.5.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma**

Nykytilanteessa Pääkampuksen ja Lutakon opintotoimistoissa tarvittavat sijaisjärjestelyt on hoidettu oman henkilöstön voimin. Niissä koulutusyksiköissä, joissa toimii vain yksi opintosihteeri, sijaisen löytäminen esimerkiksi sairauslomien ajaksi on voinut olla ongelmallista ja vuosilomien järjestäminen on hoidettu yleensä työtilanteen mukaan. Käytännössä se on tarkoittanut sitä, että

niissä opintotoimistoissa, joissa on vain yksi opintosihteeri, on vuosilomat ollut pakko pitää aina samaan aikaan vuodesta.

### **6.5.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

Koulutusyksiköiden johtajien haasteluilissa mainittiin ongelmaksi se, että tällä hetkellä työnjako Pääkampuksen opintotoimiston ja koulutusyksiköiden välillä on joissakin asioissa epäselvä. Opintotoimiston vastuulla olevista viranomais-tehtävistä yhteishaun koordinointi, opiskelijavalintaprosessi sekä koulutusyksiköiden ja hakutoimistojen välinen yhteistyö niissä herättivät paljon keskustelua. Alkavien koulutusten aloituspaikkojen kokoamiseen sekä esimerkiksi haki-janoppaiden tekstien toimittamisen toivottiin selkeämpiä käytänteitä. Tällä hetkellä näyttää olevan epäselvyyttä esimerkiksi siitä, kenen vastuulla on toimittaa tarvittavat tekstit sekä se, missä vaiheessa lukuvuotta tekstien toimittaminen on ajankohtaista.

Näihin tärkeisiin tehtäviin toivottiin selkeämpiä käytänteitä ja yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden välillä. Toinen seikka, johon hakutoimistolta toivottiin suurempaa panosta, oli valintakoekutsujen ja opiskelijaksiottopäätösten postittaminen. Näiden tehtävien koettiin työllistävän yksikön opintotoimistojen henkilöstöä varsinkin sellaisissa yksiköissä, joissa opintosihteerejä on vain yksi ja postitettavaa materiaalia paljon. Joissakin koulutusyksiköissä koettiin, että heidät on pakotettu palkkaamaan lisää henkilökuntaa, jotta saisivat nämä työt hoidettua säädettyssä ajassa.

### **6.5.3 Opiskelijoiden näkökulma**

Opiskelijoilta ei suoranaisesti kysytty yhtään kysymystä koskien työnjakoa ja sijaisjärjestelyjä, mutta heidän antamissaan vastauksissa sivuttiin myös näitä seikkoja. Opiskelijat kertoivat hakevansa opintotoimistosta ohjausta ja neuvoja muun muassa opintojensa suunnitteluun ja ohjaukseen sekä aiemmin suoritet- tujen opintojen hyväksilukemisiin liittyvissä asioissa.



## **6.6 Esimiesvastuu nykytilanteessa**

### **6.6.1 Opintotoimiston henkilöstön näkökulma**

Nykytilanteessa osa opintotoimiston henkilöstöstä kuuluu koulutusyksikön johtajan alaisuuteen. Opintotoimistojen henkilöstön haastatteluissa tuli ilmi, että osa heistä kokee tämän luontevaksi ja haluavat näin jatkuvan tulevaisuudessaakin. Näin on varsinkin niiden kohdalla, jotka ovat toimineet pitkään samassa koulutusyksikössä. Toinen näkökulma nykytilanteen esimiesvastuuseen oli se, että koulutusyksikön johtajan antamat työtehtävät tai hänen määrittelemänsä ohjeet voidaan kokea tärkeämpinä kuin ne ohjeet, jotka ovat tulleet esimerkiksi konsernin johdon taholta.

### **6.6.2 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma**

Keskitettyjen opintotoimistojen (Lutakko ja Pääkampus) henkilöstön toiminta sai koulutusyksiköiden johtajilta positiivista palautetta. Erytisen hyväksi koettiin se, että toiminta on laadultaan tasaista. Opintosihteereillä todettiin olevan persoonallisia tapoja toimia, toiset ovat luonnostaan palvelualttiimpia kuin toiset, mutta pääsääntöisesti perustehtävien hoitamiseen oltiin tyytyväisiä. Erytisesti pitkään opintotoimistoissa työskennelleiden henkilöiden työpanos sai kiitosta, samalla kun esitettiin pieni huolestuminen nykyisestä opintotoimistojen henkilöstöön vaihtuvuudesta. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että opintosihteereillä on hoidettavanaan oma asiantuntijuusalueensa. Yleisesti ottaen heillä on kokonaiskäsitys omasta työstään sekä sen merkityksestä kokonaisuuden kannalta. Toivomuksena esitettiin, että he olisivat entistä enemmän oman työnsä kehittäjiä. Yleisesti ottaen opiskelijapalveluihin oltiin hyvin tyytyväisiä.

## **6.7 Opintotoimistojen palvelupaketit tulevaisuudessa**

### **6.7.1 Henkilöstön näkökulma Maratan opintotoimistopalvelujen siirtämisestä osaksi keskitettyjä opintotoimistoja**

Vaihtoehtona 1 esitettiin sitä, että Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan (Marata) opintotoimisto siirtyisi osaksi keskitettyä opintotoimiston ja sen henkilöstö siirtyisi opintotoimiston päällikön alaisuuteen. Opintotoimiston henkilöstön haastattelujen perusteella tämän vaihtoehdon toteutumisesta todettiin olevan seuraavaksi esitettyjä vaikutuksia.

Maratan opetustoiminta siirtyy vuonna 2009 Lutakon kampukselle. Näin ollen seurauksena olisi edelleen se, että kahdella kampuksella olisi yhtenäiset toimintatavat ja muissa yksiköissä toimittaisiin edelleen totutuin tavoin. Tästä uskottiin olevan seurauksen muun muassa se, ettei asiakkaiden tasavertainen kohtelu tulisi toteutumaan, vaan tilanne olisi lähes samanlainen kuin tähänkin asti. Tiedonkulun osalta todettiin, että tilanne tulisi olemaan nykyisen kaltainen, jolloin osa opintotoimistoista ja asiakkaista voisi jäädä tiedotuksen ulkopuolelle.

Myös työtehtävien, sijaisjärjestelyjen ja työnjaon uskottiin jäävän hyvin pitkälti ennalleen. Opintotoimistojen henkilöstön toimenkuvat jäisivät edelleen erilaisiksi. Sijaisjärjestelyt tulisivat olemaan vaikeita ja tulisivat jäämään koulutusyksikön hoidettavaksi. Esimiesvastuun mainittiin jäävän edelleen hajanaiseksi. Tämän huonona puolena todettiin olevan muun muassa sen, että koulutusyksikön omat asiat voidaan kokea tärkeämmiksi kuin niin sanotut opintotoimiston asiat.

### **6.7.2 Henkilöstön näkökulma opintotoimistojen siirtymisestä yhden esimiehen alaisuuteen**

Vaihtoehtona 2 esitettiin sitä, että jokaisen kampuksen opintotoimistopalvelut siirtyisivä osaksi keskitettyä opintotoimistopalvelua ja kaikkien opintotoimistojen henkilöstö toimisi yhden esimiehen, opintotoimiston päällikön, alaisuudessa. Opintotoimiston henkilöstön haastattelujen perusteella tästä todettiin olevan seuraavia vaikutuksia.

Keskitetyt opintotoimistot toisivat mukanaan mahdollisuuden siihen, että opintotoimiston henkilöstöä koskevat asiat voitaisiin hoitaa yhden esimiehen, opintotoimiston päällikön, kanssa. Tämän uskottiin vähentävän ristiriitaisten ohjeistusten määrää ja yhtenäistävän henkilöstön toimenkuvia ja siten lisätä heidän tasavertaisuuttaan. Työtehtävien yhtenäistäminen helpottaisi myös työnkierron toteuttamista sitä haluaville. Etuna nähtiin myös se, että sijaisen järjestäminen odottamattomissa tilanteissa, esimerkiksi sairaustapauksissa, helpottuisi. Vuosilomien porrastaminen tulisi myös mahdolliseksi. Yhden esimiehen alaisuudessa toimimisen etuna nähtiin myös se, että työtehtävien kohdalla hyvien käytänteiden jakaminen mahdollistuisi nykyistä enemmän ja helpottaisi myös työnkierron toteuttamista. Työnkierto ja kollegoilta oppiminen puolestaan voisi rikastuttaa omaa työtä ja tuoda uusia näkökulmia omaan työhön.

Opintotoimistojen henkilöstön haastattelussa tuotiin myös vahvasti esiin yhden esimiehen alaisuudessa toimimisen hyviä puolia sekä asiakkaille että opintotoimiston henkilöstölle. Yhtenäiset toimintatavat eri opintotoimistoissa on helpommin toteutettavissa ja sen johdosta asiakkaat saisivat nykyistä tasavertaisempaa kohtelua. Opintotoimistojen aukioloajat voitaisiin yhtenäistää ja esimerkiksi loma-aikojen aukiolopäivystystä voitaisiin kierrättää eri opintotoimistojen kesken. Keskitetyn opintotoimiston uskottiin takaavan entistä paremman ja yhtenäisemmän tiedotuksen koko ammattikorkeakoulun henkilöstölle, opintotoimistoille sekä opiskelijoille.

### 6.7.3 Koulutusyksiköiden johtajien näkökulma tulevaan palvelupakettiin

Koulutusyksiköiden johtajien haastatteluissa tärkeimmäksi aiheeksi tuli esiin koko ammattikorkeakoulun ydinpalvelun määrittely ja tukipalvelujen rooli sen tukemisessa. Haastateltujen koulutusyksiköiden johtajien mukaan ammattikorkeakoulun ydinpalvelu on koulutuksen järjestäminen ja sitä kautta uuden osaamisen tuottaminen ja osaamisen varmistaminen. Voidaan myös sanoa, että ydinpalvelua on kaikki se mikä tuo rahaa. Kaikkien tukipalveluiden, opintotoimisto mukaan lukien, tärkein tehtävä on tukea ydinpalvelun onnistumista. Tukipalveluissa työskentelevän henkilöstön tulisi sisäistää ydinpalvelu ja sen merkitys laajasti ja toimia kaikin tavoin edistääkseen sen onnistumista. Tämä tehtävä edellyttää, että kaikissa tukipalveluissa tehtäisiin entistä enemmän eri yksiköiden välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Erityisesti opiskelijarekrytoinnin osalta tässä yhteistyössä nähtiin eniten puutteita. Eri prosessien rajapinnat herättivät paljon keskustelua. Tällä hetkellä näyttää siltä, että eri toimijoiden, esimerkiksi hakutoimiston, koulutusyksiköiden markkinointivastaavien ja tutorkoordinaattorien sekä viestintäpalveluiden, rooleissa opiskelijarekrytoinnin suhteen on epäselvyyttä. Koulutusyksiköiden markkinointivastaavat sekä tutorkoordinaattorit näyttävät edustavan ensisijaisesti oman koulutusyksikkönsä markkinointia. Hakutoimiston rooli opiskelijarekrytoinnissa on viranomaispainotteinen ja joissain tapauksissa koulutusyksikön näkökulmasta kankean virkamiesmäinen. Tutorkoulutuksen järjestämisen vastuun siirtäminen opiskelijakunta JAMKO:n vastuulle herätti keskustelua ja sen rooli uusien opiskelijoiden rekrytoinnissa on epäselvä ja jopa epäilystä herättävä. Toivottiin, että opiskelijarekrytoinnin työnjako ja tavoitteet saataisiin yhtenäisiksi ja päästäisiin eroon nykyisestä ”omalla hiekkalaatikolla leikkimisestä”.

Koulutusyksiköiden johtajien haastatteluissa yleinen mielipide oli, että opintotoimiston henkilöstön tulisi toimia yhden esimiehen alaisuudessa. Yhden esimiehen alaisuudessa toimimisen vahvuuksiksi nimettiin yhtenäiset toimintatavat, toive tiedonkulun paranemisesta varsinkin hallintoyksiköstä koulutusyksiköiden suuntaan sekä opintotoimistojen henkilöstön yhtenäiset toimintatavat.

Toivottiin kuitenkin, että vaikka siirryttäisiin keskitettyyn opintotoimistokäytäntöön, niin jokaiselle koulutusyksikölle jäisi kuitenkin oma ”korvamerkitty” opintotoimistojen henkilöstö. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että opintotoimistojen henkilöstö tuntee koulutusyksikön erityispiirteet ja toimintatavat sekä henkilöstön. Esimerkkinä mainittiin kirjaston toimiminen koulutusyksikön sisällä omana tulosalueenaan. Kirjaston laadukas toiminta on tuonut selkeästi lisäarvoa koulutusyksikön toiminnalle. Saman uskottiin ja toivottiin tapahtuvan myös opintotoimistopalvelujen osalta, jos palvelut keskitetään.

Julki tuotiin jopa sellaista ajatusta, ettei jokaisessa yksikössä tarvitse olla omaa palvelupistettä opiskelijoille, vaan he voisivat saada tarvitsemansa palvelut esimerkiksi Pääkampuksen opintotoimistosta. Sähköisiä palveluja toivottiin kehitettävän siihen suuntaan, ettei opiskelijoiden palvelemiseen välttämättä tarvittaisi henkilöstöä jokaiseen koulutusyksikköön. Koulutusyksikössä voisi olla palvelupiste, josta opiskelija saisi esimerkiksi kaikki tarvitsemansa lomakkeet ja varsinainen asiakaspalvelu voitaisiin hoitaa esimerkiksi Pääkampuksen opintotoimistossa.

#### **6.7.4 Opiskelijoiden näkökulma tulevaan palvelupakettiin**

Kyselylomakkeen kahdessa viimeisessä kohdassa opiskelijoilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin kehittämistoiveistaan koskien opintotoimiston palveluja. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mitä, muita palveluja, esimerkiksi sähköisiä palveluja, toivoisit saavasi opintotoimistosta ja toisessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus esittää omia kehittämissuhteita opintotoimistojen palveluihin.

Sähköisten palvelujen osalta suurin osa opiskelijoiden kommentteista liittyi opiskelijahallintojärjestelmä ASIO:on. Esitettiin toivomuksia, että opiskelija voisi itse poistaa tai lisätä opintojaksoja, joille hän haluaa osallistua myös muulloin kuin varsinaisina ilmoittautumisaikoina. Myös mahdollisuutta opintojaksojen järjestämiseen ASIO:ssa toivottiin, samoin ylimääräisten arvosanojen uusittavien kurssien kohdalla toivottiin. Syyksi näihin toivomuksiin kerrottiin se,

etteivät opintotoimistojen aukioloajat palvele opiskelijoita riittävästi. Muita sähköisiä palveluja kyselyyn vastanneet opiskelijat eivät kaipaa, esitettiin jopa toivomuksia, ettei palveluja sähköistettäisi.

Opintotoimistoilta kaivattiin enemmän neuvoja opiskeluun liittyvissä asioissa. Aikaisemmin suoritettujen opintojen hyväksilukemisesta tuntui olevan epäselvyyttä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että: ”Ei ole apua opintotoimistosta eikä oikein kenestäkään entisistä oppilaista, turhauttavaa.” Opintojaksojen valinta aiheuttaa myös ongelmia kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden keskuudessa. Vastausten perusteella näyttää siltä, että kaikille ei ole selvää mitkä opintojaksot ovat pakollisia tutkinnon suorittamisen kannalta. Myös kieliopintojen valinnat aiheuttavat ongelmia. Vastaajilla ei tuntunut olevan selkeää käsitystä siitä kenen puoleen näiden kysymysten kanssa tulisi kääntyä. Myös lukujärjestyksiä kritisoitiin, nykyiset lukujärjestykset koettiin sekavina.

Opintotoimistojen henkilöstöltä toivottiin ystävällisempää asennetta asiakaspalveluun. Opiskelijoiden todettiin olevan asiakkaita ja kohtelun toivottiin olevan sen mukaista. ”Opiskelijat ovat asiakkaita ja meitä tulisi kohdella kuin normaalejakin ihmisiä KIITOS.” Yksi vastaajista jopa mainitsi välttävänsä opintotoimistossa käyntiä tympeän vastaanoton vuoksi.

## 7 POHDINTA

**”Pidä varasi, ettet päästä asioita kasvamaan liian suuriksi.”**

**Nuuskamuikkunen pikku homssu Tuhtolle**

Tove Jansson

Tässä opinnäytetyössä etsittiin vastauksia kahteen tutkimusongelmaan. Ensimmäiseksi tutkittiin, miten opintotoimiston henkilöstö, koulutusyksikön johtajat ja opiskelijat arvioivat nykyisiä opintotoimiston tarjoamia palveluja. Toinen kysymys oli, millaisia vaihtoehtoisia palvelupakettien malleja voisi tulevaisuudessa muotoutua.

### 7.1 Opintotoimiston palvelujen laatu

Yksi tärkeimpiä asioita palvelussa on muistaa, että viime kädessä asiakas on se, joka määrittelee palvelun laadun. Palveluprosessit voivat olla paperilla vaikka kuinka hyvin suunniteltuja, mutta ellei asiakas koe niiden palvelevan itseään, palvelussa voidaan katsoa olevan jotain vikaa. Palvelun käyttömukavuus on meille jokaiselle varmasti tärkeää. Palvelukulttuuri näkyy asiakkaille, joten taustojen on oltava kunnossa. Palvelun tarkoitus on ratkaista asiakkaan ongelmat, ei lisätä niitä.

Opintotoimiston tarjoamien palvelujen laatua on peilattu Grönroosin (2000) hyväksi koetun palvelun seitsemään kriteeriin. Tähän esitystapaan päädyttiin, koska näihin seitsemään kriteeriin on hyvä peilata mitä tahansa palvelua.

#### 7.1.1 Ammattimaisuus ja taidot

”Palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.”

Olen useasti jo ennen tämän työn aloittamista miettinyt, kuinka moni yrityksen henkilöstöstä todella ymmärtää oman roolinsa merkityksen kokonaisuuden kannalta. Tämän asian ymmärtäminen on mielestäni yksi ammattimaisuuden mittari.

Tarkasteltaessa aineettomia palveluja, kuten tässä työssä on tehty, korostuvat ammattimaisuus ja taidot. Tällä hetkellä opintotoimistojen henkilöstöllä on varsin erilaisia työtehtäviä ja toimenkuvia riippuen koulutusyksiköstä. Varsinaisten opintotoimiston töiden lisäksi tehtäviin saattaa kuulua hyvinkin paljon muuta. Toimenkuvat ovat luultavasti muotoutuneet koulutusyksiköiden tarpeiden sekä henkilökohtaisten taitojen sanelemina. Erilaiset toimenkuvat voivat toisaalta rikastuttaa omaa työtä ja tehdä siitä monipuolisemman, toisaalta ne saattavat myös kuormittaa liikaa. Yksi haastattelemistani koulutusyksiköiden johtajista sanoi, että opintosihiteereillä on oma asiantuntijuusalueensa. Hänen mukaansa heillä on kokonais käsitys omasta työstään sekä sen roolista kokonaisuuden kannalta. Hän myös toivoi, että opintosihiteerit olisivat enemmän oman työnsä kehittäjiä. Onkin ehkä paikallaan miettiä, mitä tehtäviä jatkossa voitaisiin hoitaa opintotoimistoissa.

Jokaiseen tehtävää tulisi löytää siihen parhaiten sopivat henkilöt. Osaamaton henkilöä ei koskaan saisi laittaa asiakaspalvelutyöhön. Ikävä kyllä monessa yrityksessä näyttää olevan se tilanne, että varsinaiset asiantuntijat tekevät muita tärkeitä tehtäviä takahuoneissaan ja suoraan asiakaspalveluun laitetaan kokemattomimmat tai muuten sellaiset henkilöt, jotka eivät ole asiakaspalveluun sopivia.

Jokaisen yrityksen henkilöstöön kuuluvan tulee saada keskittyä tekemään sitä työtä, johon hänellä on parhaat edellytykset sekä mielenkiintoa. On ehkä paikallaan miettiä myös, mitä tehtäviä on järkevää tehdä milläkin palkalla. Esimerkiksi vaihto-opiskelijoiden ja aikuisopiskelijoiden (mukaan lukien avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijat) asioita tulisi mielestäni hoitaa entistä enemmän opintotoimistoissa, ovathan he samanarvoisia opiskelijoita kuin kaikki muutkin. Mielestäni on resurssien tuhlaamista, että heidän opintoihinsa liittyviä



rutiiniasioita hoitavat esimerkiksi kansainvälisten asioiden koordinaattorit tai koulutuspäälliköt.

### **7.1.2 Asenteet ja käyttäytyminen**

”Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.”

Työnsä osaava asiakaspalvelija on työssään itsevarma ja halukas palvelemaan asiakasta. Palveluasennetta voidaan pitää henkilökohtaisena ominaisuutena, mutta sitä voi myös oppia. Palveluasenne on yksi asiakkaalle näkyvä osa palvelutilannetta. Oikealla asenteella voi joko pelastaa palvelutilanteen tai pilata sen. Normaalit hyvät käytöstavat auttavat pitkälle jokapäiväisessä työelämässä.

Vuoden 2009 alusta voimaan astuva JAMK:n organisaatiomuutos asettaa uudet haasteet henkilöstön asenteille. Organisaatiomuutokset sisältävät aina yllätyksiä, olivatpa ne kuinka hyvin tahansa ennakkoon suunniteltuja. Moni henkilöstöön kuuluva saa uuden esimiehen, ja esimies saa uusia alaisia. Työyhteisössä työskentelevän henkilöstön asenne ja sopeutuminen uuteen tilanteeseen tulee vaikuttamaan suurelta osin siihen, kuinka uusi organisaatio tulee toimimaan ja kuinka hyvin se palvelee jatkossa kaikkia asiakkaitaan.

### **7.1.3 Lähestyttävyyys ja joustavuus**

”Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.”

Kaikkien palvelujen tulisi olla helposti saatavilla. Asiakaspalvelupisteiden tulee olla lähellä asiakasta. Aukioloaikojen määrittelyn pitää lähteä asiakkaan tarpeista, ja niissä tulisi ottaa mahdollisimman hyvin huomioon eri asiakasryhmät. Näyttää siltä, että tällä hetkellä esimerkiksi aikuisopiskelijoiden tarpeita ei

ole riittävästi huomioitu kaikissa koulutusyksiköissä. Toisaalta en tiedä, onko heidän tarpeitaan edes tutkittu.

JAMK:n opintotoimistopalveluissa tämä tarkoittaa sitä, että opintotoimistojen tulee palvella asiakkaitaan koulutusyksiköissä. Tämä ei sulje pois sitä vaihtoehtoa, etteikö sähköisiä palveluja voitaisi kehittää entisestään palvelemaan paremmin. Aina on olemassa se joukko, joka ei syystä tai toisesta halua tai pysty asioimaan opintotoimistoissa henkilökohtaisesti. Sähköisten palvelujen kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa aina se, että niiden tulee helpottaa asiointia, ei vaikeuttaa sitä. Sähköisiä palveluja kehitettäessä on syytä miettiä, kuinka pitkälle itsepalvelussa voidaan mennä. Onko meille tulossa itse tekemisen kulttuuri, jota kutsutaan itsepalveluksi.

#### **7.1.4 Luotettavuus**

”Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijän lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.”

Pääkampuksen ja Lutakon opintotoimistoihin on kuluneiden vuosien varrella muotoutunut yhtenäiset toimintatavat. Koulutusyksiköiden opintotoimistoissa puolestaan on omat toimintatapansa. Jokaisessa opintotoimistossa hoidetaan asioita koulutusyksikölle ominaisella tavalla. Tämä on rikkaus, jos se osataan hoitaa oikein. Vaikka palveluja halutaan yhdenmukaistaa laadun varmistamisen nimissä, tulee kuitenkin säilyttää yksiköiden ja alojen omat ominaispiirteet. Tärkeää on vain muistaa, että jokaisesta ammattikorkeakoulun yksiköstä asiakkaat saavat yhtenäistä ja luotettavaa palvelua.

#### **7.1.5 Palvelun normalisointi**

”Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.”

Tähän kohtaan ei haettu vastausta missään vaiheessa opinnäytetyötä, vaikka tämä olisi pitänyt ehdottomasti huomioida. Huolimatta siitä, että kaikki palveluprosessin osat on suunniteltu tarkkaan ja asioita hoitavat ammattinsa osaavat henkilöt, niin virheitä tulee aina tapahtumaan, se on vain inhimillistä. Jokaisessa yrityksessä, toimialasta riippumatta, pitää varautua virheiden korjaamiseen. Ihannetilanne olisi kai se, että palvelun tarjoaja huomaa tekemänsä virheen jo ennen asiakasta ja ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin virheen korjaamiseksi.

Reklamaatiotilanteissa kuulee liian usein asiakaspalvelijan syyttelevän muita henkilöitä tai pahimmassa tapauksessa asiakas saa syyt niskoilleen virheistä. Olipa pieleen menneen tapahtuman taustalla mikä tai kuka tahansa, niin totuus on, että palvelussa on ollut jotain vikaa, jollei se täytä asiakkaan odotuksia. Kun jotain menee pieleen, on tärkeää, ettei ainakaan asiakkaan kuullen haeta syyllistä, vaan silloin jokaisen tulisi osata ottaa vastuu tapahtuneesta ja pyrkiä pitämään tilanne hallinnassa ja löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu tilanteen korjaamiseksi.

#### **7.1.6 Palvelumaisema**

”Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.”

Tilojen, joissa asiakkaita palvellaan, tulisi olla tarkoitukseen sopivia. Ensivaikeutema, jonka tilasta saa, voi vaikuttaa paljonkin siihen, kuinka palvelun laatua arvioidaan. Palvelupisteiden siisteys ja asiakaspalvelijan ulkoinen olemus ovat tärkeitä. Näiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka tarkoitukseenmukainen paikka on asioiden hoitamisen kannalta. Voi olla, että esimerkiksi opiskelijalla on sellaisia asioita hoidettavanaan, jotka vaativat yksityisyyttä. Palvelupisteissä, joissa työskentelee useampi henkilö samassa tilassa, tulisi muistaa se, mistä asioista on soveliasta keskustella. Paljon vahinkoa voidaan saada aikaiseksi, kun päivitellään suureen ääneen jotain tapahtunutta. Tästä ohikulkija voi kuulla vain osan ja tehdä sen perusteella omat päätelmänsä keskustelun sisällöstä tai luonteesta.

### **7.1.7 Maine ja uskottavuus**

”Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.”

On tärkeää, että opiskelijat kokevat koko opiskeluaikansa, että heitä kohdellaan tasavertaisesti. Varsinkin opintotoimistossa hoidetaan tehtäviä viranomaisvastuulla, tämä vastuu alkaa hakuvaiheessa ja päättyy siihen kun opiskelija valmistuu.

Olisi myös hyvä muistaa se tosiasia, että ammattikorkeakoulun nykyiset opiskelijat ovat, toivottavasti, tulevia työelämän ammattilaisia ja asiantuntijoita. Heistä saattaa tulla yritysmaailman ja työelämän päättäjiä ja olisi ikävää jos heidän mahdolliset opiskeluaikojen huonot kokemukset ammattikorkeakoulun tarjoamista palveluista vaikuttaisivat tulevien yhteistyökumppaneiden valintaan.

### **7.1.8 Parhaan mallin valinta**

Mikä sitten on paras tapa hoitaa opintotoimistojen palvelut tulevaisuudessa? Yhden esimiehen alaisuudessa toimiminen tuo varmasti mukanaan paljon hyviä vaikutuksia. Onneksi tämä vaihtoehto on valittu tavaksi toimia organisaatiomuutoksen jälkeen.

Palvelut tulevat näkymään asiakkaille entistä yhdenmukaisimpina. Asiakkaiden kohtelu tulee olemaan tasavertaisempaa. Tässä on kuitenkin muistettava ottaa huomioon kunkin koulutusalan ominaispiirteet. Tasavertaistamisesta ei saa tulla tasapäistämistä.

Ristiriitaisten ohjeistusten määrä vähenee kun esimiehiä on usean sijasta vain yksi. Tarvittava tieto saavuttaa helpommin ainakin opintotoimistojen henkilös-

tön ja toivottavasti heidän välityksellään myös kaikki muut asianosaiset, niin opiskelijat kuin henkilökunnankin.

Opintotoimiston henkilöstölle tämä organisaatiomalli tulee luultavasti näyttäytymään entistä yhtenäisimpinä toimenkuvina. Toivottavasti jokaiselle löytyy oma ja oikea paikka uudessa organisaatiossa. Uuden organisaation rikkauteena tulee olemaan se, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia uusia toimintatapoja sekä tuoda työyhteisöön omia hyviksi havaitsemiaan tapoja hoitaa tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla.

Oli malli mikä hyvänsä, niin tärkeintä on muistaa perustehtävän paras mahdollinen suorittaminen, hyvää palvelua unohtamatta. Lainatakseni hyvän ystäväni lempisanontaa: ”Ei se niin vaikeeta ole.”

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Opintotoimistojen henkilöstön näkemysten keräämisessä käytetty IVA-menetelmä olisi vaatinut tutkijalta enemmän perehtymistä menetelmän käyttämiseen etukäteen. Tulosten luotettavuutta heikentää myös se, että haastattelutilaisuuteen kutsutuista oli paikalla vain noin puolet. Saatuihin tuloksiin vaikutti myös se, että tilaisuudessa oli paikalla opintotoimiston päällikkö. On luultavaa, että hänen esimiesroolinsa vaikutti osittain siihen kuinka avoimesti henkilöstö esitti mielipiteensä.

Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat sekä haastattelijasta että haastateltavasta ja haastattelutilanteesta kokonaisuutena. (Hirsjärvi ym. 2002, 193.) Koulutusyksiköiden johtajien haastatteluisuudet olivat antoisia, mutta niihin oli käytettävissä liian vähän aikaa. Haastattelut olisi ehdottomasti pitänyt nauhoittaa, jotta olisi voitu varmistua siitä, että haastattelujen anti pysyi muuttumattomana. Näistä puutteista huolimatta uskon, että saadut tulokset ovat totuudenmukaisia..

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Kyselytutkimuksen ongelmana voidaan pitää sitä, että hyvän kyselylomakkeen laatiminen on haasteellinen tehtävä ja siksi ei voida olla varmoja siitä kuinka hyvin vastaajat ymmärtävät kysymykset. Toiseksi ongelmaksi kyselylomakkeen käyttämisessä voi muodostua se, ettei voida olla varmoja siitä kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat vastaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2002, 182, 215.) Kyselylomake olisi pitänyt testata etukäteen, jotta olisi voitu olla varmoja siitä, että kyselyyn vastaavat ymmärtävät kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot siten kuin tutkija on ne tarkoittanut. Vastausprosentti (17 %) jäi odotettua pienemmäksi.

Yhtenä työn tavoitteena oli selvittää myös sitä, voidaanko IVA-menetelmää käyttää palvelujen vaikutusten arviointiin. Mielestäni menetelmää voidaan käyttää tähän, mutta se vaatii arvioinnin tekijältä jämmäkkää otetta. Haastateltava ryhmä tulisi perehdyttää riittävästi käsiteltävään aiheeseen, mitä tässä tapauksessa ei tehty. Käsiteltäessä konkreettisia aiheita, kuten esimerkiksi uuden moottoritien rakentamista ja sen vaikutuksia alueen asukkaisiin, tämä menetelmä toimii varmaan paljon paremmin kuin aineettomien asioiden, kuten palvelu, käsiteltelyssä. Palvelujen arviointi on aina hyvin subjektiivista, ja se vaatii myös arviointiin osallistujilta suurta panosta sekä perehtyneisyyttä aiheeseen.

Tämän opinnäytetyön tekemiseen vaikutti myös hyvin paljon se, että toimeksiannon alkuvaiheessa annettiin ymmärtää, että organisaatiomuutos on vasta suunnitteluasteella. Opinnäytetyön alkuperäinen teoreettinen viitekehys oli rakennettu alkuperäisen toimeksiannon perusteella. Samalla perusteella oli hankittu myös tutkimusaineisto. Tutkimusaineiston hankinnan jälkeen kävi ilmi, että organisaatiomuutoksesta on jo tehty päätös ja että se astuu voimaan vuoden 2009 alusta lukien.

## 7.3 Johtopäätökset

### 7.3.1 Palvelun laatu

Opintotoimisto on tukipalvelu, jonka tärkein tarkoitus on ydinpalvelun tukeminen ja lisäarvon tuottaminen ammattikorkeakoulun asiakkaille. Yleisesti ottaen opintotoimistot tarjoavat monipuolisia palveluja tasavertaisesti kaikille asiakkailleen, sekä ammattikorkeakoulun henkilöstölle että opiskelijoille. Pääkampuksen ja Lutakon opintotoimistojen henkilöstön tapa toimia saivat koulutusyksikön johtajilta paljon kiitosta. Erityisen hyvänä nähtiin se, että näissä opintotoimistoissa toiminnan laatu on tasaista.

Koulutusyksikön henkilöstön ja opiskelijoiden määrä voi kuitenkin vaikuttaa siihen kuinka henkilökohtaista ja tasavertaista palvelua siellä tarjotaan. Asiakkaiden tasavertainen kohtelu ei toteudu kaikilta osin esimerkiksi kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden ja aikuisopiskelijoiden kohdalla johtuen koulutusyksiköiden erilaisista tavoista hoitaa näitä opiskelijaryhmiä. Osassa koulutusyksiköitä opintotoimiston aukioloajoissa on huomioitu aikuisopiskelijoiden tarpeet ja osassa ei. Kansainvälisten opiskelijoiden palvelu on osassa koulutusyksiköitä suurelta osin opintotoimiston vastuulla ja osassa siitä kantaa suurimman vastuun kansainvälisten asioiden koordinaattori.

Opiskelijoiden ohjaukseen kaivattiin lisää panosta opintotoimiston taholta. Opiskelijoille suunnatun kyselyn tuloksista näkyi selvästi, että heille on tärkeää se, että opintotoimiston palvelut ovat saatavilla omasta koulutusyksiköstä. Avoimista kysymyksistä nousi esille tarve saada ohjausta opiskelujen ohjaukseen ja suunnitteluun liittyvissä asioissa. Samoin kaivattiin apua opintojaksovalintoihin sekä aiempien opintojen hyväksilukemiseen.

Opiskelijahallintojärjestelmä ASIO:ta toivottiin myös kehitettävän enemmän opiskelijan tarpeita vastaavaksi. ASIO:n osalta toivottiin muun muassa mahdollisuutta järjestää itse opintosuoritusrekisteriä ja poistaa turhia opintojak-

soilmoittautumisia. Muiden sähköisten palvelujen osalta ei esitetty toivomuksia, lähinnä toiveena tuntui olevan se, ettei palveluja sähköistettäisi enempää. Opiskelijat tuntuivat arvostavan henkilökohtaista palvelua.

### 7.3.2 Työnjako ja tiedonkulku

Selkeän työnjaon ja tiedonkulun merkitystä ei voida liikaa korostaa suuressa organisaatiossa. Työnjako koulutusyksiköiden ja esimerkiksi Pääkampuksen opintotoimiston välillä koettiin tällä hetkellä joiltakin osin epäselväksi. Suurimmat haasteet koskevat yhteishaun koordinoitua ja opiskelijavalintaprosessia sekä työnjakoa niissä hakutoimiston ja koulutusyksiköiden välillä. Tähän toivottiin selkeämpiä käytänteitä ja yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden välillä.

Korkeakoulu-uudistuksen seurauksena kilpailu korkeakoulujen eloonjäämisestä tulee varmasti kovenemaan. Opiskelijarekrytoinnissa onnistuminen on tärkeää. On osattava toimia oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Tämä vaatii sitä, että jokainen toimija tietää mitä hänen kuuluu tehdä ja millä aikataululla. Tehtävät tulisi osata koordinoita ja ohjeistaa selkeästi ja riittävän ajoissa. Opiskelijarekrytointi vaatisi myös nykyistä pitkäjänteisempää toimintaa ja kaikkien toimijoiden (viestintäpalvelut, JAMKO, hakutoimisto, yksiköiden markkinointivastaavat, tutorkoordinaattorit) tulisi ymmärtää hoitavansa koko ammattikorkeakoulun tehtävää, ei vain omaansa. Tällä hetkellä toimijoita on selkeästi liikaa ja jokainen tuntee ajavan omaa asiaansa.

Tiedonkulun merkitystä korostettiin sekä opintotoimistojen henkilöstön että koulutusyksiköiden johtajien haastatteluissa. Huonoina puolina nähtiin muun muassa se, että nykytilanteessa osa Pääkampuksen opintotoimistoista lähtevä tiedotus ei tavoita kaikkien koulutusyksiköiden henkilöstöä. Tiedonkulun merkitys korostuu erityisesti yhteishakuun ja opiskelijavalintaan liittyvissä asioissa. Toinen tärkeä asia tiedonkulussa on opiskelijoiden opintojen eteneminen. Tähän toivottiin yhtenäisempiä käytänteitä ja opintotoimistojen henkilöstöltä aktiivisempaa panosta.



### 7.3.3 Esimiesvastuu

Koulutusyksiköiden johtajien ja opintotoimiston henkilöstön haastattelujen perusteella voidaan todeta, että opintotoimistojen henkilöstön tulisi toimia yhden esimiehen alaisuudessa. Haastatellut koulutusyksiköiden johtajat olivat sitä mieltä, että esimiesvastuu kuuluu opintotoimiston päällikölle.

Opintotoimiston henkilöstön haastatteluissa kävi ilmi, että usean eri esimiehen alaisuudessa toiminen asettaa henkilöstön eriarvoiseen asemaan. Toimenkuvat ovat hyvin erilaisia koulutusyksiköstä riippuen. Joissain koulutusyksiköissä vuosilomien pitämistä säätelee työtilanne, kun taas toisissa lomien ajankohtaa voidaan vuorotella kollegoiden kanssa. Tilanteessa, jossa opintotoimistojen henkilöstöllä on useita eri esimiehiä, uskottiin myös olevan ristiriitaisia ohjeituksia. Osa ohjeista tulee esimerkiksi Pääkampuksen opintotoimistosta ja osa koulutusyksikön johtajalta. Samoin todettiin, ettei kaikki opintotoimistoja koskeva ja kiinnostava tiedotus välttämättä aina tavoita jokaista opintotoimistoissa työskentelevää henkilöä.

## 8 JATKOTUTKIMUSHAASTEET

**Tee ensin se, mikä on tärkeää ja sitten se, mikä on mahdollista,  
niin pian teet senkin, mikä on mahdotonta.  
Franciscus Assisilainen**

Vuonna 2009 organisaatiomuutos on todellisuutta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tulevaisuus näyttää, miten se toimii ja mitä haasteita se tuo mukanaan. Kuten jo aiemmin on todettu, organisaatiomuutokseen liittyy aina yllätyksiä.

Todennäköistä kuitenkin on, että muutoksia tapahtuu. Voisikin olla aiheellista tarkastella tilannetta uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua. Tarkastelun kohteena voisi olla se, mitä haasteita muutos toi tullessaan. Kuinka esimies tottui uusiin alaisiinsa ja kuinka alaiset häneen? Kuinka paljon toimintatavat ovat muuttuneet, ja mitä mahdollista korjattavaa niissä vielä on? Onko vallitseva henkilöstömäärä oikein mitoitettu, ja kuinka kustannustehokasta työskentely on? Millaiseksi palvelupaketti on muodostunut, ja onko palvelun laadussa tapahtunut muutoksia parempaan tai huonompaan suuntaan? Onko olemassa tarpeita luoda uusia palveluja, jotka sopisivat luontevasti opintotoimiston osaamisalueelle?

Jatkotutkimuksissa pitää muistaa ottaa huomioon se seikka, että ammattikorkeakoulujen tukipalvelujen asiakaskunta on laaja. Ei riitä, että tietoa kerätään yhdeltä kohderyhmältä, vaan luotettavien tuloksien saamiseksi on mahdollisuuksien mukaan tutkittava koko asiakaskunta. Opiskelijoiden lisäksi tietoja tulee kerätä sekä palvelutyössä olevalta että koko ammattikorkeakoulun henkilöstöltä. He kaikki muodostavat tukipalvelujen asiakaskunnan. Jopa vieressä samaa työtä tekevä kollega pitäisi muistaa mieltää asiakkaaksi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ammattikorkeakoulukoulutus ja sen kehittäminen.

[Http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi). (Viitattu 10.5.2008.)

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi). (Viitattu 31.3.2008.)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). (Viitattu 20.10.2008.)

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C., 1987. Hyvään palveluun, palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallislitto, Valtion Painatuskeskus.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Tampere: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi – käsikirja.

[Http://info.stakes.fi/iva/Fl/index.htm](http://info.stakes.fi/iva/Fl/index.htm). (Viitattu 29.1.2008.)

Jakosuo, K. 2002. Hyvä palvelu, huono imago. Tutkimus toimipaikkojen palvelujen laadusta. Suomen Posti Oy. Tutkimussarja 14/2002. Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksen lisensiaattityö.

JAMK:n henkilöstöintra. Tiedote julk. 4.3.2008. (Viitattu 31.3.2008.)

JAMK:n tutkintosääntö. Hyväksytty sisäisessä hallituksessa 30.8.2007. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008. (Viitattu 26.3.2008.)

JAMK:n vuosikertomus 2007. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008. (Viitattu 17.5.2008.)

JAMK:n www-sivut. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008 (Viitattu 26.3.2008.)

Janatuinen T., 2008. Laatupäällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jansson, T. 1992. Muumilaakson marraskuu. 11. painos.WSOY.

Jyväskylän ammattikorkeakouluun neljä tulosityksikköä Jyväskylän ammattikorkeakoulu

2008/uutiset/2/jyvaskylan\_ammattikorkeakouluun\_nelja\_tulosityksikkoa. (Viitattu 18.8.2008.)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategy maps. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kauppinen, T. & Tähtinen, V. 2003. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi –käsikirja. Stakes, Aiheita 8/2003.

Keralampi I., 2007. Opintotukilautakunnan sihteeri, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Korhonen K., 2007, 2008. Opintotoimiston päällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

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

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2002. Prosessijohtamisen toimintamalli: 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: itsearviointiin työkirja. Turku: Benchmarking.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. p. Helsinki: Edita.

Malka, M. & Danielsson, L. 1988. Laatupiirit palveluorganisaatiossa. Ekonomia-sarja. Espoo: Weiling+Göös.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media.

Neillimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. 2.p. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K. 2000. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen – resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Teoksessa Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Toim. R. Järvinen & C. Grönroos. 2001. Vantaa: Kauppakaari. 56-63.

Opiskelijahallintajärjestelmä ASIO. <https://webas.intra.jypoly.fi/pls/asio>. (Viitattu 24.4.2008.)

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Jaakkola Elina, Orava Markus & Varjonen Virpi. 2007. <http://www.tekes.fi/julkaisut>. (Viitattu 24.5.2008.)

- Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Raportti internetissä: [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut). (Viitattu 31.3.2008.)
- Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki. Tekes [Http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelut\\_ja\\_tuottavuus.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelut_ja_tuottavuus.pdf). (Viitattu 14.1.2008.)
- Pesonen, H.-L. & Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaiikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1. Pieksämäki: Raamattutalo.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.p. WSOY.
- Tavoitteena alueellisesti ja aloittain vaikuttava ja laadukas korkeakouluverkko. [Http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet). (Viitattu 9.5.2008.)
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuottavuutta ja tehoa palveluihin. PTT-KATSAUS 4/2007, julkaistu 3.12.2007. [Http://www.ptt.fi](http://www.ptt.fi). (Viitattu 30.3.2008.)
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarjat 2002/1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352 [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) (Viitattu 10.5.2008.)
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: KY-Palvelu.
- Virtanen S., 2008. Suunnittelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? : perustietoa palvelujen markkinoinnista. Helsinki: KY-Palvelu.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Helsinki: KY-Palvelu.
- Ylikoski, T., Jarvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu – Menestystekijä finanssialalla. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Zeithaml, V.A & Bitner M. J. 2003. Services marketing : integrating customer focus across the firm. New York. Mc Graw-Hill, cop.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Tutkimuslupa**

Rehtori Jussi Halttunen  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

### **TUTKIMUSLUPA**

Pyydän lupaa käyttää Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijarekisteriä tehdessäni palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmaan (ylempi AMK-tutkinto) liittyvää opinnäytetyötä.

Opinnäytetyöni käsittelee opiskelijapalveluiden kehittämistä ja uudelleen organisoimista Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Tutkimukseni tulee olemaan täysin luottamuksellista, mitään yksityiskohtia ei tule esille tunnistettavasti. Aineistona käytän opiskelijahallintojärjestelmä Asiota, josta saan tiedot opiskelijoistamme. Tulen tekemään kyselyn heille Digiumia käyttäen, näin varmistetaan se, että opiskelijat pystyvät vastaamaan nimettöminä. En ole vielä tarkasti määritellyt opiskelijaryhmiä, joille lähetän kyselyn, mutta anon lupaa jo tässä vaiheessa, jotta pääsen työstämään opinnäytetyötäni mahdollisimman pitkälle jo tämän kesän aikana. Lisäksi tulen haastattelemaan yksikönjohtajia sekä opintotoimistojen henkilöstöä.

Jyväskylässä 20.6.2007

Jussi Halttunen

## **Liite 2. Opiskelijoille suunnattu kysely**

### **Hyvä vastaanottaja**

Opiskelen JAMKssa Palveluliiketoiminnan (ylempi amk-tutkinto) koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni aiheesta opiskelijapalvelujen mahdollinen uudelleenorganisointi JAMKssa. Opinnäytetyöni kannalta on tärkeää kuulla opiskelijoiden mielipide opintotoimistojen tarjoamista palveluista, sekä siitä mitä palveluja opintotoimistolta halutaan.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten ettei vastaajan henkilöllisyys käy ilmi missään vaiheessa.

Ystävällisin terveisin

Maarit Vehkala

**1. Sukupuoli**

- nainen
- mies

**2. Ikä**

- alle 20 v.
- 20–25 v.
- 26–30 v.
- 31–40 v.
- yli 40 v.

**3. Opintojen aloitusvuosi****4. Koulutusohjelma, jossa opiskelet****5. Tutkinto johon opintosi tähtäävät on**

- Nuorten tutkintoon johtava koulutus
- Aikuisten tutkintoon johtava koulutus
- Ylempi amk-tutkinto

**6. Opintotoimisto, jossa pääasiallisesti asioit**

- IT-dynamo
- Luva
- Mankola
- Musiikki
- Pääkampus
- Sote

**7. Kuinka usein käytät opintotoimiston palveluja henkilökohtaisesti käymällä opintotoimistossa? (valitse lähinnä sopiva vaihtoehto)**

- viikoittain
- 1 - 2 kertaa kuukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukuvuodessa
- en lainkaan



**8. Kuinka usein käytät opintotoimiston palveluja puhelimitse?  
(valitse lähinnä sopiva vaihtoehto)**

- viikoittain
- 1 - 2 kertaa kuukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukuvuodessa
- en lainkaan

**9. Kuinka usein käytät opintotoimiston palveluja puhelimitse?  
(valitse lähinnä sopiva vaihtoehto)**

- viikoittain
- 1 - 2 kertaa kuukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukuvuodessa
- en lainkaan

**10. Kuinka usein käytät opintotoimiston palveluja sähköpostilla?  
(valitse lähinnä sopiva vaihtoehto)**

- viikoittain
- 1 - 2 kertaa kuukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukukaudessa
- 1 - 2 kertaa lukuvuodessa
- en lainkaan

**11. Kouluarvosana opintotoimiston palvelun nopeudesta puhelujen tai sähköpostin osalta**

- kiitettävä
- hyvä
- tyydyttävä
- huono
- ei kokemusta

**12. Kuinka tärkeää sinulle on se, että saat opintotoimistopalvelut omasta koulutusyksiköstäsi?**

- erittäin tärkeää
- melko tärkeää
- tärkeää
- ei kovin tärkeää
- ei merkitystä

**13. Opintotoimiston aukioloajat vastaavat tarpeitasi**

- kiitettävä
- hyvä
- tyydyttävä
- huono
- ei kokemusta
- oma ehdotuksesi aukioloaikoihin

**14. Mitä palveluja saat opintotoimistosta?**

- opastusta käytännön asioissa (esim. opintokortit, läsnäolotodistukset, ruokaliput, todistukset VR:lle ja Matkahuoltoon)
- opintotukeen liittyvissä asioissa
- opiskeluun liittyvää ohjausta (esim. opinto-oikeuteen tai ilmoittautumiseen liittyvät asiat, opiskeluvaikeudet)
- jokin muu, mikä?

**15. Mielestäsi opintotoimiston henkilöstön ammattimaisuus ja ammattitaito on**

- kiitettävä
- hyvä
- tyydyttävä
- huono
- ei kokemusta

**16. Mielestäsi opintotoimiston henkilöstön palveluasenne ja käyttäytyminen on**

- kiitettävä
- hyvä
- tyydyttävä
- huono
- ei kokemusta

**17. Mielestäsi opintotoimiston henkilöstö ja siellä tarjottavien palvelujen luotettavuus on**

- kiitettävä
- hyvä
- tyydyttävä
- huono
- ei kokemusta

**18. Mitä muita palveluja (esim. sähköisiä) toivoisit saavasi opintotoimistosta?**

**19. Kehittämisehdotuksiasi opintotoimiston palveluihin**

**Kiitos vastauksistasi!**

### **Liite 3. Opintotoimistojen henkilöstön näkemykset opintotoimistopalvelujen uudelleen organisoinnista**

Taulukkoon (7) on kerätty opintotoimistojen henkilöstön näkemyksiä opintotoimistopalvelujen mahdollisesta uudelleen organisoinnista. Uudelleen organisoimnin vaihtoehdot kuvattiin seuraavasti:

#### **VAIHTOEHTO 0 (nykytilanne)**

Pääkampuksella ja Lutakossa keskitetyt opintotoimistot, joiden esimiehenä toimii opintotoimiston päällikkö. Koulutusyksiköissä on omat opintotoimistot, joiden esimiehinä toimivat koulutusyksiköiden johtajat.

#### **VAIHTOEHTO 1**

Maratan opintotoimisto tulisi osaksi keskitettyjä opintotoimistoja ja siirtyisi näin ollen opintotoimiston päällikön alaisuuteen. Muihin koulutusyksiköihin jäisi edelleen omat opintotoimistot, joiden henkilöstö toimisi koulutusyksikön johtajan alaisuudessa.

#### **VAIHTOEHTO 2**

Jokaisella kampuksella on opintotoimistopalvelut. Opintotoimiston henkilöstö toimii saman esimiehen alaisuudessa.

Ennen haastattelutilaisuutta oli hahmoteltu tarkasteltavaksi kuusi näkökulmaa: palvelu eri asiakkaiden näkökulmista, palvelujen saatavuus eri asiakkaiden näkökulmista, päällekkäiset toiminnot, rajapinnat muiden tukipalvelujen kanssa, sitoutuminen ydinprosessin tukemiseen ja työhyvinvointi. Näiden lisäksi taulukossa oli kohta: muut huomiot. Osa näkökulmista oli muodostettu opin- näytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella. Osa näkökulmista nousi esiin koulutusyksiköiden johtajien haastattelujen perusteella. Lopulliset näkökulmat muotoutuivat keskustelun edetessä.

TAULUKKO 7

NÄKÖKULMAT	VAIHTOEHTO 0	VAIHTOEHTO 1	VAIHTOEHTO 2
<b>Palvelun saatavuus ja näyttäytyminen asiakkaille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* opintotoimistoilla eri aukioloajat</li> <li>* Pääkampuksen opintotoimisto hoitaa päivystyksen myös lomakautoina, josta tiedotetaan asiakkaita</li> <li>* erilaiset tavat hoitaa asiakaspalvelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* kahdella kampuksella yhtenäiset toimintatavat</li> <li>* muissa yksiköissä voidaan edelleen toimia omalla tavalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yhtenäiset tavat toimia</li> <li>* palveluaikojen yhtenäistäminen</li> <li>* päivystystä voidaan kierrättää</li> <li>* hyvä palvelun takaamiseksi koulutusyksikölle jäätävä ”oma” opintotoimistojen henkilöstö, joka tuntee alan erityispiirteet ja henkilöstön</li> </ul>
<b>Asiakkaiden tasavertainen kohtelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* eroja toimintatavoissa yksiköiden välillä, esim. kv-opiskelijat, aikuisopiskelijat</li> <li>* joissakin koulutusyksiköissä asiakkaille tarjolla laajempia palveluja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yksiköiden alaisuudessa toimivissa opintotoimistoissa osin omat ja osin JAMK:n tavat toimia</li> <li>* asiakkaat eivät saa tasavertaista kohtelua kaikissa asioissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yhtenäiset toimintatavat helpompi toteuttaa</li> <li>* asiakkaiden tasavertaisuus helpompi taata</li> </ul>
<b>Tiedonkulku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* osa esim. Pääkampukselta lähtevästä tiedotuksesta ei tavoita kaikkia opintotoimistoja tai asiakkaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* osa opintotoimistoista ja asiakkaista voi jäädä tiedotuksen ulkopuolelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yhtenäinen tiedotus jokaiseen opintotoimistoon, opiskelijoille sekä henkilöstölle</li> </ul>
<b>Työtehtävät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yksiköiden opintotoimistoissa tehdään paljon tehtäviä opiskelijahallinnon ulkopuolelta</li> <li>* päällekkäisiä tehtäviä yksiköt / pääkampus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* toimenkuvat jäävät erilaisiksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yhtenäiset toimenkuvat lisäävät henkilöstön tasavertaisuutta</li> <li>* helpottaa työnkiertoa</li> </ul>

TAULUKKO 7 jatkuu

<p><b>Sijaisjärjestelyt ja työnjako</b></p>	<p>* Pääkampuksella ja Lutakossa sijaisjärjestelyt hoidetaan "omalla porukalla"          * yhden opintotoimistojen henkilöstön opintotoimistoissa sijaisen löytäminen ongelmallista, sijainen yleensä pääkampukselta          * vuosilomat järjestetään työtilanteen mukaan jokaisessa opintotoimistossa</p>	<p>* keskittämisen ulkopuolelle jäävissä opintotoimistoissa sijaisaminen jää yksikön omille harteille</p>	<p>* helpottaa äkillistä sijaistamisen tarvetta          * työnkierto helpottuu          * hyvien käytänteiden jakaminen          * oman työn rikastuttaminen          * uusia näkökulmia työhön          * vaihtelua työtehtäviin</p>
<p><b>Esimiesvastuu</b></p>	<p>* on luontevaa kuulua "oman" koulutusyksikön esimiehen alaisuuteen          * yksikön "omat" tehtävät voivat mennä opintotoimiston tehtävien ohi</p>	<p>* esimiesvastuu hajallaan          * vaarana, että koulutusyksikön asiat jäävät opintotoimiston asioiden "varjoon"</p>	<p>* asiat hoidetaan yhden esimiehen kanssa          * ristiriitaiset ohjeistukset vähenevät</p>

#### Liite 4. Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden koulutusohjelmat koulutusaloittain

Koulutusala ja koulutusohjelma	N	%
<b>IT-ala</b>	<b>14</b>	<b>17,1 %</b>
Automaatiotekniikka	2	
Elektroniikka	1	
Mediatekniikka	3	
Ohjelmistotekniikka	4	
Tietotekniikka	2	
Tietoverkkotekniikka	2	
<b>Liiketalous</b>	<b>15</b>	<b>18,3 %</b>
International Business	1	
Liiketalous	10	
Liiketalous, ylempi amk-tutkinto	1	
Tietojenkäsittely	3	
<b>Luonnonvara-ala</b>	<b>5</b>	<b>6,1 %</b>
Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	5	
<b>Matkailu-, ravitsemis- ja talousala</b>	<b>12</b>	<b>14,6 %</b>
Facility Management	2	
Matkailun koulutusohjelma	3	
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen	7	
<b>Kulttuuriala</b>	<b>10</b>	<b>12,2 %</b>
Degree Programme in Music Managemet	1	
Musiikki	2	
Vaatetus	1	
Viestintä	5	
(kulttuuri)	1	
<b>Sosiaali- ja terveysala</b>	<b>16</b>	<b>19,5 %</b>
Degree Programme in Nursing	1	
Hoitotyö	5	
Kuntoutuksen ohjaus ja –suunnittelu	1	
Kätilötyö	1	
Sosiaaliala	8	
<b>Tekniikan ja liikenteen ala</b>	<b>10</b>	<b>12,2 %</b>
Hyvinvointiteknologia	2	
Kone ja tuotantotekniikka	2	
Laboratorioala	5	
Logistiikka	1	
<b>Yhteensä</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>