

Toiminnan kehittäminen Sipoon kunnan asiakaspalvelun parantamiseksi

Pia Ilmiö



Tekijä Pia Ilmiö	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Toiminnan kehittäminen Sipoon kunnan asiakaspalvelun parantamiseksi.	Sivu- ja liitesivumäärä 50
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Sipoon kunnan tulisi parantaa ja kehittää kunnan asiakaspalveluja erityisesti käyttäjälähtöisestä näkökulmasta katsottuna. Kehitystyötä tehdään muun muassa palvelumuotoilua ja benchmarkingia hyväksi käyttäen. Laadullisen tutkimuksen materiaali kerättiin osallistumalla Sipoon kunnan järjestämään Tulevaisuusverstaaseen, joka on kunnan työntekijöille tarkoitettu palvelumuotoiluprojekti. Tulevaisuusverstaan tarkoituksena oli laajasti kartoittaa kunnan eri asiakaspalvelujen kehittämistarpeita haastattelemalla ihmisiä ympäri pääkaupunkiseutua.</p> <p>Työni koostuu palvelumuotoilun teoriasta ja työkaluista sekä tekemästani laadullisesta tutkimuksesta. Palvelumuotoilun avulla saadaan käsitys siitä, miten Sipoon kunnan asiakaspalveluja tulisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Tämän tutkimuksen pohjana käytetään Tulevaisuusverstaas palvelumuotoiluprojektin yhteydessä esiin tulleita parannus- ja kehitysehdotuksia. Tähän opinnäytetyöhön tehdyn tutkimuksen pohjalta ja muiden ryhmien tuloksia havainnoimalla luon ehdotuksia siitä, miten kunnan palveluja tulisi kehittää.</p> <p>Julkisten palveluiden kehittämistyötä tehdään jatkuvasti ja monet kunnat ja kaupungit ovat jo ottaneet avukseen palvelumuotoilun. Palvelumuotoilu on kustannustehokas keino ja sitä apuna käyttäen saadaan selvitettyä asiakkaan toiveet ja tarpeet. Palvelumuotoilu voidaan toteuttaa ilman suuria investointeja ja niin monta kertaa kun tarve vaatii. Palveluiden kehittämisessä, myös julkisten palvelujen, on tärkeintä kuitenkin asiakkaiden mielipiteet ja heidän osallistaminen kehitystyöhön. Tekemäni laadullisen tutkimuksen tulokset kertovat, että muutosten ei tarvitse olla kovin suuria, jo pienillä muutoksilla saadaan aikaan parannuksia. Suuremmat muutokset vaativat enemmän aikaa suunnitteluun ja toteutukseen. Hyvään palveluun liittyy myös henkilökunnan palvelualltius ja hyvän palveluasenteen omaaminen.</p> <p>Olennaisimmat kehityskohteet liittyivät kunnan verkkosivuihin sekä mahdollisuuteen olla yhteydessä kuntaan myös toimistoaikojen ulkopuolella, silloin kun kuntalaiselle sopii. Myös palvelujen laatu oli tärkeää. Laadun varmistamiseksi ehdotin että kunnan tulisi laatia palvelulupaus, jotta varmistetaan kuntalaisille laadukkaat palvelut. Sähköisiin palveluihin ja yhteydenottotapoihin kuntalaiset suhtautuivat positiivisesti ja toivoivatkin niitä jatkossa lisää.</p>	
Asiasanat Palvelumuotoilu, asiakaspalvelu, julkinen palvelu, palvelujen kehittäminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	2
2	Sipoo.....	4
2.1	Avainlukuja ja tietoja väestöstä	4
2.2	Sipoon kunta ja kunnan rakenne.....	5
2.2.1	Kunnan johtoryhmä ja tehtävät.....	6
2.2.2	Sipoon kunnan hallintosääntö	6
2.2.3	Henkilöstöorganisaatio	7
2.3	Kunnan palvelut	8
2.4	Tulevaisuusverstaas	10
2.4.1	Tulevaisuusverstaan ryhmät sekä oma rooli.....	11
3	Palvelu ja palvelujen kehittäminen.....	13
3.1	Palvelu.....	13
3.2	Palvelut julkisessa organisaatiossa	14
3.3	Palvelumuotoilu.....	16
3.3.1	Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmiä.....	19
3.3.2	Palvelumuotoilun käyttö julkisten palveluiden kehittämisen työkaluna	23
3.3.3	Haasteita palvelumuotoilun käytössä julkisissa palveluissa.....	24
3.4	Yhteiskehittäminen.....	25
3.5	Asiakasymmärrys.....	26
4	Menetelmä ja tulokset	28
4.1	Aineiston hankinta.....	29
4.1.1	Aineiston hankinnan prosessi.....	30
4.1.2	Otos ja toteutus.....	31
4.1.3	Kohteet	32
4.1.4	Benchmarking Porvoon Kompassissa	33
4.2	Aineiston analysointi	35
4.3	Aineiston tulkinta.....	37
5	Pohdinta.....	41
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	42
5.2	Tutkimuksen eettisyys.....	42
5.3	Kehittämisehdotukset.....	43
5.4	Reflektio.....	46
	Lähteet	48

1 Johdanto

Julkisista palveluista suuri osa on kunnallisia. Kunnan tehtävänä on järjestää kuntalaisille palveluja ja pyrkiä edistämään asukkaiden hyvinvointia. Laissa säädettyjä tehtäviä voi kunta hoitaa joko itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa. Kunnan tärkeimmät tehtävät ovat mm. terveydenhuollon, sivistyspalveluiden, sosiaalihuollon ja – palveluiden sekä teknisen sektorin palvelut.

Sipoon kunta käynnisti vuonna 2014 tehostamis - ja sopeutusohjelman saadakseen tasapainoa talouteensa. Operaatio Kattilankansi nimellä kulkevan ohjelman tavoitteena on löytää uusia, tehokkaampia toimintatapoja yhdessä henkilöstön kanssa, jotta vältytään lomautuksilta, irtisanomisilta ja veronkorotuksilta. Tavoitteena on saada kustannusrakenne paranemaan 10 miljoonalla eurolla vuoteen 2020 mennessä ja saada tasapaino kunnan tulojen ja menojen välille. Operaatio Kattilankansi on osa Sipoon kunnan päivitettyä strategiaa ja yksi valtuustokauden neljästä tavoitteesta. Tarkoituksena on käydä läpi kaikki kunnan toiminnat ja prosessit sekä hakea tehokkuutta ja säästöjä. Teknologian ja digitalisaation avulla on tarkoitus kartoittaa vaihtoehtoja, joista tehokkuutta ja säästöjä voidaan hakea. (Sipoon kunta 2015.)

Sipoon kunnan taloustilanteesta johtuen tulee palvelujen tuottamisen onnistua entistä pienemmillä resursseilla. Digitalisaatio tarjoaa tähän hyviä ratkaisuja sekä alati kehittyviä uusia mahdollisuuksia. Sipoon kunta aikoo myös panostaa johtajuuden muutokseen ja perinteisten työ- ja toimintatapojen muokkaamiseen. Henkilökuntaa kehoitetaan kehittämään omaa työtään ja osallistumaan uudistusten toteuttamiseen. Kuntalaisilta toivotaan palautetta, ideoita, osallistumista sekä kehitysehdotuksia jo aloitettuihin projekteihin. Jokaisella projektilla on oma yhteyshenkilö, johon kuntalaiset voivat halutessaan olla yhteydessä. (Sipoon kunta 2015.)

Tämä opinnäytetyö on laadullisena tutkimuksena toteutettu kehittämisprojekti, jossa kehitystyötä tehdään palvelumuotoilua ja sen menetelmiä hyväksi käyttäen. Työn tavoitteena on tutkia ja kartoittaa Sipoon kunnan asiakaspalveluihin liittyviä parannus- ja kehitysehdotuksia. Sipoon kunnan järjestämä Tulevaisuusverstaas on palvelumuotoiluprojekti, jossa pyritään aktivoimaan työntekijät miettimään uusia toimintatapoja sekä tehostamaan omaa työtään. Tarkoituksena on myös uudistaa ajattelutapoja ja kehittää uusia palveluja sekä kuntalasikommunikaatiota. Laadullisen tutkimuksen materiaali kerättiin haastattelemalla ihmisiä Sipoossa sekä naapurikaupungeissa.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen aiheena on saada selville miten, miksi ja millä tavalla kuntalaiset ovat yhteydessä kuntaan ja miten he haluaisivat olla yhteydessä kuntaan nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä ihmiset kokevat kunnan palveluna ja mitä palveluja he käyttävät. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville mitkä ovat ne kanavat, joiden kautta kuntalaiset ottavat ja haluaisivat ottaa yhteyttä kuntaan sekä mihin aikaan päivästä he mieluiten hoitaisivat asiointinsa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää mikä vastaajan mielestä oli hyvä kohtaaminen, millä tavalla vastaaja koki hyvän kohtaamisen ja mitä siihen sisältyi.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät kuntalaisten tapaan ottaa yhteyttä kuntaan. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työryhmän haastatteluissa esiin tulleita kehittämissuhteita, uusia toimintatapoja sekä uusia palveluita. Tulokset auttavat kehittämään kuntaa ja muuttamaan ajattelutapoja, sekä tehostamaan toimintatapoja ja karsimaan kustannuksia. Tutkimuksessa esiin tulleita asioita voidaan käyttää kunnan asiakaspalvelun parantamiseksi kuntalaisen näkökulmasta katsottuna.

Palvelumuotoiluprojekti Tulevaisuusverstaas koostui kuudesta ryhmästä ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti oman ryhmäni aiheeseen liittyviä parannus- ja kehittämissuhteita. Oma roolini työryhmässä oli haastatella henkilöitä ja osallistua Tulevaisuusverstaan aloituskokoukseen sekä purkutilaisuuteen. Oman työryhmäni aiheena oli selvittää miten kuntalaiset ovat yhteydessä ja millä tavalla he haluaisivat olla yhteydessä kuntaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös joitakin muiden ryhmien aiheista esiin tulleita parannus- ja kehittämissuhteita, jotka soveltuivat tässä opinnäytetyössä tutkittavaan aiheeseen. Tutkimus on rajattu siten, että ehdotusten käytäntöön viemistä ei seurata, eikä arvioita tehdä siitä miten ehdotukset ja toimenpiteet ovat vaikuttaneet ongelma-kohtiin.

Opinnäytetyön alussa kerron ensin hieman Sipoon kunnasta ja sen rakenteesta. Opinnäytetyön teoriaosuus, teoreettinen viitekehys, koostuu palvelumuotoilusta, palvelusta ja palvelusta julkisessa organisaatiossa sekä siitä, miten palvelumuotoilua voidaan käyttää julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmuotona laadullista tutkimusta ja teoriaosuuden jälkeen kuvailen mitä kehitys- ja parannusehdotuksia Tulevaisuusverstaan työryhmässä on tullut esiin. Opinnäytetyö päättyy kehitys- ja parannusehdotuksiin, jotka ovat tulleet esiin kaikkien ryhmien tekemissä haastatteluissa liittyen kunnan asiakaspalvelun parantamiseen ja kehittämiseen sekä oman oppimiseni pohtimiseen ja reflektioon.

Omassa työssäni olen huomannut kuinka asioita tehostamalla ja yksinkertaistamalla voi säästää paljon aikaa ja välttää turhia työvaiheita. Toimittuani itse asiakaspalvelijana toisikymmentä vuotta huomasin aika nopeasti kuntaan tullessani, että tässä asiassa olisi paljon varaa tehostamiseen ja kehittämiseen. Siinä mielessä tämä tutkimus kiinnostaa minua hyvin paljon myös henkilökohtaisesti ja jään mielenkiinnolla seuraamaan miten ja millä tavalla kehitysehdotuksia sovelletaan käytännössä.

2 Sipoo

Sipoo on kaksikielinen kunta, joka on perustettu vuonna 1425. Sipoo sijaitsee Uudellamaalla, aivan Helsingin tuntumassa. Kunnan keskus on Nikkilä, joka sijaitsee noin 10 kilometrin päässä Etelä-Sipoossa sijaitsevasta Söderkullasta. Sipoo sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien päässä, Uuden Porvoontien, Lahdenväylän ja Porvoon väylän läheisyydessä. (Sipoon kunta 2015.)



Kuva 1. Sipoon sijainti kartalla (Sipoon kunta 2015)

2.1 Avainlukuja ja tietoja väestöstä

Kunnalla on maapinta-alaa 340 km², järviä 3 km² ja merialueita 356 km². Väestötiheys on 56 henkilöä/km² ja kunnassa oli vuonna 2013 18 914 asukasta. Kunnan asukkaista 36 % oli ruotsinkielisiä ja 61 % suomenkielisiä. Muiden kieliryhmien osuus oli 3 % kokonaismäärästä. (Sipoon kunta 2015)

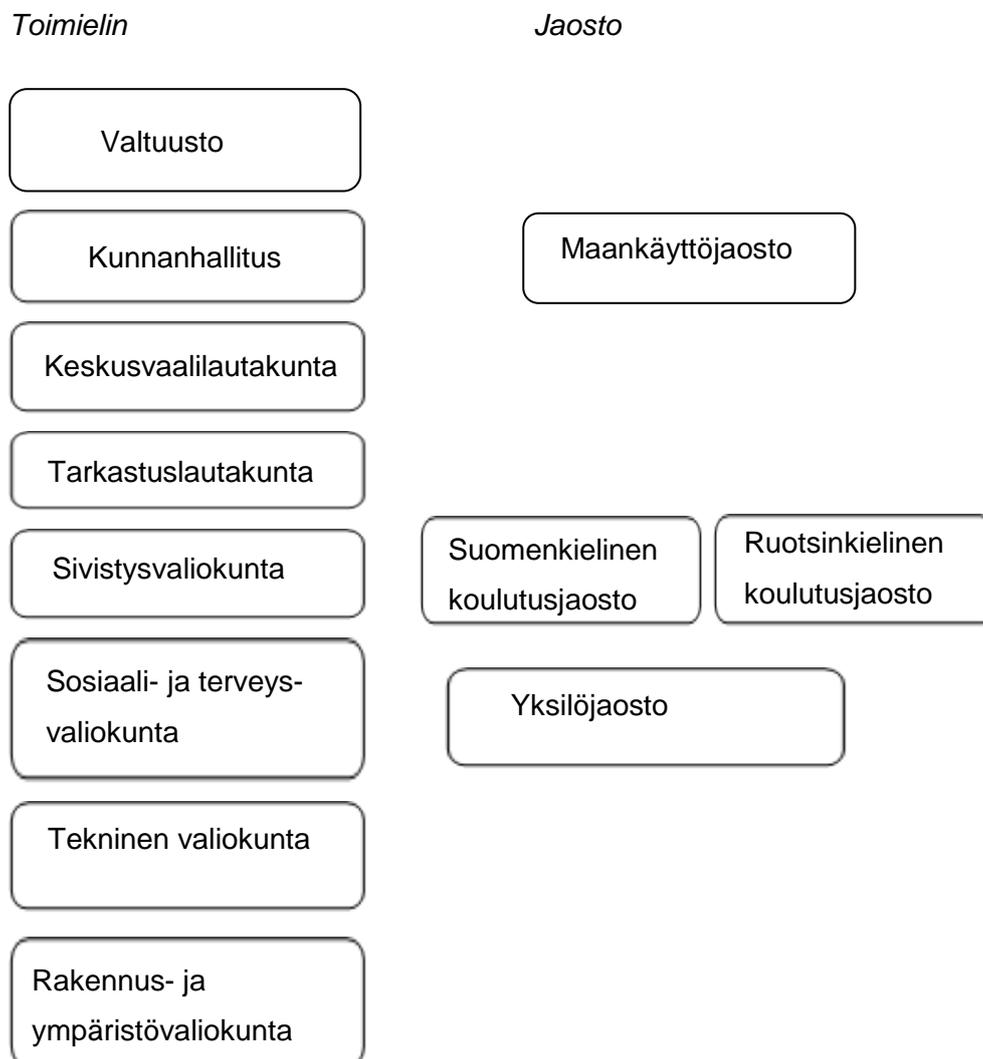
2.2 Sipoon kunta ja kunnan rakenne

Hallintosäännössä määrätään kunnan organisaatiosta sekä päätöksenteko- ja kokousmenettelyistä. Hallintosäännön lisäksi kunnan toimintaa ohjataan seuraavilla johtosäännöillä, joihin nähden hallintosääntöä sovelletaan toissijaisena:

- valtuuston työjärjestys
- palkkiosääntö.

(Sipoon kunta 2015)

Kunnan luottamushenkilöorganisaation muodostavat valtuusto, kunnan-hallitus, valiokunnat, lautakunnat ja jaostot:



Kuvio 1. Luottamushenkilöorganisaatio (Sipoon kunta 2015)

Valiokunnilla on kuntalain mukaan sama asema kuin lautakunnilla. (Sipoon kunta 2015.)

2.2.1 Kunnan johtoryhmä ja tehtävät

Kunnanjohtajan nimeämään johtoryhmään kuuluivat 23.9.2015 seuraavat henkilöt:

Kunnanjohtaja Mikael Grannas

Talous- ja hallintojohtaja Pekka Laitasalo

Henkilöstöpäällikkö Merja Soosalu

Sivistysjohtaja Kurt Torsell

Sosiaali- ja terveystoimen johtaja Leena Kokko

Tekninen johtaja Ilari Myllyvirta

Vt. kehitysjohtaja, Mittaus- ja kiinteistöpäällikkö Pekka Söyriä

Henkilöstön edustaja, tilakoordinaattori Juha Huotari

Johtoryhmän sihteeri, suunnittelija Heidi Träskelin

Kunnan johtoryhmällä on tehtävinä mm. viraston toiminnan suunnittelua ja koordinointia, viraston toiminnan arviointia, tavoitteiden saavuttamisen arviointia, valmistella viraston kehittämiseen liittyviä asioita, kunnanjohtajan avustaminen kunnanhallitukseen liittyvissä asioissa sekä seurata kunnan henkilöstöpolitiikkaa ja tehdä sitä koskevia aloitteita. (Sipoon kunta 2015.)

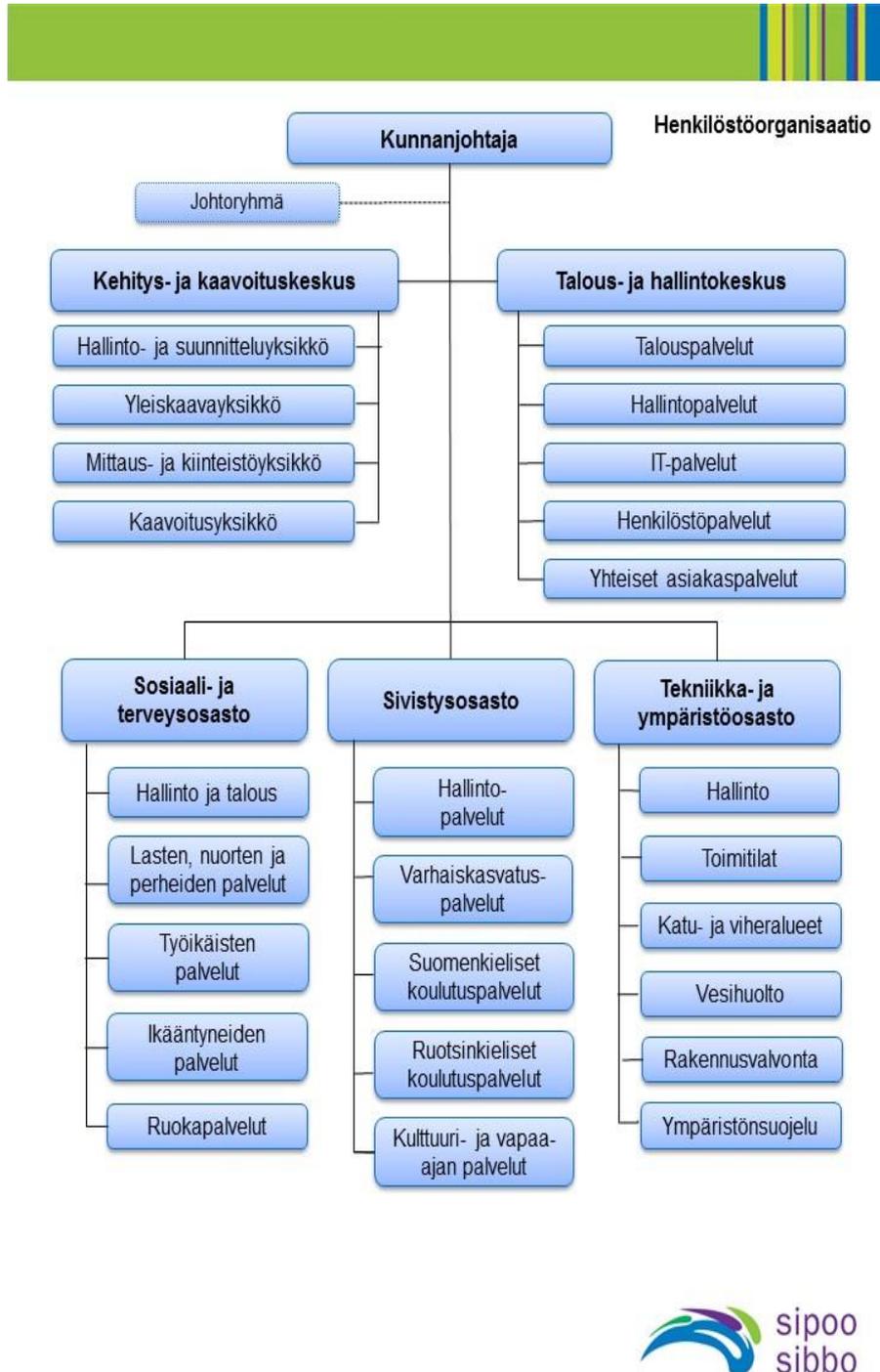
2.2.2 Sipoon kunnan hallintosääntö

Kunnanhallituksen toimikausi on kaksi vuotta ja se koostuu yhdestätoista jäsenestä, sekä yhtä monesta henkilökohtaisesta varajäsenestä. Jäseniksi ja varajäseniksi voidaan valita vain valtuutettuja ja varavaltuutettuja ja puheenjohtajaksi ja varapuheenjohtajiksi ainoastaan valtuutettuja.

Kunnanhallituksen tehtäviin kuuluu mm. valmistella valtuustolle ehdotukset liittyen kunnan keskeisiin tavoitteisiin ja strategioihin, johtaa kunnan toimintaa ja hallintoa sekä ohjata talousarvion, toimintasuunnitelman ja pitkän aikavälin suunnitelmien valmistelua siten, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja käytettävissä olevat resurssit otetaan huomioon. Muita tehtäviä ovat mm. huolehtiminen kunnan maankäytöstä, kaavoituksesta, joukkoliikenteeseen liittyvistä asioista ja sektoreiden välisestä yhteistyöstä sekä kunnan henkilöstöasioista. (Sipoon kunta 2015. Sipoon kunnan hallintosääntö 1.1.2013)

2.2.3 Henkilöstöorganisaatio

Sipoon kunnan henkilöstöorganisaatio koostuu viidestä eri osastosta, jotka kaikki ovat kunnanjohtajan ja johtoryhmän alaisuudessa. Kunnan 1200 työntekijää jakaantuvat eri osastoille, joita ovat kehitys- ja kaavoituskeskus, talous- ja hallintokeskus, sosiaali- ja terveysosasto, sivistysosasto sekä tekniikka- ja ympäristöosasto. Kullakin osastolla on 4-6 alaosastoa.



Kuvio 3. Sipoon kunnan henkilöstöorganisaatio kaavio 2015 (Sipoon kunta 2015)

2.3 Kunnan palvelut

Kunnan tehtävänä on tarjota kuntalaisille mm. terveyden- ja sosiaalihuollon palveluja sekä sosiaali- ja sivistyspalveluja, jotka ovat säädetty laissa. Kuntien toiminta keskittyy selvästi sivistystoimen, sosiaalitoimen ja terveydenhuollon peruspalveluiden tuottamiseen. Nämä palvelut on tarkoitettu ensisijaisesti kunnan asukkaille. (Sipoon kunta 2015.)

Esimerkkejä Sipoon kunnan tarjoamista palveluista:

Asuminen ja rakentaminen:

rakennusvalvonta, asuntoasiat, kaavoitus, kuntatekniikka, mittaus

Ikääntyneiden palvelut:

asumis- ja hoitopalvelut, kotihoito, omaishoito, veteraaniasiat, sotainvalidit

Kansalaisopisto, Kirjasto ja Kulttuuri:

avustukset ja näyttelyt

Koulutuspalvelut:

esi- ja perusopetus, lukiokoulutus, ammatillinen koulutus, koulukuljetukset

Terveyden ja sairaanhoito:

päivystys, ajanvaraus, maksut, erityissairaanhoito, fysioterapia, laboratorio, lääkäri- ja sairaanhoitaja vastaanotot, neuvola, röntgen, suun terveydenhuolto, terveyskeskussairaala.

Liikenne:

joukkoliikenne ja liityntäpysäköinti

Liikuntapalvelut:

hiihtoladut, frisbeegolf radat, liikuntasalit, kuntosali, avustukset, pallokentät

Maahanmuuttajapalvelut:

kotouttamistyö

<p><i>Nuorisotoiminta:</i> nuorisotalot, etsivä nuorisotyö, duunirundi</p>
<p><i>Perhe- ja sosiaalityö:</i> aikuissosiaalityö, lastensuojelu, perheneuvonta</p>
<p><i>Päivähoito:</i> esiopetus, päivähoidon eri muodot, maksut ja hakemukset</p>
<p><i>Ruokapalvelut:</i> koulu- ja päiväkotiruokailu</p>
<p><i>Saaristoasiat</i></p>
<p><i>Vammaispalvelut</i></p>
<p><i>Ympäristö ja maatalous</i></p>

Kuvio 2. Sipoon kunnan tarjoamia palveluja (Sipoon kunta 2015)

2.4 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa työyhteisö yhdessä pohtii jotakin ongelmaa ja tuottaa ratkaisuvaihtoehtoja. Tulevaisuusverstaassa jokainen työyhteisön jäsen saa halutessaan olla mukana vaikuttamassa tulevaisuuteensa, sekä olla mukana kehittämässä organisaation toimintaa. Tulevaisuusverstas mahdollistaa sen, että jokainen saa osallistua ja kokea olevansa mukana yritykseen liittyvissä kehittämishankkeissa eivät ainoastaan organisaation johtajat tai muut asiantuntijat. Tulevaisuusverstas aloitetaan sillä, että kootaan kaikki organisaation ongelmakohdat, joihin halutaan parannusta. Ratkaisuja mietittäessä on menneisyys ja tulevaisuus aina läsnä. Alun perin Tulevaisuusverstas menetelmä kehitettiin erilaisten asukastoiminnan ja yhteistyön kehittämiseen. Nykyään sitä käytetään paljon myös erilaisissa organisaatioissa. (Ojasalo ym. 2014, 153.)

Lähes jokaisen työntekijän toimenkuvaan kuuluu nykyään kehittäminen jollakin tavalla. Kehittämistyöllä pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja. Kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut koska maailma ympärillämme muuttuu ja organisaatioiden on pysyttävä muutoksessa mukana. Pelkkä muutokseen sopeutuminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös organisaatio kehityksen moottoriksi. Menestykseen tarvitaan kykyä arvioida tulevaisuuden näkymiä sekä varautua niihin. (Ojasalo ym. 2014, 11–13.)

Sipoon kunta käyttää Tulevaisuusverstas menetelmää apuna kehittämishankkeessa, jossa kunnan työntekijät osallistuvat toimintojen ja palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen. Sipoon kunta haluaa olla uusien palveluiden ja kuntalaiskommunikaation kehityksen kärjessä, sekä luoda työpaikkoja joissa on mahdollista kehittyä ihmisenä sekä panostaa ja osallistua oman työn kehittämiseen.

Palvelumuotoiluprojektissa Sipoon kunnalla on apuna Learning Miles Oy niminen yritys, jonka ohjauksella Tulevaisuusverstas menetelmää hyödynnetään. Tulevaisuusverstasta aloitettiin elokuussa 2015, jolloin kunnan johtoryhmä ja noin 20 työntekijää kokoontui pohdiakseen millä tavoin palveluja tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat kuntalaisia entistä paremmin. Kunnanjohtaja Mikael Grannas totesi että ajatuksena on luoda vahvempi kokonaisuus keskittymällä siihen miten kuntalaisten kanssa kommunikoidaan ja kuinka heidät kohdataan. Syksyn aikana toteutettuun Tulevaisuusverstaan työryhmiin kaavailtiin osallistuvaksi noin 100 työntekijää, jotka etsivät ratkaisuja kunnan muuttamiseksi hallinto-organisaatiosta itseoppivaksi asiantuntijaorganisaatioksi.



Kuvio 4. Tulevaisuusverstaan tavoitteet

2.4.1 Tulevaisuusverstaan ryhmät sekä oma rooli

Tulevaisuusverstaas 1 käynnistettiin 1.10.2015 aloituskokouksella, jonka jälkeen itse verstaas toteutettiin kahtena päivänä 26. - 27.10.2015. Tulevaisuusverstaaita järjestettiin kaksi, jolloin ideana on että Tulevaisuusverstaas 1 saamia tuloksia jatkojalostetaan seuraavassa verstaassa. Verstaaiden väli on noin kuukausi. Aloituskokouksessa osallistujat jaettiin kuuteen eri ryhmään, jossa kussakin oli 4-5 henkilöä. Jokaisella ryhmällä oli oma aihe-alue tai ongelma, jota he haastattelujen kautta lähtivät tutkimaan. Tämän opinnäytetyön aihe liittyy Tulevaisuusverstaan ensimmäiseen osaan ja on yksi osa suurempaa kokonaisuutta, jolla pyritään kehittämään kunnan eri toimintoja.

Jokaisessa ryhmässä oli tiiminvetäjänä johtoryhmän jäsen ja jokaiseen ryhmään kuului tiiminvetäjän lisäksi 4-6 henkilöä. Ryhmiä oli yhteensä kuusi, joilla jokaisella oli oma tarkasteltava teema. Oman ryhmäni aihe oli Yhteys kuntaan, jonka tuloksiin tämä opinnäytetyö perustuu.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena pohtia yhteydenottoon ja asiakaspalveluun liittyviä seikkoja ja tuoda esiin parannus- ja kehitysehdotuksia. Oma roolini ryhmässä oli haastattelujen tekeminen tätä opinnäytetyötä varten. Osallistuin myös Tulevaisuusverstaan aloituskokoukseen sekä tuloksien purkutilaisuuteen. Kaksi päiväisessä purkutilaisuudessa kävimme läpi kaikkien ryhmien tekemät havainnot ja keskustelimme niistä. Tämän opinnäytetyön aihe on siis osatutkimus osana suurempaa tutkimusta. Opinnäytetyön aihe liittyy siihen miten asiakkaat ovat yhteydessä kuntaan tai haluaisivat olla yhteydessä kuntaan. Koska kunnan toimintaan kuuluu kaikkien ikäluokkien palveluiden takaaminen ja hoitaminen on ymmärrettävää, että myös palvelujen saatavuuden ja yhteydenottotapojen tulee palvella kaikkia ikäluokkia.

Taulukko 1. Tulevaisuusverstaan ryhmien aiheet

Uusi Sipoossa	Asuu Sipoossa- muualla töissä
Uuden ajan yrittäjä	Asuu Sipoossa ja ja haluaa vaikuttaa
Uuden ajan eläkeläinen	Yhteys kuntaan

Tämän Tulevaisuusverstaan onnistuminen on kiinni jokaisen työntekijän ja osallistujan panoksesta. Jokaisen tulee olla mukana kehitystyössä. Jokaisen ryhmän esiin tuomat tulokset ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jota ei olisi olemassa ilman pienryhmien työpanosta.

3 Palvelu ja palvelujen kehittäminen

Opinnäytetyön teoriapohjana ja keskeisinä käsitteinä käytetään palvelumuotoilua sekä palveluja niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Palvelujen kehittämisessä voidaan käyttää lähestymistapana palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on osaamisala, johon tuodaan muotoiluosaamista palveluiden kehittämiseen ja pyritään lisäämään palvelun arvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilu koostuu erilaisista menetelmistä ja työkaluista. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle sellaisia palveluja, joita useimmat ihmiset haluavat käyttävät ja ovat valmiita maksamaan niistä. Palvelumuotoilua apuna käyttäen saadaan esiin ongelmakohtat, jotka muokataan asiakkaan näkökulmasta katsottuna optimaaliseksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetään palvelumuotoilun teoriaa ja työkaluja apuna, jotta saadaan käsitys siitä miten Sipoon kunnan asiakaspalveluja tulisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Tärkeä näkökulma on myös miten asiakas kokee palvelun laadun, ominaisuudet ja käytettävyyden. Tavoitteena on saada vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla, kuinka asiakaspalveluja tulisi kehittää asiakkaiden näkökulmasta, jotta se vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita.

3.1 Palvelu

Palvelun määrittely on vaikeaa koska palvelumuotoja ja palvelutapoja on monia. Palvelu sanalla on monta merkitystä aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, mutta lisäksi palvelua ovat myös hallinnolliset palvelut, kuten laskutus. Nämä ovat näkymättömiä palveluja, joita ei mielletä palveluksi vaan ongelmaksi. Palvelut eivät ole konkreettisia vaikka niitä voi ostaa ja myydä. Palveluun liittyy useimmiten jonkinlainen vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Nämä vuorovaikutus tilanteet ovat osa palvelua ja ne voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen minkälainen kuva asiakkaalle palveluntarjoajasta muodostuu. (Grönroos 2009, 76–78.)

Palvelun ominaispiirre on, että se kulutetaan samalla kun sitä tuotetaan. Asiakas itse myös osallistuu palvelun tuottamiseen sitä kuluttaessaan. Palvelua ei voi varastoida eikä omistaa sillä se on kokemus, joka luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. (Tuulaniemi 2011, 101.)

Grönroosin mukaan palveluilla on kolme yleisluontoista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista.

2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti.
3. Asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa.

Näiden kolmen peruspiirteen lisäksi palveluissa on muitakin erityspiirteitä. Palveluita ei voi varastoida kuten konkreettisia tuotteita ja ne ovat aineettomia. Palveluita ei useinkaan voi kokeilla ennen ostamista ja palvelu on suurelta osin elämys, jonka jokainen asiakas kokee omalla tavallaan. Palvelu ei ole koskaan aivan samanlaista jokaiselle asiakkaalle. (Grönroos 2009, 78–81.)

Rissanen (2006, 17–19) mukaan palvelu tehdään asiakasta varten mittatilaustyönä. Jokainen asiakas kokee saamansa palvelun omalla henkilökohtaisella tavallaan ja sen vaikutukset voivat olla hyvin pitkäkestoiset.

Asiakkaistaan huolehtiminen ja hyvän palvelun tuottaminen edellyttää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Palvelujen jatkuva kehittäminen on tärkeä osa tätä yhteistyötä ja asiakkaiden ongelmatilanteet mahdollistavat uuden oppimisen. Uuden oppimisessa on myös tärkeää oppia pois tarpeettomista asioista. Tehokkain tapa vastata palvelujen kehittämiseen liittyviin haasteisiin on oppiva organisaatio. Tämä tarkoittaa henkilöstön kykyä itse reagoida asiakkaiden kautta tuleviin kehitys haasteisiin, sekä jatkuvasti oppia omasta ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 96.)

Asiakkaiden palvelujen tarpeet muuttuvat nopeasti etenkin palvelutuotteissa, jolloin yritysten on hankala seurata odotusten ja vaatimusten muutosta. Uudistumisen ja kehityksen vaatiman tiedon yritys saa organisaatio-oppimisen avulla. Tehokkaasti ja mukautuvasti toimiva yritys on oppiva yritys. (Rissanen 2006, 112.)

3.2 Palvelut julkisessa organisaatiossa

Julkiset palvelut ovat kunnallisella verotuksella, valtionosuuksilla ja palveluista perittävillä maksuilla toteutettuja valtion ja kuntien palveluja. Näitä palveluja ovat esimerkiksi terveyspalvelut, koulutuspalvelut, sosiaalipalvelut, päivähoidtopalvelut ja vanhustenpalvelut sekä kirjastopalvelut. Julkisten palvelujen kautta tarjotaan kuntalaisille edellytykset arjen elämiseen, hyvinvointiin ja perusturvallisuuteen. Kunnat ylläpitävät itse palvelujaan, mutta voivat myös ulkoistaa niitä. (Suomi.fi 2015.)

Julkinen organisaatio poikkeaa yksityisestä organisaatiosta eri tavoitteiden ja odotuksien takia, jolloin myös asiakaskokemukset ja asiakkuuksien hoitaminen poikkeaa toisistaan. Julkisen palvelun tuottaja ei voi valita asiakkaitaan ja vastaavasti asiakkaalle ei välttämät-

tä ole muuta vaihtoehtoa kuin julkinen palvelu. Saadakseen aikaan positiivisen asiakaskokemuksen tulee palveluntuottajan kuunnella ja ymmärtää asiakasta, kohdella tasavertaisesti ja olla luotettava. Positiivinen asiakaskokemus myös edesauttaa molempia osapuolia hyötymään ja saamaan tyydyttävää etua. (Löytänä & Korteso 2011, 125–126.)

Julkisen sektorin palvelujen tuotannossa ei ole tarkoitus saada voittoa, vaan tehtävänä on kuntalaisten palveleminen ja laissa määrättyjen palvelujen toteuttaminen. Asiakastyytyväisyys joka julkisella sektorilla saavutetaan, on tulosta siitä että kansalaiset kokevat yhteiskunnan tarjoamat palvelut toimivina ja hyvinä. (Peltonen, Lehtonen & Toskala 2002, 63.) Julkisen talouden kohottamiseen liittyen on julkisten palveluiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen kuitenkin alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota. (Hautakangas & Heikkinen 2008.)

Julkisen sektorin kustannuksia on helppo mitata, mutta palveluja ei voi mitata rahalla koska ne ovat ilmaisia tai maksuilla katetaan vain osa kustannuksista. Monet julkisen sektorin palveluista mitataan suoritteilla, joita ovat esimerkiksi hoitopäivät, hoitokäynnit, terveyskeskuskäynnit tai ilta- ja aamupäiväkerhon käyttökerrat. Tuottavuus kasvaa jos ryhmiä suurennetaan, mutta sillä on myös heikentävä vaikutus palvelun laatuun. Käytännössä tuottavuuden kasvu tarkoittaa siis henkilöstömäärän pienentämistä tai kasvun ehkäisemistä. (Savela 2010.)

Julkisen sektorin uudenlaisen toimintatavan keskiössä on johtamisen osaaminen. Tulevaisuudessa julkinen sektori tulee haastamaan nykyisen organisaatiokulttuurin monella tavalla. Asiakkaiden tarpeet ovat palvelujen kehittämisen keskipisteessä, joka johtaa vääjäämättä monialaisiin palvelukokonaisuuksiin ja eri hallinnonalojen yhdistymisiin. Myös kustannus ja tehokkuusajattelu tukevat uudenlaisen toiminnan kehittymistä. Tulevaisuuden osaamistarpeena nousee esiin asiakaslähtöisyys palvelujen järjestämisessä. Asiakkaan ehtoilla tulisi erityisesti kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Myös henkilöstön osaamistarpeet ovat keskeisessä roolissa silloin kun työntekijän on pystyttävä johtamaan itseään, hallitsemaan tarvittava teknologia sekä pystyttävä jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan. (Kuntatyöntekijät 2014.)

Palveluprosessien tulee olla kuntalaisille näkyviä ja niitä pitää pystyä muuntelemaan ja kehittämään sopiviksi yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Tärkeää on myös henkilöstön hyvinvointi, sillä he ovat avainasemassa palvelujen tuottamisessa. (Kangasharju 2008.)

Palvelujen kehittämiseen liittyen tutkimuksella haluttiin kartoittaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ja ehdotuksia, joilla kunta voisi parantaa eri palveluja. Kunnassa palvelua

tapahtuu erittäin monella tavalla ja tutkimuksella haluttiin saada selville mitä kuntalaiset haluaisivat parantaa ja mitä he toivoivat tulevaisuudelta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kunnan asiakaspalveluihin liittyvien kehitysehdotusten esiin tuominen, ja haluttiin yleisesti ottaen saada selville kuntalaisten mielipide nykyisestä palveluiden tarjonnasta, niiden laajuudesta ja käytettävyydestä. Pyrittiin myös saamaan vastauksia siihen, millä tavalla kuntalaiset jatkossa haluaisivat olla yhteydessä kuntaan ja millä tavalla he toivoisivat, että kunta kehittäisi asiakaspalvelujaan.

3.3 Palvelumuotoilu

Palvelujen käyttäjä on ihminen, joka on oman elämänsä ja tarpeidensa asiantuntija. Keskeinen ajatus palvelumuotoilussa on palvelun eri osapuolten osallistuminen niiden kehittämiseen. Näin ollen palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä ja toisin päin. Asiakkaan ottaminen mukaan kehitystyöhön edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja eri arvojen esille tuloa. Yhteiskehittely vaatii vahvaa sitoutumista sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan puolelta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaat olisivat päättämässä loppupäässä siitä, minkälainen palvelu tuotetaan ja missä muodossa. Asiakkaat ovat mukana sen takia, että saadaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä asiakas haluaa liittyen kehitettävään aiheeseen. Näistä ideoista ja näkökulmista palvelumuotoilijat valitsevat parhaat elementit, jotka sopivat kulloiseenkin kehittämistyöhön parhaiten. Yhteiskehittäminen toteutetaan yleisimmin erilaisissa työpajoissa, mutta se voidaan myös toteuttaa sellaisissa tiloissa ja yhteyksissä, joita ei aiemmin ole kokeiltu. (Tuulaniemi 2011, 116–118.)

Palvelumuotoilun olennaisimmat asiat ovat innovatiivisuus, asiakaskeskeisyys sekä kaikkien osapuolten halu osallistua kehitystyöhön yhteissuunnittelun avulla. Käytännössä tämä toteutetaan esimerkiksi haastattelujen avulla, jossa asiakkaiden kanssa pyritään löytämään uusia toimintatapoja. (Aalto-yliopisto 2015, 27.)

Palvelumuotoilu on kasvanut suosituksi lähestymistavaksi liittyen palvelujen kehittämiseen niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Organisaatiot ovat joutuneet siirtymään yhä enemmän asiakaslähtöiseen ajatteluun sekä kustannustehokkaaseen toimintaan. Palvelumuotoilussa asiakas on keskeinen tekijä ja muotoilu mahdollistaa selkeän prosessin, helppokäyttöiset menetelmät ja työkalut, joilla kehittämistarpeessa olevia palveluita voidaan konkretisoida ja testata nopeasti. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Palvelujen kehittämiseen palvelumuotoilu tuo muotoilun prosessit ja menetelmät, joita sovelletaan ja voidaan käyttää palvelujen kaikilla tasoilla. (Ojasalo ym. 2014, 71). Palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan käyttäjän näkökulmasta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä

ja haluttavia palveluja, sekä toisaalta organisaation kannalta tehokkaita ja kannattavia palveluja (Moritz 2005, 41). Palveluja on kehitetty ennenkin, mutta palvelumuotoilun avulla saadaan kehittämiseen mukaan myös asiakkaan näkökulma ja kokemukset. Asiakkaan ymmärtämiseen käytetään erilaisia menetelmiä, joissa asiakas pyritään saamaan kerto- maan asioista tai heidän toimiaan havainnoidaan. Tällä tavalla asiakas osallistetaan uu- sien tapojen ja ideoiden luomiseen yhteiskehittämisen avulla. Tiedonkeruu on palvelu- muotoilussa hyvin laajaa. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.)

Palvelumuotoilu on parhaimmillaan osa yhteisesti jaettua yrityksen ajattelu- ja toimintata- paa. Sitä voidaan pitää työntekijöiden, etenkin asiakasrajapinnassa toimivien yhteisenä ohjenuorana, jotta halutut tavoitteet saavutetaan ja palvelun taso säilytetään koko palve- luprosessin ajan. Palvelumuotoilun tarvetta voi miettiä, mikäli yritys toimii palvelualalla ja toiminnassa on ilmennyt selkeitä puutteita kuten tehottomuutta ja asiakastyytymättömyyt- tä. (Tuulaniemi 2011, 58–61)

Palvelumuotoilu on vallannut alaa perinteiseltä palvelujen kehittämiseltä. Uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia käydään läpi asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. Ehdo- tukset kuvataan visuaalisesti, jotta asiakkaiden on helppo ymmärtää mistä palvelussa on kysymys. Palveluun liittyviä uusia ideoita testataan ja tulokset arvioidaan. Tätä voidaan tehdä useamman kerran. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilun lähtökohtana on erilaisten palvelumuotojen muotoilu ja muotoilijoiden tehtävä on kartoittaa miten asiakkaat kokevat palveluntarjoajan tarjoamat palvelut. Tämä avulla asiakkaalle luodaan tämän tarpeisiin ja toiveisiin sopiva palvelu. Tavoitteena on saada asiakkaalle haluttava ja käytettävä palvelu, sekä palveluntarjoajalle tehokas palve- lukokonaisuus. Palvelumuotoilu voi käsittää joko uusien palveluiden suunnittelua tai jo olemassa olevien palveluiden parantamista ja kehittämistä. (Miettinen 2011, 29–31.)

Palvelumuotoilua voidaan käyttää kehittämistyössä yrityksen koko olemassaolon ajan. Kohteina voi olla esimerkiksi yrityksen strategia, liiketoimintamalli, prosessit ja asiakas- kontaktit. Palvelumuotoilulla pyritään saamaan asiakkaille hyödyllisiä ja käyttökelpoisia palvelukokemuksia ja organisaatiolle tehokkaita sekä kannattavia palvelukonsepteja. Pal- velumuotoilu mahdollistaa käyttäjien avulla kehitetyt palvelukonseptit sekä niiden nopean testauksen. (Ojasalo ym. 2014, 38.) Viemällä palvelumuotoilu yrityksen strategiaan voi organisaatio luoda kilpailuetua ja löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämi- seen. Palvelumuotoilussa käytetyt luovat menetelmät auttavat innovatiivisten strategioiden avausta ja erilaisten visioiden esille saamista. (Ojasalo ym. 2013, 73.)

Muotoilu on palvelumuotoilun esikuva, koska siinä hyödynnetään tuotemuotoilijan kehittämisprosessia. Palvelumuotoilu on prosessi, joka muuntaa aina tarvittaessa muotoaan riippuen siitä, miten palveluita tulee kehittää. Muotoilu sana yhdistetään usein liittyväksi tavaroiden ja esineiden muotoiluun. Palvelumuotoilu sana johtaa juurensa englanninkieliseen sanaan service design, joka on tapa etsiä ratkaisuja ongelmiin, jotka liittyvät palveluiden toimivuuteen. Palvelumuotoilu on innovatiivista, ihmiskeskeistä sekä vaatii molempien osapuolten osallistumisen prosessiin. Palvelumuotoilun avulla saadaan julkiselle sektorille kustannustehokkuutta ja asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita. (Aalto-yliopisto 2015, 27–38.) Muotoilu ja palvelumuotoilu eroavat toisistaan siinä mielessä, että palvelumuotoilijan lopputuote on aina palvelu, ei koskaan pelkkää muotoilua. (Tuulaniemi 2011, 63–64)

Taulukko 2. Muotoilu vs. Palvelumuotoilu (Tuulaniemi 2011, 64)

	Prosessi	Lopputulos
Muotoilu	Muotoilua	Muotoilua
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilua	Palvelu

Yksinkertaisimmillaan palvelumuotoilu on sitä, että mitä parempia palveluita tarjotaan sitä useammat niitä käyttävät ja ovat tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän hyvästä palvelusta. Palveluiden tulisi olla hyvin määriteltyjä, jolloin ne helpottavat palveluiden tuottamista ja mahdollistavat näin ollen myös laadukkaan palvelun. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Palvelumuotoilu on tapa kehittää palveluita innovatiivisesti yhteiskehittämistä ja visualisointia apuna käyttäen. Palvelumuotoilua on käytetty yksityisellä sektorilla, mutta se on yleistymässä myös julkisella sektorilla. Julkiseen sektoriin liittyvää palvelumuotoilun kirjallisuutta on vielä hyvin vähän saatavilla. Taloudellinen tilanne on ajanut useat kunnat sellaisen tilanteeseen, että uusia innovatiivisia keinoja ja ajattelutapoja on otettava käyttöön, jotta toimintaa saadaan järkevällä tavalla tehostettua. Palveluita on tuotettava jatkossa entistä pienemmillä resursseilla ja samalla parantaa kustannusrakennetta. Hyvä ja ajanmukainen palvelutaso tulisi kuitenkin säilyttää.

Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilun eri työkalut ovat hyvin käyttökelpoisia ja monipuolisia. Asiakas otetaan osittain mukaan kehittämistyöhön ja heidän mielipiteitään ja toiveitaan kuunnellaan ja otetaan huomioon palveluja kehitettäessä. Palvelumuotoilun kautta esiin tulleita ideoita testataan asiakkailla, jonka jälkeen organisaatio päättää kannattaako testitulosten perusteella hanketta jatkaa olemassa olevassa muodossa vai jatketaanko

kehitystyötä vielä. Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuden myös erehtyä ja tehdä virheitä, sekä oppia tehtyjen virheiden kautta. Palvelumuotoilua voidaan käyttää yhä uudestaan ja uudestaan siihen saakka, että haluttu lopputulos saavutetaan.

Digitalisaatiolla on myös merkittävä osa palveluiden parantamisessa sekä työtapojen uudistamisessa ja tehostamisessa. Mielestäni on hyvä, että myös julkinen sektori on herännyt ja havainnut että tehostamistarpeita on paljon ja myös kunnan on pysyttävä digitalisaation kehityksessä mukana. Yhä useammat kuntalaiset ovat tottuneita digi ajan tuomiin helppoihin yhteydenottotapoihin, jolloin myös kunnan tulee tarjota heille tämän tyyppistä kanavaa yhteydenottoihin. Monet kuntaan liittyvät asiat ja asiakirjat ovatkin siirtymässä verkkoon, mistä kuntalaisten on helppo löytää, täyttää ja lähettää ne takaisin kuntaan käsittelemään varten, tarvitsematta kuitenkaan henkilökohtaisesti käydä kunnan asiakaspalvelussa.

3.3.1 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmiä

Prosessimalleja on olemassa runsaasti ja kaikille on yhteistä laaja tiedonhankinta, ideointi, mallien luominen, testaus, analysointi sekä lopuksi prosessissa esiin tulleiden asioiden uudelleen määrittely. Nämä eri vaiheet voivat toistua useamman kerran nopeassa tahdissa. Tavallisessa suunnitteluprosessissa lähdetään liikkeelle ideointivaiheesta, kun taas palvelumuotoilussa ideointiin siirrytään vasta asiakasymmärryksen hankkimisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen liittyy vahvasti asiakas- ja toimintaymmärryksen hankkiminen. Tässä vaiheessa hankitaan laajalti faktatietoa ja näkemyksiä tulevaisuuden kehityskulusta, sekä pyritään ymmärtämään ihmisten tarpeita ja käyttäytymistä. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Kartoittamisen ja asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen on vuorossa hyvin luova ideointi vaihe, jossa pyritään saamaan esiin mahdollisimman paljon uusia ratkaisuja hyödyntäen työpaja työskentelyä sekä muita menetelmiä, johon osallistuu erilaisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja organisaation työntekijöitä. Tämän vaiheen jälkeen uusi palvelu mallinnetaan ja testataan visualisoimalla se eri keinoja apuna käyttäen ja tekemällä palvelusta prototyyppi. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada esille nopeastikin onko uusi idea toimiva ja onko se haluttava palvelu ja tarvittaessa muuttaa kehittämisen suuntaa ennen kuin sidotaan enempää resursseja kehitystyöhön. Prosessin viimeinen vaihe on konseptointi ja vaikuttaminen, jossa lopullinen palvelu viedään käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 75–76.)

Ojasalon mukaan prosessin alkupäässä sijaitsevat menetelmät, joilla pyritään ymmärtämään asiakasta mahdollisimman syvällisesti. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut sekä asiakkaan havainnoiminen. Muita käytettyjä menetelmiä ovat varjostaminen ja luotaimet. Varjostamisella tarkoitetaan asiakkaan käyttäytymisen ja ongelmatilanteiden havainnoimista aidoissa palvelutilanteessa. Luotaimia käytetään silloin kun ei ole mahdollista päästä paikalle havainnoimaan aitoja tilanteita. Silloin käytetään asiakkaiden täyttämiä päiväkirjoja, valokuvia tai muuta materiaalia, jota he ovat keränneet asiakasymmärryksen muodostamiseen. Näillä menetelmillä hankitun tiedon perusteella rakennetaan asiakasprofiileja, jotka kuvaavat eri käyttäytymismalleja, motiiveja, tarpeita ja elämäntilanteita ja näistä profiileista tehdään visuaalinen kuvaus. Asiakasprofiilit helpottavat asettumista asiakkaan osaan, jolloin palvelujen ideointi tapahtuu aidosti asiakkaan näkökulmasta ja hänen elämäntilanteensa huomioon ottaen. Prosessin loppupäässä, mallinnus ja testausvaiheessa rakennetaan eri mallikappaleita visualisoinnin helpottamiseksi. Pyritään erilaisilla menetelmillä konkretisoimaan ja havainnollistamaan palvelutilanteita. Mallit rakennetaan nopeasti, jotta mahdollisuudet muutoksiin ovat vielä olemassa. Visualisoidut mallit voidaan viedä asiakkaille testattavaksi, jolloin nähdään toimiiko palvelu ja onko se sellainen, jota asiakkaat haluavat käyttää. (Ojasalo ym. 2014, 76–78.)

- | | | |
|---|---|--|
| • Sidosryhmäkartat – vuorovaikutus-analyysi | • Haastattelut - strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu | • Yhteissuunnittelu ja työpajat - design games |
| • Asiakassafarit | • Luotaimet | • Prototyypit ja testaus |
| • Havainnointi - passiivinen tai osallistuva | • Päivä elämässä | • Tarinankerronta |
| • Asiakaspolkukartat ja palvelupolkujen kuvaukset | • Odotuskartoitukset | • Videoetnografia |
| | • Persoonat, profiilit | • Palvelumallit, kartat |
| | • Tulevaisuuden muistelu | • Service Blueprint |
| | • Storyboardit | • Viestintä, maine, brändi |

Kuvio 6. Palvelumuotoilun eri menetelmiä (Aspa-säätiö 2015)

Palvelumuotoilun eri menetelmille on yhteistä se, että tärkeintä on asiakkaan asemaan asettuminen ja näkökulman ottaminen, sekä katselukulman ulottaminen asiakkaan arkeen. Näistä eri menetelmistä koostuu työkalupakki, josta poimitaan kuhunkin työhön tarvittavat työkalut. Työn tavoite on saada laajempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, kuin tavanomaisilla tutkimuskyselyillä. (Aspa-säätiö 2015)

Stefan Moritz jaottelee kirjassaan Service Design palvelumuotoiluprosessin seuraaviin vaiheisiin:

Ymmärrys, selvittäminen ja oppiminen

Opitaan tuntemaan asiakas, kontekstit, palveluntarjoaja ja muodostetaan aiheesta yleinen käsitys. Tarkoituksena on löytää asiakkaiden tarpeet, niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin. Prosessin aloittamiselle on olemassa jokin syy, joka kirjataan ja jonka perusteella palvelumuotoilija määrittelee työn laajuuden ja aikataulun. Projektitiimiin, joka on mukana koko projektin ajan, kuuluu ydintiimin lisäksi myös muita henkilöitä, joita voidaan ottaa mukaan muotoilun eri vaiheisiin.

Ajattelu, strateginen suunta

Asiakkaan eli palveluntarjoajan tarpeiden kartoitus tausta- ja tutkimustiedon hankkimisella, ja sen ymmärtämisellä. Tässä vaiheessa muodostetaan käsitys palvelustrategiasta ja valinnoista ja tarvittaessa näitä täsmennetään. Saatuun informaation perustuva strategian puitteiden kehittäminen.

Tuottaminen ja kehittäminen

Ideoiden tuottaminen, joka pohjautuu palvelumuotoilutiimin oivalluksiin, strategiaan, tavoitteisiin ja kriteereihin. Pyritään selkeyttämään asiakaskohderyhmää. Muotoilija yhteiskehittää asiakkaan kanssa, jotta saadaan mahdollisimman paljon ideoita, erilaisia ratkaisuja ja konsepteja. Ideat ja aihiot kuvataan yksityiskohtaisesti.

Suodatus

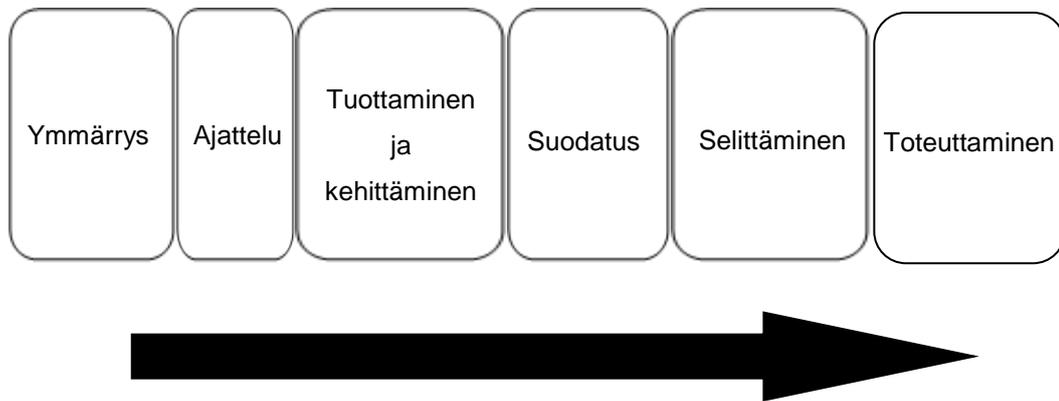
Valitaan ideat ja yhdistellään konsepteja. Arvioidaan tuloksia ja ratkaisuja, mitataan ja testataan ideoiden toimivuus ja laatu.

Selittäminen, ymmärtämisen mahdollistaminen

Palvelumuotoilijan on viestittävä niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät uuden tai uudistetun palvelukonseptin. Apuna voidaan käyttää visualisointia, kuten videoita, sarjakuvia, prototyypppejä tai kartoja.

Toteuttaminen

Viedään uudet ideat ja ratkaisut käytäntöön. Käyttöön otossa apuna voidaan käyttää ohjeistuksia, suunnitelmia ja koulutuksia. Tässä vaiheessa kerätään palautetta, jotta korjauksia päästään tekemään heti niitä kaipaaviin kohtiin tai jopa aloittamaan osa prosessista alusta. (Moritz 2005, 123–147.)



Kuvio 5. Palvelumuotoiluprosessi Moritzin mukaan (Moritz 2005, 123–147)

Palvelumuotoilussa kehitysprosessien tärkeimpiä käsitteitä ovat seuraavat:

Inkrementaaliinen, iteratiivinen, divergenssi ja konvergenssi.

Inkrementaalisisessa kehitysmenetyelmässä kokonaisuus rakentuu pienemmistä osista, kun taas iteratiivisessa mallissa kehitetään ratkaisu nopeasti ja sitä kehitetään edelleen kunnes toivottu tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 112.) Iteraatiota käyttämällä erilaiset ratkaisut jalostuvat koko ajan ja saadaan käsitys siitä kannattaako palvelua implementoida. (Miettinen 2011, 23.) Iteratiivisen työskentelyn avulla luodaan erilaisia prototyyppejä ja testataan niitä. Tällä tavalla tuotetaan, kehitetään ja testataan ideoita, joista mahdollisesti osa viedään käytäntöön. (Miettinen 2011, 27)

Luovan ongelmanratkaisun kahta lähestymistapaa, divergenssi ja konvergenssi, käytetään peräkkäin ja eriyttynä. Divergenssissä yhdistyy mielikuvitus ja ideoiden tuottaminen, kun taas konvergenssissa pääpaino on olemassa olevassa tiedossa ja analyyttisessä päättelyssä. Divergenssia käytetäänkin uusien ideoiden ja ratkaisujen esille saamisessa, jonka jälkeen on konvergenssiajattelun vuoro, jolloin arvioidaan divergenssin kautta esiin tulleet ideat. Iteratiivista kehittämistä käytettäessä divergenssia ja konvergenssiä toistetaan. Nämä ovatkin muotoilun keskeisiä piirteitä ja näiden prosessia vahvistetaan visualisoinnilla. Visualisoinnilla tehdään asiat näkyvämmäksi esimerkiksi taulukoiden, kuvien ja erilaisten kaavioiden avulla. Näin pyritään lisäämään ymmärrystä kehitettävästä aiheesta. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Palvelumuotoiluprosessi voidaan Tuulaniemen (2011, 127–128) mukaan esittää seuraavasti:

Määrittelyvaihe, jossa määritellään ongelma, johon halutaan ratkaisu ja luoda ymmärrys tilaajan tavoitteista.

Tutkimusvaihe, jossa haastattelujen, keskustelujen ja asiakastutkimusten avulla luodaan ymmärrys kehittämiskohteesta ja käyttäjätarpeista.

Suunnitteluvaihe, jossa ideoidaan eri malleja ja konseptoidaan ne nopeasti asiakkaiden kanssa.

Palvelutuotanto vaiheessa konsepti annetaan asiakkaille testattavaksi ja kehitettäväksi ja palvelun tuottaminen suunnitellaan.

Arviointi vaiheessa arvioidaan miten kehitystyö on onnistunut ja hienosäädetään saatujen tulosten mukaan.

3.3.2 Palvelumuotoilun käyttö julkisten palveluiden kehittämisen työkaluna

Muotoilun käyttäminen julkisissa palveluissa on suhteellisen uusi ajattelutapa. Vielä muutamia vuosia sitten ei palvelumuotoilulla ollut juurikaan yhteyttä julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen. (Aalto-yliopisto 2015, 27.) Palvelumuotoilun käyttäminen julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä on kustannustehokasta ja sillä saadaan tuotettua asiakkaalle parempia palveluita. Muotoilua ja yhteiskehittelyä apuna käyttäen etsitään ne ratkaisut, jotka ovat sekä hyödyllisiä että houkuttelevia käyttää. Jotta palvelumuotoilusta ja yhteiskehittelystä saadaan mahdollisimman suuri hyöty, on julkisen sektorin toimijoiden ymmärrettävä käyttäjien tarpeet ja pystyttävä soveltamaan nämä tarpeet omiin pyrkimykseen ja mahdollisuuksiin. (Aalto-yliopisto 2015, 38–39.)

Aalto yliopiston julkaisemassa ”Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin” julkaisusta listataan viisi eri tapaa joissa Design Council on esittänyt miten muotoilu auttaa julkisten palvelujen kehittämisessä.

1. *Käyttäjän tarpeiden tunnistamisen tärkeys*, mitä he haluavat, jolloin saadaan näkökulmaa käyttäjien kokemaan tarpeeseen ja heidän arvomaailmaan.
2. *Sidosryhmien tiedon hyödyntäminen*. Sidosryhmien tietämys tulisi tehdä mahdollisimman ymmärrettäväksi kaikille osapuolille esimerkiksi visualisoimalla monimutkaisia rakenteita ym., jotta niistä saadaan mahdollisimman käsin kosketeltavia. Tällä tavalla osallistujia kannustetaan katsomaan asioita eri näkökulmista ja rohkaistaan heitä osallistumaan suunnitteluun.
3. *Riskienhallinta*, jolloin todetaan että erilaisten ideoiden kokeileminen jo varhaisessa vaiheessa näyttää nopeasti kannattaako ideaan panostaa, sen sijaan että tuhlaataan resursseja toimimattomiin ideoihin.

4. Palvelumuotoilu auttaa kuntalaisten *palvelutarpeiden kartoittamisessa sekä tarpeisiin vastaamisessa*. Visualisoinnilla tehdään kokonaisuuksista helpommin hahmotettavia ja tällä tavalla yksinkertaistetaan palveluita.
5. *Käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen*, koska tällä tavalla pystytään vastaamaan erilaisiin paikallisiin tarpeisiin. (Aalto-yliopisto 2015, 40–41.)

Julkisen sektorin palveluissa käyttäjälähtöisyys on asukkaiden palveluihin liittyvää kehittämistä ja asukkaiden mukaan ottaminen palveluja koskevien päätösten tekoihin ja palvelumuotoiluun. Monen kaupungin strategiassa esiintyy käyttäjälähtöisyys, josta Helsinki on yksi esimerkki. Käyttäjälähtöisyys kirjattiin Helsingin strategiaan vuonna 2009. Tavoitteena oli tuottaa vuosina 2008–2011 innovatiivisia, ja yritys- ja käyttäjälähtöisempiä palveluita. Myös uuden palvelu- ja toimintakulttuurin luominen, sekä erilaiset yhteistyömuodot kirjattiin tavoitteisiin. Lisäksi haluttiin vahvistaa asukkaiden vuorovaikutusta ja osallistumista. Helsinki käytti yhtenä tiedonkeruumenetelmänä asiakassafareita, joissa työryhmät tekivät tutustumis- ja havainnointikäyntejä asiakkaiden luokse. (Miettinen 2011, 98–100.)

Alati muuttuvassa ja digitalisoituvassa maailmassa on myös julkisen sektorin uudistettava palveluitaan. Asiakkaat haluavat olla yhteydessä kuntaan myös silloin, kun kunnan asiakaspalvelu ei ole auki. Tällöin kuntalaisille tulisi tarjota myös sellaisia keinoja yhteydenottoon, jotka eivät ole aikasidonnaisia. Kuntalaiset ovat yksityisen sektorin kautta oppineet käyttämään palveluja hyvin monelle tapaa, joten heille näiden ominaisuuksien tuominen osaksi julkisia palveluita ei ole este.

Palvelumuotoilu on hyvin haastavaa, mutta antoisaa. Kunnan eri osastojen henkilöstöstä koostuvat ryhmät antavat palvelujen kehittämiseksi aivan uusia näkökulmia. Eri alojen ammattilaisilla on hyvin erilaisia näkökulmia kunnan tarjoamista monista eri palveluista, jotka tulevat joskus yllätyksenä muille ryhmän jäsenille. Tämä on erittäin merkittävä asia kehittäjien ymmärryksen laajentamiseksi.

3.3.3 Haasteita palvelumuotoilun käytössä julkisissa palveluissa

Iso-Britanniassa toimiva Design Commission on laatinut listan erilaisista haasteista, joita voidaan kohdata jos muotoilua käytetään julkisella sektorilla. Design Commissionin mukaan muotoilu on vaikeasti ymmärrettävä termi, joka on liian moniselitteinen, eikä se sovi kunnallisen rakenteen kanssa yhteen sen rajoittuneisuuden ja itse rakenteen takia. Muotoilun tuomasta hyödystä on vielä liian vähän näyttöä ja sitä käytetään usein vain osana isommista hankkeista. Työ- elinkeinoministeriö listaa vielä lisäksi, että muotoilusta saatu

tieto ei ole vielä levinnyt julkisissa palveluissa, eikä sen strategisia hyötyjä ole vielä tunnistettu. (Aalto-yliopisto 2015, 41.)

Tällä hetkellä muotoilua käytetään hyvin pienimuotoisissa projekteissa julkisella sektorilla ja tietoisuus tästä mahdollisuudesta on hyvin vähäistä. Muotoilun käyttöä ei ole juurikaan edistetty, eikä sitä ole onnistuttu ottamaan osaksi strategiaa. Eräs suurimmista esteistä on kuitenkin työntekijöiden olettamukset organisaatiosta, sekä heidän suhteestaan siihen. Näistä muodostuu organisaation toimintamalli, arvot ja normit. Oletukset jotka vallitsevat organisaatiossa ovat perustavanlaatuisia ja niitä ei kyseenalaisteta eikä välttämättä edes tiedosteta. Palvelumuotoilijoita on käytetty erilaisissa projekteissa, mutta organisaatiokulttuuriin he eivät ole saaneet puuttua. Puuttuminen organisaatiokulttuuriin voidaan kokea uhkana, koska se tarkoittaisi muutosta työntekijöiden rooliin ja ajatusmaailmaan. Tämä voi tulla tullessaan muutosvastarintaa, koska he kokevat että heidän asiantuntemuksensa on vaarassa. Organisaation tulisivat pystyä esittämään uudet roolit ja käyttäjälähtöinen kulttuuriin niin, että työntekijät eivät koe muutoksia uhkana. Työntekijät voivat kokea, että uusi käyttäjä lähtöinen ajattelutapa aiheuttaa ylimääräistä työtä ja vaadittu aktiivinen osallistumistapa saattaa aiheuttaa identiteettikriisin, koska aiempi oma osallistuminen työhön on ollut passiivista. Haasteena voidaan myös nähdä se, että palvelumuotoilijoita ei perinteisesti ole koulutettu työskentelemään monimutkaisten projektien kanssa tai sellaisten projektien kanssa, jotka tähtäävät organisaatio- ja toimintatapojen muutoksiin. (Aalto-yliopisto 2015, 42–43.)

3.4 Yhteiskehittäminen

Yhteissuunnittelussa, eli osallistuvassa suunnittelussa pääsevät eri alojen asiantuntijat ja uudet ja nykyiset käyttäjät vaikuttamaan palvelujen kehittämiseen. Yhteissuunnittelussa tarvitaan monenlaista osaamista ja asioiden käsittelyä eri näkökulmasta, sekä näiden näkökulmien yhteen tuomista. Tällä tavalla voi tulla esiin uusia suunnittelumahdollisuuksia ja ongelmia sekä ratkaisuja, joita ei muuten olisi havaittu. (Miettinen 2011, 77–79.)

Yhteiskehittämiseen voi osallistua kuka tahansa yrityksen henkilökunnasta, muotoilijoista, johtoportaa tai asiakkaista, tutkiakseen yhdessä tarjottuja palveluja, sekä innovoimaan uusia palvelukokemuksia. Yhteiskehittäminen on yksi palvelumuotoilun työkalupakissa olevista työkaluista, jota voidaan käyttää kaikkien muiden työkalujen kanssa yhdessä. Yhteiskehittelyn onnistumiseen tarvitaan kuitenkin palvelumuotoilija, joka ohjaa kehitystyötä ja tuo esiin olennaiset elementit liittyen palvelujen muotoiluun. Muotoilijan tehtävä on myös ohjata kehittämistyötä niin, että eri vaiheiden tulokset ovat siinä muodossa, että ne voidaan siirtää seuraavaan vaiheeseen työstettäväksi. (Stickdorn ym. 2011, 198.)

Perusajatuksena on, että asiakas kertoo omista tarpeistaan ja yhteiskehittämisen avulla pyritään saamaan ratkaisu ongelmaan. Palvelutapahtuma on asiakkaan tarpeisiin perustuva vuorovaikutuksellinen kohtaaminen, jossa asiakaslähtöisyys rakennetaan uudelleen jokaisessa palveluun liittyvässä tapahtumassa. Vuorovaikutustilanteessa asiakas tuo esiin omat asenteensa, mielikuvansa ja odotuksensa vastaavista palveluista, jolloin haasteena voi olla lähtökohtainen eripaisuus. Asiakasta ohjaa hänen omat tarpeensa ja odotukset ja palveluntarjoajan toimintaa ohjaa hänen ammattirooli ja hänen rooli organisaatiossa. Eriarvoisuutta lisää myös epätasapaino tiedon suhteen asiakkaan ja palveluntarjoajanväliällä. (Tekes 2011, 29–31.)

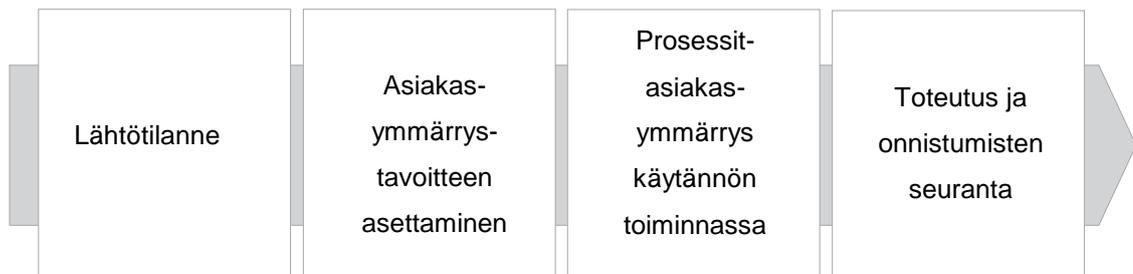
Aiemmin yrityksissä ja organisaatioissa oli usein oma kehitysosasto, joka kehitti ja mietti erilaisia uusia toimintatapoja ja henkilöstölle tarkoitettuja koulutuksia, jotka toteutettiin muutaman kerran vuodessa. Osastojen henkilökunta osallistui järjestettyihin koulutuksiin, mutta ei sen enempää. Vaihtoehtoisesti kehittämistyö oli jokin projekti, joka tehtiin valmiiksi ja jonka jälkeen oli pidempi tauko ennen seuraavaa kehittämisprojektia. Tämä toimintatapa on nyt muuttumassa. Tämän päivän työpaikoissa tullaan kehitystyötä tekemään jatkuvasti, kehittämistyö on prosessi joka ei lopu, se vain muuttaa muotoaan. Jokaisen työntekijän on kehitettävä työtään ja toimintatapojaan pysyäkseen ajan hermolla. Siksi jokaisen työntekijän asenne ja halu on merkittävässä roolissa. Jatkossa ei riitä, että johtoporras haluaa kehittyä, vaan kehittyminen ja uuden luominen on kiinni jokaisesta työntekijästä. (Tulevaisuusverstaas 27.10.2015)

Tässä opinnäytetyössä on yhteiskehittelyllä suuri osa. Asiakkaiden eli kuntalaisten mielipiteitä kuunnellaan ja heidän tarpeitaan kartoitetaan, jolloin tulee esiin ne kysymykset, jotka eniten heitä askarruttavat. Yhteiskehittelyn parasta antia onkin se, että kysytään kuntalaisilta mitä he tarvitsevat ja toivovat. Koska kunnassa asuu eri-ikäisiä henkilöitä ja heidän palvelutarpeensa ovat hyvin erilaiset, tulee heidän tarpeensa kartoittaa mahdollisimman hyvin.

3.5 Asiakasymmärrys

Inhimillinen vuorovaikutus ja tunneäly toimivat asiakasymmärryksen perustana. Asiakkaan syvempi ymmärtäminen tilanne, jossa asiakas ei edes itse tiedosta tarpeitaan on tilanne, jossa palveluntarjoajan tulisi selvittää asiakkaan tarve ja opastaa asiakasta ymmärtämään tarpeensa. Asiakasymmärryksen toteutumisessa tulee asiakkaan osallistua ja kertoa ongelmasta, jotta hänen ongelmaansa voidaan hakea ratkaisua. (VTT 2011, 3, 104.)

Asiakkaiden erilaisuus vaikuttaa myös heidän kokemuksiinsa asioihin. Siksi on tärkeää tuntea asiakas ja pyrkiä toimimaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Asiakaspalvelijan tulisikin ymmärtää asiakkaan arvokkuus ja ymmärtää, että asiakas ei ole työn keskeyttäjä, vaan työn tarkoitus. (Selin & Selin 2013, 205,216.) Asiakasymmärryksen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa pyritään ymmärryksen lisäämiseen ja mikäli se onnistutaan hallitsemaan kokonaisvaltaisesti voi siitä olla suurta etua palveluntarjoajalle. (Tekes 2009, 29–32.)



Kuvio 7. Kehittämisen askeleet (Tekes 2009, 29)

Asiakkaan ymmärtäminen, hänen tarpeiden ja toiveiden kuunteleminen ovat palvelumuotoilu prosessin ensimmäinen vaihe. Tässä vaiheessa tulisi selvittää ja kartoittaa asiakkaan tiedostamattomat ja tietoiset tarpeet, sekä oppia niistä. Menetelmiä asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkimiseen on useita. (Miettinen 2011, 61–63.) Palvelumuotoilussa käytetään perinteisiä tutkimusmenetelmiä, joissa käytetään haastattelua tiedon keräämiseen ja asiakkaan ymmärtämiseen. Menetelmiä kehitetään jatkuvasti ja niitä täytyy muokata olosuhteiden mukaan. (Miettinen 2011, 65–66.)

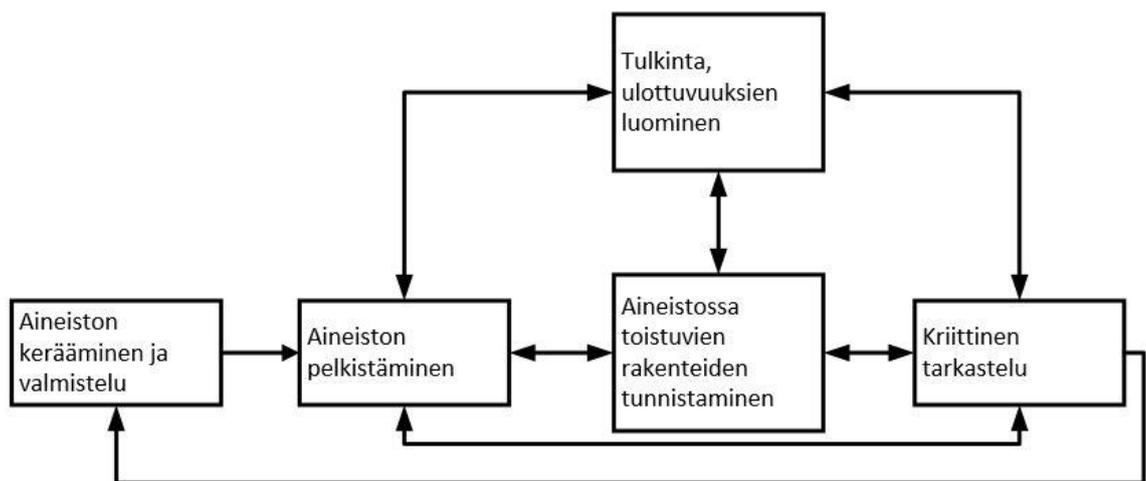
Palvelujen kehittämisessä on tärkeää, että asiakasta ymmärretään ja että ymmärretään hänen elämäntilanteensa ja siihen liittyvät palvelutarpeet. Kunnan palveluiden kehittämisessä on otettava huomioon se, että kaikilla kuntalaisilla on esimerkiksi juuri hänelle sopiva yhteydenottomuoto. Tämä voi asiakkaasta riippuen tapahtua monella eri tapaa. Tapoja on esimerkiksi perinteinen puhelimitse tapahtuva yhteydenotto, käynti kunnan toimipisteessä, sähköposti tai internet sivujen kautta tapahtuva yhteydenotto. Näiden kaikkien kanavien tulee olla mahdollisimman helppokäyttöisiä kuntalaisen näkökulmasta katsottuna.

4 Menetelmä ja tulokset

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Laadullisen tutkimuksen tunnusomaisia piirteitä ovat kuvaileva, diagnosoiva, arvioiva ja luova. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu tehdään joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina, jolloin analyysin pääpaino on mielipiteiden ja niiden syiden ja seurausten pohdinnassa. (Taloustutkimus 2015.) Laadullinen aineisto tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kaikkea aineistoa joka on tekstiä. Esimerkkejä ovat haastattelut ja havainnointit mutta myös henkilökohtaiset päiväkirjat ja kirjeet. (Eskola ym. 2008, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti haastattelua aineiston hankinnassa. Tavoitteena on selvittää mitä henkilöillä on mielessä ja käydä hänen kanssaan eräänlaista keskustelua tutkittavasta aiheesta. (Eskola ym. 2008, 85.)

Haastattelu on hyvin suosittu tiedonkeruumenetelmä, koska sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on myös hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimuskohteena, jolloin asiakkaan on mahdollista tuoda esiin itseään koskevia asioita hyvin vapaasti. Asiayhteydessä tapahtuvat haastattelut antavat yleensä syvemmän kuvan asiayhteyksistä, kuin muualla tehdyt haastattelut. Haastattelut on hyvä äänittää, jotta haastattelija voi keskittyä haastattelu tilanteeseen sekä myöhemmin palata haastatteluun niin monta kertaa kuin on tarpeen. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)



Kuvio 8. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa miten kuntalaiset kokevat kunnan palvelut tällä hetkellä ja kuinka

niitä olisi mahdollista kehittää. Tarkoituksena on haastatella ihmisiä ja saada kokonaiskuva kunnan asiakaspalvelusta.

4.1 Aineiston hankinta

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on laadullinen haastattelututkimus, joka toteutettiin haastattelemalla henkilöitä kolmessa kohteessa pääkaupunkiseudulla. Haastattelututkimuksessa haastatellaan ihmisiä ennalta päätettyjen kysymysten avulla. Haastattelut ovat hyödyllinen keino, koska silloin astutaan yrityksen ulkopuolelle ja etsitään omin silmin kehittämiskohteita. Haastatteluissa unohdetaan perinteiset asiakastutkimukset ja lähestytään asiakasta todellisessa maailmassa. Haastattelujen etuna on se, että asiakkaaseen saa suoran yhteyden, jolloin saa tietää mikä heitä huolestuttaa ja mikä on heille tärkeää.

Haastattelu soveltuu hyvin kehittämistyön tutkimukseksi kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja – ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla joko yrityksen osa, sen palvelu tai prosessi. Tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa liittyen tutkittavaan aiheeseen. Tärkeää on saada selville suppeastakin aiheesta mahdollisimman paljon ja saada esiin uutta tietoa kehittämisen pohjaksi.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen, mutta niiden järjestyksestä voi muuttaa, mikäli haastattelun kulku niin vaatii. Kysymysten sanamuodot voivat vaihdella ja tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja toisaalta voidaan esittää muita mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Tutkimus toteutettiin niin, että haastattelin yksin tai jonkun työryhmän jäsenen kanssa henkilöitä kolmessa eri kohteessa. Haastatteluissa käytettiin ennalta mietittyjä kysymyksiä ja tarvittaessa esitettiin lisäkysymyksiä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja kysymykset esitettiin suurimmaksi osaksi tietyssä järjestyksessä.

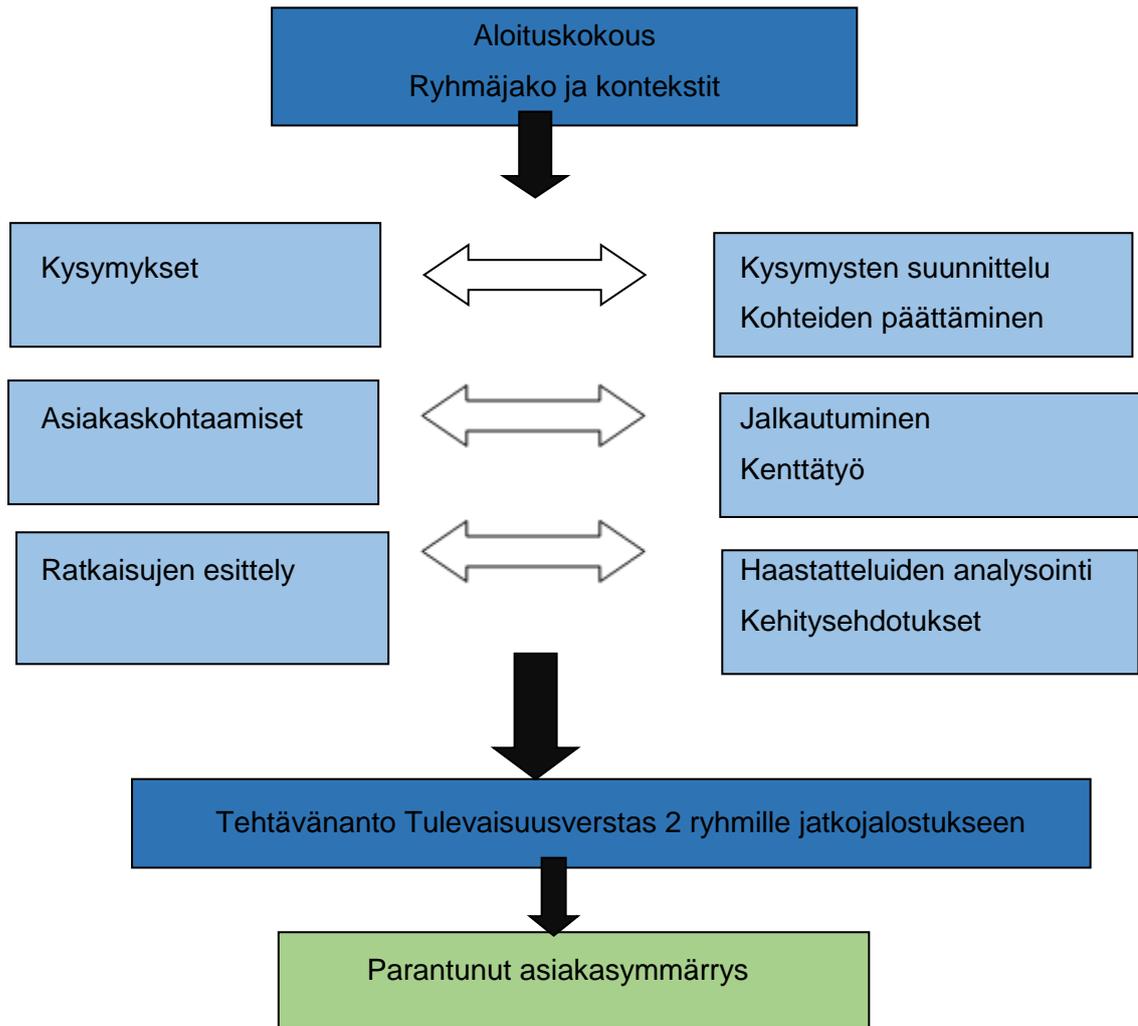
Vastaajilta haluttiin mahdollisimman paljon tietoa, joten vastaajan annettiin vastata kysymyksiin hyvin avoimesti ja vapaamuotoisesti. Haastattelutilanteissa käytettiin videointi ja äänitys mahdollisuutta, joka haastattelujen jälkeen litteroitiin. Litteroinnilla kirjoitetaan aineisto puhtaaksi. Nauhoittamisen etuja ovat myös se, että haastattelija pystyy jälkeensä palaamaan kysymyksiin, sekä kuuntelemaan ja tarkkailemaan haastateltavaa ja hänen vastauksiaan uudelleen. Tässä opinnäytetyössä on litteroitu vain haastattelukysymyksiin annetut vastaukset mahdollisen tarkasti, ei kuitenkaan sanatarkasti. Muita, kysymyksen ulkopuolelta esiin tulleita asioita ei tässä esitetä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty ainoastaan niitä haastatteluita, joihin itse osallistuin haastattelijan ominaisuudessa. Heti haastattelujen jälkeen kokoontuimme työryhmän kanssa pohtimaan ja keskustelemaan haastatelluissa esiin tulleista asioista, sekä niiden yleisestä sisällöstä. Haastattelujen jälkeen kaikki kuusi ryhmää kokoontuivat kaksi päiväiseen Tulevaisuusverstaan purkutilaisuuteen, jossa kukin ryhmä usealla eri esitystavalla toi esiin haastatelluissa esiin tulleita palvelujen kehittämiseen liittyviä ideoita ja ajatuksia.

4.1.1 Aineiston hankinnan prosessi

Tulevaisuusverstaas lähti käyntiin aloituskokouksella, jossa ryhmäjako ja ryhmien teemat esiteltiin. Kunnan johtoryhmä oli miettinyt teemat valmiiksi etukäteen. Ryhmäjaon ja teemojen jaon jälkeen ryhmät kokoontuivat keskustelemaan aiheestaan, sekä sopimaan alustavaa aikataulua seuraavalle tapaamiselle. Seuraavaa tapaamista ajatellen tuli jokaisen ryhmän jäsenen jo alustavasti miettiä kohteita, jossa haastattelut tehtäisiin, sekä haastattelussa esitettäviä kysymyksiä. Kysymysten ja kohteiden selvittyä oli aika jalkautua asiakkaiden pariin.

Haastattelujen jälkeen, noin kuukausi aloituskokouksesta oli kaksipäiväisen purkutilaisuuden aika. Purkutilaisuudessa kaikkien ryhmien tulokset esitettiin ja samalla mietittiin jatko-tehtävää omiin tutkimustuloksiin perustuen seuraavaa ryhmää varten. Seuraava ryhmä jatkoi samalla teemalla, mutta heillä oli jo käytettävissä kaikki aiemmin hankittu materiaali ja he jatkoivat kehittämistyötä näiden tiedossa olevien tulosten perusteella.



Kuvio 9. Aineiston hankinnan prosessi

4.1.2 Otos ja toteutus

Otoksella tarkoitetaan sellaista joukkoa ihmisiä, johon kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä on nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Satunnaisotannalla varmistetaan, että otos edustaa perusjoukkoa. Satunnaisuus on tärkeää, koska sen perusteella voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 123.)

Haastattelututkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöitä kolmessa eri kohteessa. Työryhmä päätti kohteista yhdessä ja lähtökohtana oli saada haastateltua eri-ikäisiä ihmisiä eri paikkakunnilta. Paikkakunniksi valikoituivat Porvoo, Helsinki ja Sipoo. Porvoo ja Helsinki haluttiin ottaa mukaan tutkimukseen siksi, että saisimme laajemman näkökulman miten ja millä tavalla muiden kuntien ja kaupunkien asiakkaat kokevat ja käyttävät oman kunnan ja kaupungin palveluita. Sipoon otimme mukaan siksi, että saamme lähemmän

näkökulman miten Sipolaiset kokevat oman kuntansa asiakaspalvelun ja miten heidän näkökulmastaan sitä tulisi parantaa.

Haastatteluissa keskityttiin henkilöiden kokemuksiin kunnan tai kaupungin asiakkaana ja pyrittiin selvittämään mitä kunnan tai kaupungin palveluita he käyttävät, millä tavalla he ovat tai haluaisivat olla yhteydessä kuntaan tai kaupunkiin ja mikä on heidän mielestä hyvä kohtaaminen. Henkilöt valittiin satunnaisotannalla niin, että haastateltaviksi valittiin henkilöitä useammasta ikäluokasta, sekä molemmista sukupuolista. Satunnaisuudella etsittiin sitä, että otoksesta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset heitä johdattelematta, mutta joissakin tapauksissa hieman kysymyksen tarkoitusta avaten.

Haastatteluissa keskityttiin kuntalaisen ja kaupunkilaisen henkilökohtaisiin kokemuksiin kunnan tai kaupungin asiakkaana. Haastattelujen tavoitteena on parantaa palveluja, sekä kehittää niitä asiakkaiden haluamaan suuntaan.

Haastatteluissa esitettiin viisi kysymystä. Taustamuuttuja kysymyksiä ei ollut vaan tässä tehtävässä halusin tietää enemmän itse palvelukokemuksesta. Haastattelun edetessä tuli kuitenkin usein esiin onko vastaaja paikkakuntalainen vai ei ja onko hän työelämässä vai eläkeläinen.

Haastattelussa haluttiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Missä asioissa olet yhteydessä kuntaan?
2. Missä asioissa haluatte olla yhteydessä kuntaan? Nyt? Tulevaisuudessa?
3. Millä tavalla olet yhteydessä ja miten?
4. Milloin?
5. Mistä muodostuu hyvä kohtaaminen?

4.1.3 Kohteet

Haastattelut tehtiin 9.10.2015 Porvoossa ja Itäkeskuksessa sekä 14.10.2015 Sipoossa Nikkilässä. Itse olin haastattelijana kaikissa tässä tutkimuksessa käytettävissä haastatteluissa joko yksin tai yhden työryhmän jäsenen kanssa. Purin itse haastattelut ja purkuun kului paljon aikaa, koska vastaukset olivat vapaamuotoisia ja haastateltavien annettiin vapaasti kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Vastaajat käyttivät puhekieltä ja ruotsiksi vastanneiden haastattelut käänsin suomeksi.

Ensimmäisenä kohteena oli Porvoossa sijaitseva Palvelupiste Kompassi. Palvelupiste Kompassin tarkoitus on neuvoa, opastaa ja palvella porvoolaisia kaupungin palveluihin liittyvissä kysymyksissä ja ohjata eteenpäin ne palvelupyynnöt, jotka vaativat asiantuntijaa. Tämä valikoitui haastattelu kohteeksi sen takia, että työryhmää kiinnosti kuulla miten asiakkaat ovat ottaneet uudenlaisen palvelupisteen vastaan, sekä mahdollisuus havainnoida miten Kompassissa toteutettiin asiakaspalvelu. Havainnoinnilla etsittiin konkreettisesti eri vaihtoehtoja miten Sipoon kunnan asiakaspalvelua voisi kehittää. Kompassissa haastattelin neljää henkilöä, joista yksi oli kaupungin työntekijä ja kolme kompassissa asinutta asiakasta. Haastattelu aikaa kertyi noin 90 minuuttia, eli puolitoista tuntia. Vastajat kertoivat hyvin avoimesti omista kokemuksistaan ja näkökulmistaan.

Toisena kohteena työryhmällä oli Itä-Helsingissä sijaitseva kauppakeskus Itis. Valitsimme Itiksen haastattelukohteeksi siksi, että siellä liikkuu päivisin paljon ihmisiä, jotka asuvat eri puolilla pääkaupunkiseutua. Näin ollen vastaajat edustivat useampaa kuntaa tai kaupunkia. Haastattelujen kesto ja vastaukset olivat Itiksessä huomattavasti lyhempiä, kuin aiemmassa kohteessamme Porvoon Kompassissa.

Kolmas kohde oli Sipoon Nikkilässä sijaitseva uuden Sote-talon kahvio, Cafe Diem. Sotetalossa sijaitsevat kaikki Sipoon kunnan terveystalot, kuten terveydenhoitajan- ja lääkäreiden vastaanotot, laboratorio, röntgen, hammashoito, fysioterapia ja päivystys. Asiakkaina sote-talon kahviossa on kaiken ikäisiä ihmisiä, jotka käyttävät kunnan terveystaloutta.

4.1.4 Benchmarking Porvoon Kompassissa

Benchmarkingissa verrataan omaa kehittämisen kohdetta johonkin toiseen samanlaiseen kohteeseen. Tästä tuleekin sanan suomenkielinen käännös esikuva-arviointi. Vertailukohteena voi olla samalla alalla oleva kohde tai jokin aivan toiselta alalta. Perusideana onkin se, että opitaan toisilta ja kytetään kyseenalaistamaan oma toiminta. Kun vertailukohteena on jokin muu organisaatio, joudutaan uusia käytäntöjä soveltamaan omiin tarkoituksiin sopiviksi. Toisiin toimialoihin tutustuminen saattaa olla sysäyksenä myös omiin kehitettävänä oleviin aiheisiin. Uusia ideoita voidaan myös etsiä erilaisista julkaisuista tai internetistä. Benchmarking toteutetaan yleensä vierailemalla jossakin organisaatiossa, johon omaa toimintaa halutaan verrata. Vierailulle on hyvä valmistautua miettimällä tarkkaan mitä vierailulla halutaan selvittää ja havainnoida asioita mahdollisimman tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 43–44.)

Tutkimuksessa tutustuttiin Porvoon Kompassiin haastattelu- ja benchmarking kohteena. Vuonna 2012 avattu Porvoon Kompassi on Porvoon kaupungin oma palvelupiste. Kompassi sijaitsee keskellä Porvoota, kaupungintalon kivijalassa. Sijainti on erinomainen ja asiakkaiden on helppo tulla Kompassiin. Kompassissa asiakas saa apua kaupungin palveluihin liittyvissä asioissa ja kysymyksissä. Tilat olivat kompaktit, mutta kuitenkin tarpeeksi tilavat niin, että tilaan mahtui kaikki oleellinen. Kompassissa oli asiakkaiden käyttöön tarkoitettu tietokone, jota he saivat vapaasti käyttää ja jonka luona palveluneuvojat auttoivat asiakkaita ongelmatilanteissa. Asiakastilassa oli myös esillä runsaasti asiakkaille tarkoitettuja esitteitä tms. materiaalia. Palveluneuvojien tiskejä oli kaksi, jossa toisessa toimi kaupungin kassa. Toinen puoli toimi lähinnä palvelupisteenä. Kompassin kautta asiakkaat ohjattiin myös eteenpäin kaupungintaloon silloin, kun asiakkaalla oli aika varattu tai hänet ohjattiin eteenpäin asiantuntijan luokse. Tilat vaikuttivat toimivilta, siisteiltä ja nykyaikaisilta, kaikki oleellinen löytyi helposti.

Kompassissa haastateltiin työntekijää, joka kertoi laajasti palveluista ja toiminnoista. Tämä sopii hyvin työryhmämme kohteeksi, koska Sipoon kunnan asiakaspalvelussa eli Infossa hoidetaan samankaltaisia tehtäviä. Kompassin työntekijä kertoi, että Kompassissa hoituu kaikki sisäiset kysymykset liittyen Porvoon kaupunkiin. Heillä asioidaan sekä ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti, puhelimitse että sähköpostitse. Palveluneuvojan mukaan henkilökohtaista käyntiä suosivat iäkkäämmät ihmiset, jotka muun muassa maksavat kaupungin laskuja kassalla. Muita yhteystapoja käyttävät yhä useammin nuoremmat henkilöt, joilla on käytössä internet yhteys ja tietokone. He voivat olla yhteydessä sähköpostitse mihin vuorokauden aikaan tahansa sekä viikonloppuisin. (Haastattelu 1, pvm)

Kompassissa pyritään auttamaan asiakasta mahdollisimman paljon, mutta tarpeen vaatiessa palveluneuvoja ottaa yhteyttä kaupungin palveluksessa oleviin eri alojen asiantuntijoihin. Kompassissa on asiakastietokone, jonka avulla asiakkaille voidaan vaivattomasti näyttää mistä tiedot löytyvät kaupungin kotisivuilta. E-Porvoon hankkeen myötä kaupunki on yhä enemmän siirtämässä palveluitaan verkkoon. Chat mahdollisuus on käytössä esim. asunto asioissa, sekä nuorisopalveluissa, mutta yleistä chat kanavaa ei ole vielä käytössä. Hyvä kohtaaminen koostuu Kompassin työntekijän mukaan tervehtimisestä, asiakkaiden kanssa jutustelusta ja vuorovaikutuksesta, sekä mahdollisuudesta asioida omalla äidinkielellä. (Haastattelu 1, pvm)

Porvoon Kompassissa oli muutama erinomainen esimerkki siitä, kuinka näitä käytäntöjä voisi tuoda myös Sipoon kunnan asiakaspalvelujen kehittämiseen. Yleisötietokoneen aktiivinen käyttö ja asiakkaan osallistaminen tiedon hakuun helpottaisi asiakasta löytämään tarvitsemaansa tiedon seuraavaa kertaa ajatellen. Asiakkaiden tarvitsemat lomakkeet

olisivat kaikki sähköisessä muodossa ja mikäli asiakkaan tarvitsee tulostaa, olisi se yleisökoneelta maksutonta. Kompassissa pyrittiin palvelemaan asiakas itse mahdollisimman pitkälle ja vain hankalimmat tapaukset siirrettiin eteenpäin asiantuntijalle. Mikäli mahdollista asiantuntija tuli itse paikalle Kompassiin. Tällä toimintatavalla vähennettiin ulkopuolisten liikkumista kaupungintalossa mahdollistaen samalla työrauhan kaupungin työntekijöille. Porvoon kaupungilla on rakennusvalvonnalla oma infopiste ja sihteerit. Tämän tyyppinen ratkaisu on hyvä, koska yleensä rakentamiseen liittyy paljon paperityötä ja hankaliakin tapauksia, jolloin asiantuntijuus on paikallaan, jotta asiakas saa heti asianmukaista ja oikeaa tietoa. (Haastattelu 1, 9.10.2015.)

4.2 Aineiston analysointi

Analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tällä tavalla tuottaa uutta tietoa aiheesta. Aineisto pyritään tiivistämään niin, että hajanaisesta aineistosta saadaan selkeä. Aineiston analyysi onkin todettu olevan tutkimuksen ongelmallisoin vaihe. (Eskola ym. 2008, 137.) Haastattelututkimuksen tuloksena on laaja aineisto, jota voi lähestyä monella eri tavalla. Aineistonkeruun jälkeen siihen tulisikin tutustua ja analysoida alustavasti samanaikaisesti ja varhaisessa vaiheessa. Analysoinnin osatehtäviä ovat luokittelu, analysointi ja tulkinta, jotka liittyvät toisiinsa mutta ovat hyvin erilaisia. Näiden kolmen osatehtävän painotus voi vaihdella eri tutkimuksissa tutkimuskohteesta ja tyylistä riippuen. (Ruusu vuori ym. 2010, 11–12.)

Analysointi aloitetaan tutustumalla litteroituun aineistoon, jonka jälkeen se luokitellaan ja pyritään löytämään yhteydet käytettyyn viitekehukseen. Aineisto jaotellaan teema-alueittain, jossa tarkastellaan aineistossa esiintyviä, useammalta haastatellulta esiin tulleita samoja asioita. (Ojasalo ym. 2014, 110.) Aineiston analyysissä määrä ei korvaa laatua, sillä haastattelujen alussa ei ole tarkkaa tietoa siitä, mikä on riittävä määrä. Saturaatiopiste, eli aineiston kylläntyminen on saavutettu silloin kun uudet haastattelut eivät enää tuota mitään uutta tai aiemmin esiin tullutta tietoa. Aineisto kannattaa käsitellä mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen, jolloin tieto on vielä tuoreena muistissa. (Ojasalo ym. 2014, 111.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Aineistoa pelkistettiin ja ryhmiteltiin, jotta saatiin esiin vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, joiden kanssa oli vaikea pysyä aiheessa, ja tästä syystä aineistoa oli pelkistettävä ja tiivistettävä jonkin verran. Pelkistelyllä pyritään selkeyttämään ja tiivistämään materiaali, jolloin laajaa aineistoa rajataan ja tunnistetaan aineistossa esiintyvät yhteiset piirteet. (Ojasalo ym. 2014, 139.)

Ennen haastattelun aloittamista kerroin vastaajille mistä olen, miksi haastattelu tehdään sekä painotin sitä, että vastauksia käytetään Sipoon kunnan asiakaspalvelujen kehittämiseen. Vastaukset annettiin nimettömänä ja tein itse ikäarvion, sekä arvion siitä oliko vastaaja työelämässä, eläkkeellä vai opiskelija. Nämä asiat tulivat kuitenkin esiin myös haastattelun edetessä, vastaajan vastatessa esitettyihin kysymyksiin. Haastattelu kulki etukäteen laadittujen kysymysten mukaisesti, mutta keskustelumuotoisesti siten, että vastaajat saivat vastata kysymyksiin niin laajasti kuin halusivat.

Haastatteluissa esitin kysymykset kaikille jokseenkin samassa järjestyksessä riippuen hieman siitä miten vastaaja vastasi jo aiemmin esitettyihin kysymyksiin. Vastaajat saivat kertoa asioista niin laajasti kuin vain halusivat. Suurimmalle osalle kysymykset olivat hyvin selkeitä ja he ymmärsivät niiden merkityksen, esitettyjä kysymyksiä ei tarvinnut sen kummemmin avata. Joissakin tapauksissa vastaajan kerronta rönkyi aiheen ohi, jolloin alkuperäinen kysymys esitettiin uudelleen. Vastaajilla ei välttämättä aina ollut mielipidettä jokaiseen esitettyyn kysymykseen.

Haastattelut tehtiin kolmessa eri kohteessa. Mielenkiintoisin havainto oli paikkakuntien suuri ero siinä, miten vastaajat kokivat kunnan tai kaupungin. Pienemmillä paikkakunnilla kunta tai kaupunki tuntui olevan lähempänä kuntalaista, kuin suuremmassa kaupungissa. Pienemmän kunnan tai kaupungin palvelut olivat paremmin vastaajien tiedossa, kuin suuremmassa kaupungissa. Itiksessä vastaajat eivät myöskään aina erottaneet oliko palvelu kunnan, kaupungin tai yksityisen tarjoama. He myös selkeästi käyttivät kaupungin tarjoamia palveluja vähemmän, kuin muut vastaajat.

Porvoossa kaupunki oli hyvin lähellä kuntalaista ja siellä käydään usein maksamassa laskuja ja jopa vaihtamassa kuulumisia. Käynti kaupungin infopisteessä oli myös sosiaalinen tapahtuma iäkkäämmille kaupunkilaisille. Kaupungin infopiste koettiin myös eräänlaisena yleisenä infopisteenä, johon saatettiin soittaa muissakin kuin kaupunkiin liittyvissä asioissa. Porvoon Kompassi on myös erittäin hyvällä keskeisellä paikalla vanhan kaupungin kupeessa keskellä Porvoota, joten myös käyminen siellä on vaivatonta samalla kun käy muilla asioilla kaupungissa. Sijainti katutasossa on myös erittäin hyvä ratkaisu, jolloin myös iäkkäämmät ja lastenvaunut mukanaan kulkevat pääsevät helposti asioimaan.

Toinen kohde oli kauppakeskus Itäkeskus. Kuten jo aiemmin mainitsin, niin Itäkeskuksessa pystyi havainnoimaan, että kaupunkia ja kaupungin palveluita ei oikein osattu yhdistää. Tässä jouduttiin hieman avaamaan mitä kaupungin palvelut voivat olla. Kaupunki ja sen

palvelut olivat vastaajille hieman epämääräinen käsite ja moni sanoikin, että he eivät käytä kaupungin palveluita kovin usein tai ollenkaan.

Kolmas kohde oli Sipoossa Nikkilässä sijaitseva Sote-talo jossa toimii Nikkilän terveystalot. Vastaajat tunsivat hyvin Sipoon palvelut aina terveystalosta kirjastoon ja kansalaisopistoon saakka. Kuntaan suhtauduttiin positiivisesti ja todettiin, että kunta on muuttanut viime aikoina ystävällisemmäksi. Terveystaloihin saa aikoja hyvin ja suhteellisen nopeasti. Negatiiviseksi vastaajat kokivat etenkin rakennusvalvonnan toiminnan, jolloin esiin tuli lupaprosessien hitaus ja kankeus.

Kompassissa ja Sipoon sote-talossa tehdyt haastattelut tehtiin kysymyksiin liittyvässä asiayhteydessä. Haastattelujen aikana voitiin havainnoida, että vastaajat antoivat paljon syvällisempää tietoa näissä kohteissa kuin Itäkeskuksessa, jolloin haastattelut tehtiin irrallaan asiayhteydestä. Vastaajat yhdistivät kunnan tai kaupungin palvelut helpommin silloin, kun he käyttivät heidän tarjoamiaan palveluja ennen haastattelu hetkeä tai sen jälkeen.

4.3 Aineiston tulkinta

Useimmat kuntalaiset haluavat käyttää kunnan palveluja joustavasti, silloin kun heille itselle sopii. Ajasta riippumaton parhaaksi katsottu yhteydenotontapa oli netin kautta tehty ilmoitus, sähköposti, ajanvaraus, muu varaus, ilmoittautuminen tai yhteydenottopyyntö. Netin kautta tehtävät kansalaisopiston ilmoittautumiset koettiin hyvänä palveluna, kuten myös kirjastojen aineistovarauksiin liittyvät palvelut.

Kunnan palveluja tarvitsevat kaikki kuntalaiset. Kuntalaiset, jotka tarvitsevat kunnan palveluita ja ovat yhteydessä kuntaan, ovat kaikenikäisiä. Eri elämänvaiheissa tarvitaan erilaisia kunnan tarjoamia palveluita. Lapsiperheet käyttävät neuvola- ja muita terveydenhoitopalveluita, päivähoitopalveluita, sekä myöhemmin koulunkäyntiin liittyviä palveluita. Nuoret perheet ovat myös hyvin edustettuina rakentamiseen liittyvissä palveluissa ja rakentamisen palvelujen tarve on kasvamassa kunnan kaavoittaessa lisää tontteja. Vanhemmalla iällä tarvitaan yhä enemmän terveystalot sekä mahdollisesti kotihoitoa ja sairaalahoitoa. Käyttäjäkunta on hyvin laajaa myös kirjaston ja kansalaisopiston palveluilla.

Haastatteluissa eniten keskustelua herättivät terveystalot ja niihin liittyvä ajanvaraus sekä saatavuus. Yleensä terveystalot olivat ensimmäinen asia joka vastaajalle tuli mieleen kysyttäessä kunnan palvelujen käyttöä. Vastaajat toivoivat useampia tapoja varata aikoja terveystaloihin. Moni toivoikin, että kaikki terveystalot ja rakentamisen palvelujen tarve on kasvamassa kunnan kaavoittaessa lisää tontteja. Vanhemmalla iällä tarvitaan yhä enemmän terveystalot sekä mahdollisesti kotihoitoa ja sairaalahoitoa. Käyttäjäkunta on hyvin laajaa myös kirjaston ja kansalaisopiston palveluilla.

sen lisäksi. Tällä hetkellä puhelimitse toimivaan ajanvaraukseen soittaessa voi jättää soittopyynnön ja asiakkaalle soitetaan hetken kuluttua takaisin. Takaisinsoitto koettiin kuitenkin epävarmaksi, eikä sitä mielellään käytetty. Muutamalla vastaajalla olikin negatiivisia kokemuksia liittyen takaisinsoittoon, soittopyyntöön ei ollut vastattu lainkaan. Erään pettyneen vastaajan mukaan hän oli jättänyt soittopyynnön jo pari vuotta sitten, eikä hänelle vielä ole soitettu takaisin. Takaisinsoiton toimiessa tarkoituksenmukaisesti se ei sido asiakasta jonottamaan puhelimesta ja takaisinsoitto tapahtuu hyvinkin nopeasti.

lääkkäämmät jo eläkkeellä olevat henkilöt suosivat henkilökohtaista käyntiä tai yhteydenottoa puhelimitse. He kokivat, että henkilökohtainen käynti varmisti paremmin sen, että he pääsevät lääkäriin tai muuhun tarvittavaan terveydenhoitoon. Henkilökohtainen käynti koettiin myös varmemmaksi tavaksi taata aika lääkärille sen sijaan, että he olisivat jonottaneet puhelimesta. Käynti tai yhteydenotto puhelimitse tapahtui toimistoaikojen puitteissa, useimmiten jo aikaisin aamulla.

Kunnan asiakaspalvelu, eli Info, tarjoaa kuntalaisille monenlaista apua ja tietoa. Lääkkäämmille henkilöille henkilökohtainen käynti Infossa oli omalta osaltaan sosiaalinen tapahtuma. Iäkkäät henkilöt maksoivat kunnan laskuja kuten terveydenhoito tai hammaslääkärilaskuja kunnan kassaan, jolloin laskusta ei peritä toimistomaksua. Hyvin moni iäkkäämpi maksaa laskunsa pankissa, jolloin palvelumaksu on kallis. Heille kunnan kassa on tärkeä asiakaspalvelun muoto. Iäkkäät eläkkeellä olevat jakaantuivat kahteen eri ryhmään. Hyvin iäkkäiden ryhmä, jotka eivät koskaan työelämässään joutuneet käyttämään tietokonetta, turvautuivat hyvin perinteisiin yhteydenottotapoihin, kuten henkilökohtaiseen käyntiin ja puhelimitse tapahtuvaan palveluun tai ajanvaraukseen. Toinen ryhmä koostuu henkilöistä, jotka olivat nuorehkoja eläkeläisiä ja olivat käyttäneet tietokonetta työelämässään. He kokivat elektronisen yhteydenottotavan joissakin asioissa heille sopivaksi ja luonnolliseksi. Eräskin vanhempi rouva kertoi iloisesti, kuinka hän sukututkimusta tehdessään käyttää kirjaston sähköisiä palveluja ja ilmoittautuu kaikille kansalaisopiston kursseille aina netissä tehtävän ilmoittautumisen kautta.

Kunnan kotisivuja käytetään paljon. Niitä käytetään sekä kotikoneelta, että mobiililaitteelta. Monet verkkoa käyttävistä asiakkaista etsivät ensisijaisesti tarvitsemaansa tietoa kunnan kotisivuilta. Mikäli he eivät löytäneet sieltä haluamaansa tietoa, olivat he yhteydessä puhelimitse kunnan asiakaspalveluun saadakseen apua. Joissakin tapauksissa asiakas saattoi tulla käymään kunnan Infoon, jossa yhdessä palveluneuvojan kanssa etsittiin haluttua tietoa tai lomakkeita. Infossa tapahtuva neuvonta helpottaa kuntalaista löytämään etsimänsä seuraavalla kerralla helpommin.

Kunnassa on kaksi pääväylää, jonka kautta puhelut pääasiassa tulevat kuntaan. Kuntaan voi soittaa joko vaihteeseen tai asiakaspalveluun, molemmilla on omat numerot. Asiakkaan soittaessa kuntaan koettiin nopean vastaamisen olevan tärkeää. Mikäli palveluneuvoja ei pystynyt auttamaan asiakasta ohjattiin hänet joko olemaan yhteydessä asiantuntijaan suoraan tai palveluneuvoja otti asiakseen selvittää ja palata asiaan. Asiakkaan mielestä asian lopullisella selvittämisellä ei loppujen lopuksi ollut yleensä niin kiire. Vastausta kysymykseen ei tarvittu heti, useimmille riitti tieto siitä, että hänen asiaansa hoidetaan ja asiaan palataan mahdollisimman pian. Moni oli sitä mieltä, että voisi odottaa pidempäänkin kunhan tietää, että vastauksen saa jossakin vaiheessa, vaikka sitten hieman myöhemmin.

Sipoossa kaavoitetaan paljon tontteja, tämä tietenkin johtaa siihen, että kunnan rakennusvalvonnalla on tiedossa kiireiset ajat. Rakentajan tulee toimittaa suuri määrä erilaisia asiakirjoja kuntaan, joko sähköisessä muodossa tai paperisena. Sipoossa on käytössä sähköinen palvelu, lupapiste.fi, jonka kautta rakentajat voivat lähettää asiakirjoja sekä seurata lupaprosessien etenemistä. Rakennusvalvonnan lomakkeita moni kuitenkin toivoi yhä enemmän elektronisessa muodossa. Rakennusvalvonta sai eniten kritiikkiä vastaajilta liittyen asiakaspalveluun ja soittopyyntöihin vastaamiseen. Rakennusvalvonnalla olisikin hyvä olla oma asiakaspalvelupiste, jossa rakentajat saavat asiantuntija apua sitä tarvitessaan. Rakentamiseen liittyvät asiat koetaan usein hyvin haasteellisiksi ja hankaliksi ja niissä tarvittiin usein apua.

Vastaajista suurin osa oli käyttänyt kunnan sosiaali- ja terveystalvveluja ainakin jossakin vaiheessa. Vastaajat olivat enimmäkseen tyytyväisiä saamaansa palveluun ja he olivat päässeet hoitoon kohtuullisessa ajassa. Eräs vanhempi mies kuitenkin totesi, että Helsingin kaupungin hammaslääkäriin aikaa varatessa oli selvinnyt, että jono oli noin 8 kk pituinen, joka hänen mielestään oli kohtuuttoman pitkä aika.

Asiakkaan kohtaaminen koettiin myös hyvin tärkeäksi, olipa kohtaaminen sitten puhelimitse tapahtuva tai henkilökohtainen käynti. Eräs vastaajista totesi, että ”Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” sanonta sopii hyvin kuvaamaan hänen ajatuksiaan. Sama näkökulma tuli myös esiin muutaman muun vastaajan ajatuksista. He olivat sitä mieltä, että omalla käytöksellä oli suuri merkitys siihen kuinka heidät kohdattiin. Hyvällä käytöksellä sai todennäköisesti myös hyvää palvelua, huonolla käytöksellä myös palvelu oli huonompaa.

Palvelun laadusta ja asiakkaan kohtaamisesta todettiin, että palvelutilanteessa kohtaamisen tulee olla asiallinen, toimiva, sujuva, henkilökohtainen, rehellinen, ystävällinen ja kii-

reetön. Palvelu omalla äidinkielellä kuului myös hyvään kohtaamiseen, etenkin sosiaali- ja terveyspalveluissa.

Alla olevassa matriisissa on esitetty pähkinänkuoressa ne asiat, joita vastaajat toivoivat kunnan kehittävän ja jotka vastaajien mielestä olivat tärkeitä palvelujen kehittämiseen liittyvässä pohdinnassa sekä asiakkaiden kohtaamisessa.

Taulukko 3. Haastatteluissa esiin tulleita kehittämiskohteita

Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none">- tavoitettavuus ja joustavuus- palvelulupaus- laadukkuus- dialogisuus
Kunnan nettisivut	<ul style="list-style-type: none">- mobiilisovellus- e-lomakkeet- selkeys ja helppokäyttöisyys- monipuolisuus
Sähköinen asiointi	<ul style="list-style-type: none">- kaikki lomakkeet sähköisessä muodossa- lomakkeiden palautus sähköisesti

5 Pohdinta

Nämä palvelujen kehittämiseen liittyvät johtopäätökset pohjautuvat Sipoon kunnan järjestämässä Tulevaisuusverstaassa esiin tulleisiin oman, sekä muiden ryhmien esille tuomiin ehdotuksiin, ideoihin ja ajatuksiin. Näiden johtopäätösten avulla tämä opinnäytetyö tuo Sipoon kunnalle konkreettisesti esiin ne kohteet, kohdat ja toimintatavat, joiden kehittämiseen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Osa parannus- ja kehitysehdotuksista voidaan toteuttaa hyvin lyhyelläkin ajalla, kun taas toiset vaativat pidempää valmistelua, mutta ovat kuitenkin toteutettavissa lähitulevaisuudessa.

Näiden tulosten perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että kunnan Infon merkitys kuntalaisille on hyvin tärkeä. Infon aukioloaikojen tulee olla kattavat ja kunnan työntekijöiden tavoitettavuuteen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Infossa tulisi panostaa enemmän asiantuntijamaiseen palveluun, joka tarkoittaisi sitä, että heidän tulisi keskittyä tiiviimmin heidän tarjoamaansa ydinpalveluun. Palveluneuvojien asiantuntijaosaaminen helpottaisi osastoilla työskentelevien työtä ja nopeuttaisi asiakkaan asiointia. Asiakas saisi tarvitsemansa tiedon ja avun heti ensimmäisellä kontaktilla kuntaan. Loistavaa palvelua, voisi moni asiakas todeta! Tällä hetkellä Infossa on pari suurta oheistoimintoa, jotka vievät palveluneuvojilta kohtuuttomasti aikaa. Nämä oheistoiminnot ovat karttaliitepakettien koostaminen asiakkaille sekä sisäisenä palveluna tapahtuva matkapuhelinten luovutus, niihin liittyvät ongelmatilanteet, huollon tarpeen kartoitus sekä huoltoon lähettäminen.

Tavoitettavuutta pidettiin erittäin tärkeänä ja moni olikin sitä mieltä, että sitä tulisi entisestään kehittää. Tavoitettavuus ei välttämättä tarkoita sitä, että kunnan asiakaspalvelun aukioloaikoja tulisi pidentää, vaan että kuntaan saisi helposti yhteyden myös aukioloaikojen ulkopuolella käyttäen vaihtoehtoisia yhteydenottotapoja. Vaihtoehtoina voisi olla yhteydenottolomake tai yhteydenpyyntölomake, joka löytyisi kotisivuilta jokaisen eri palvelun alta. Hyvin monessa yrityksessä ja organisaatiossa on käytössä myös chatti. Chatin kautta asiakas voisi saada helposti ja nopeasti vastauksen ongelmaansa. Esimerkiksi jos hän ei löydä hakemaansa lomaketta kotisivuilta tai muu vastaava helposti selvitettävä ongelma, joka ei välttämättä tarvitse henkilökohtaista puhelua tai käyntiä kunnan Infoon.

Käyttäjäkunta on laajaa, asiakkaissa on kaikki ikäryhmät edustettuina mikä tarkoittaa sitä, että kaikki käyttäjät on otettava huomioon suunniteltaessa ja kehitettäessä uusia palveluja. Digitaalisia yhteydenottomuotoja tulisi kehittää ja laajentaa niin, että se olisivat kattavammat kuin nykyään, sekä helpommin löydettävissä kotisivuilta.

Pääsääntöisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Lääkäri- ja laboratorio-aikoja sai hyvin ja kunnan muut palvelut koettiin hyvin tarkoituksenmukaisina. Kunnan siirtyminen digi aikaan ja sen onnistuminen ei ole ainakaan kuntalaisten halusta tai osaa- misesta kiinni. Kuntalaiset hoitaisivat mielellään enemmänkin asioitaan netin kautta. Toi- vottuja uusia netin kautta varattavia ajanvarauspalveluja olivat hammashoito, fysioterapia ja laboratorio terveystalvelujen puolelta, sekä rakennuspuolella mahdollisuus varata säh- köisesti aika henkilökohtaiselle käynnille rakentamiseen liittyvissä asioissa esim. lupa- asioissa.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, jolloin tutkija on hyvin lähellä tarkasti valittua tutkittavaa. Tässä menetelmässä puhutaan näytteestä kvantitatiivisen me- netelmän otoksen sijaan. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi on tutkimuksesta teh- tävä tarkka kuvaus ja perusteltava tulokset hyvin. Luotettavuuden lisäämiseen voidaan käyttää myös erilaisia aineistoja, sekä tiedonkeruumenetelmiä tai useita tutkijoita. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Tässä tutkimuksessa haastattelin vastaajia henkilökohtaisesti, joko yksin tai yhden työ- ryhmän jäsenen kanssa satunnaisotannalla, jotta saatiin perusjoukkoa edustava otos. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitus ja litterointi mahdollistivat haastatteluihin palaamisen ja asioiden tarkistuksen niin moneen kertaan kuin oli tarvetta. Tutkimusmene- telmänä käytettiin myös benchmarkingia, jolla saatiin esiin hyviä palvelujen kehittämisen kohteita.

5.2 Tutkimuksen eettisyys

Kaikessa kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta, joten tutkimukseen ja kehit- tämiseen osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mitä tutkitaan, mikä on tutkittu aihe ja tavoitteet, sekä mikä on heidän roolinsa tutkimuksessa. Nimettömyydellä ja yksilöimättö- myydellä saadaan todellisia ja rehellisiä vastauksia. Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Sen tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kyseessä ovat sa- mat eettiset säännöt, kuin muutenkin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuk- sessa. (Ojasalo ym. 2014, 48)

Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja että nau- hoitus tulee ainoastaan haastattelijan omaan käyttöön, eikä sitä esitetä sellaisenaan mil- lekään yleisölle. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei kysytty, eikä se ollut tutkimuksen kan- nalta oleellista. Kaikki henkilöt joilta haastattelua kysyttiin, suostuivat siihen, kuten myös

nauhoituksiin. Kaikkia haastatteluja ei saatu nauhoitettua, koska matkapuhelimen tallenustila loppui kesken. Nämä nauhoituksen ulkopuolelle jääneet haastattelut kirjattiin ylös mahdollisimman tarkasti ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jotta asiat olivat tuoreessa muistissa.

5.3 Kehittämissuhteet

Kunnan kotisivujen uudistaminen tuli esiin useammassa eri asiayhteydessä. Sivuja tulisi kehittää ja uudistaa käyttäjäystävällisemmiksi ja mobiilikäytettävyyttä tulisi ottaa huomioon. Tällä hetkellä kunnan sivustosta ei ole mobiiliversiota, tämä koettiin vanhanaikaiseksi, koska monella muulla kunnalla ja organisaatiolla on käytössä erittäin toimivat ja käyttäjäystävälliset mobiiliversiot kotisivuistaan. Tässä yhteydessä kuntaa verrattiin HSL:n mobiilipalveluun, joka toimii erittäin käyttäjäystävällisesti. Sivujen toimintaa voisi myös kehittää sellaisiksi, että sivut olisivat ns. ”itseoppivat” jolloin asiakkaan etsiessä tietoja sivuilta sivusto itsessään tarjoaisi haettuun aiheeseen liittyviä muita hyödyllisiä sivustoja. Itseoppivan sivuston ominaisuuksiin kuuluisi myös chat mahdollisuus, joka tulisi esiin kun sivusto huomaa, että selaaja ei löydä etsimäänsä tai on sivustolla pitkään.

Kunnan palvelut ovat hyvin laajat, joka tarkoittaa sitä, että erilaisia lomakkeita on myös hyvin paljon. Näiden lomakkeiden saatavuutta tulisi parantaa siten, että kaikki kuntaan liittyvät lomakkeet kuten esim. päivähoitolomakkeet, koulukyyteihin liittyvät lomakkeet, iltaja aamupäiväkerhon lomakkeet sekä eri avustusten hakemiseen tarvittavat lomakkeet tulisi löytyä e-lomakkeina. Käyttäjäystävällisyyttä olisi myös mahdollisuus pystyä palauttamaan ne täytettyinä netin kautta. Mikäli palautettaviin lomakkeisiin tarvittaisiin allekirjoitus, tulisi se olla mahdollista tehdä elektronisesti pankki- tai tupas tunnuksia käyttämällä. Avustusten hakemiseen ja muihin hakemuksiin tarvitaan yleensä jonkin verran liitteitä, jolloin niidenkin lähettämisen tulisi olla mahdollista sähköisessä muodossa. Tämä vähentäisi papereiden määrää ja mahdolliset häviämiset eliminoitaisiin lähes kokonaan. Lomakkeet lähetettäisiin suoraan asiaa hoitavalle osastolle, jolloin turhat välikädet jäisivät pois ja käsittelyaika lyhenisi.

Kunnan vaihdetta ja asiakaspalvelua tulisi kehittää enemmän asiantuntijapainotteiseksi. Vaihteessa ja asiakaspalvelussa työskentelevillä tulisi olla hyvin laajalti tietoa eri aiheista, jolloin asiakasta pystyttäisiin auttamaan mahdollisimman paljon jo ensimmäisen yhteydenoton aikana. Mikäli kuitenkin asia vaatii enemmän asiantuntijuutta, tulisi asiantuntija pyytää asiakaspalveluun auttamaan asiakasta. Tämä siitä syystä, että tällä tavalla saadaan kunnan sisäiset tilat rauhoitettua kokonaan asiakkailta, eikä käytävillä liikkuisi ulkopuolisia henkilöitä. Asiakaspalvelutilassa tulisi olla istumaryhmiä, joissa asiantuntija voi

käydä rauhassa keskustelua asiakkaan kanssa. Myös mahdollisuus tietokoneen käyttöön tulisi taata näissä tapaamisissa. Mikäli asiantuntijalla käy paljon ulkoisia asiakkaita, tulisi hänen työhuoneensa sijoittaa lähelle Infoa siten, että asiakkaiden on helppo päästä hänen luokseen.

Kunnan asiakaspalvelupisteen eli Infon ulkoasua ja toimintoja tulisi kehittää asiakasystävällisemmiksi. Nykyinen tilajako on ollut samanlainen jo useamman vuoden ajan. Asiakasystävällisemmän tilan saisi aikaan miettimällä palveluneuvojen työpöytien sijoittamista ja työpöytien ulkomuotoa. Tämän hetkisestä ”tiskistä” tulisi luopua kokonaan ja panostaa siihen, että palveluneuvojan työpöytä olisi sijoitettu niin, että asiakkaan saa tarvittaessa viereen istumaan. Tämä helpottaa palveluneuvojan työtä silloin, kun asiakkaan kanssa esim. etsitään tietoa kotisivuilta, täytetään hakemusta tai tulostetaan tarvittavia asiakirjoja. Palveluneuvojen tietokoneiden lisäksi tilassa tulisi olla useampi asiakkaiden käyttöön tarkoitettu tietokone sekä tulostusmahdollisuus.

Kunnassa tulisi ottaa käyttöön palvelulupaus, joka tuotaisiin kaikkien työntekijöiden tietoon ja osaksi päivittäistä toimintatapaa. Palvelulupauksessa tulisi esiin perusperiaatteet siitä, miten asiakasta palvellaan. Tärkeä huomioon otettava periaate liittyen asiakaspalveluun on miten ja missä ajassa vastaamme asiakkaan puhelinsoittoihin, soittopyyntöihin ja sähköposteihin. Asiakkaalle on tärkeää tietää, että juuri hänen ongelmansa on työn alla vaikka hän ei vastausta heti saisikaan. Mikäli asian selvittämiseen kuluu luultua enemmän aikaa, tulisi myös tämä saattaa asiakkaan tietoon. Turha asiakkaan ”pompottelu” pois, ohjataan asiakas oikein jo ensimmäisen yhteydenoton aikana.

Uusia ja erilaisia yhteydenottotapoja pohdittiin myös ja monessa eri asiayhteydessä tuli esiin toive yhteydenottolomakkeesta tai vastaavasta. Yhteydenottotavan tulisi olla sellainen, johon voisi jättää soittopyynnön joko suoraan henkilölle tai asiaa hoitavalle osastolle. Yhteydenottopyynnössä on otettava huomioon se, että pyyntö varmasti tulee käsittelyyn sekä palvelulupauksen täyttäminen.

Kuten jo aiemmin mainitsin niin, vastaajien mielestä kunnan työntekijöiden tavoitettavuutta tulisi parantaa. Kunnassa on tällä hetkellä joillakin osastoilla käytössä soittoaajat, jolloin kunnan työntekijän olisi tarkoitus vastata asiakaspuheluihin. Kunnan palveluja tulisikin kehittää siten, että soittoaajat poistuisivat kokonaan. Mikäli työntekijä on varattu, tulisi hänen puhelimesta olla vastaaja, johon asiakas voi jättää soittopyynnön. Mikäli puhelu on tullut kunnan asiakaspalvelun kautta, tulisi asiakaspalvelun auttaa asiakasta parhaansa mukaan ja tarvittaessa ottaa soittopyyntö. Tässä uuden toimintatavan omaksumisessa voi

olla omat haasteensa ja siksi työntekijöille tulisi ehdottomasti painottaa palvelulupauksen tärkeyttä.

Kunnan organisaatorakennetta mietittiin myös, millä tavalla organisaatiota tulisi muuttaa, että kehittämissuhteet todellakin toteutuisivat. Eräs ajatus oli, että jokaisella osastolla olisi yksi nimetty kehittämissuhtea tekevä henkilö, joka toimisi esimiehen lähellä. Tämän henkilön tehtävänkuvaan kuuluisi ottaa vastaan kehittämissuhteet, ohjata ne osaston sisällä oikealle henkilölle sekä seurata, että ehdotus otetaan käsittelyyn ja seurata mahdollista implementaatiota.

Kunnan palvelujen kehittämistä mietittiin myös hieman yrittäjien näkökulmasta katsottuna. Sipoossa toimivista yrittäjistä 98 % on yksin toimivia. Nämä yrittäjät ovat keski-ikäisiä, useimmiten isoista yrityksistä eronneita, joista useimmat työskentelevät kotitoimistossaan yksin. Tämän takia heiltä usein puuttuu ammattiverkosto. Näitä yrittäjiä kunta haluaa auttaa yrittäjyydessä, estää syrjäytyminen sekä tarjota vaihtoehto yrittäjälle silloin kun hän ei jostain syystä halua työskennellä kotoa käsin. Yrittäjille tarkoitettuja palveluja voisi olla etätyömahdollisuus kunnan tarjoamassa tilassa, jossa yrittäjä voisi samalla tavata muita yrittäjiä ja verkostoitua heidän kanssaan. Tiloissa olisi myös tarjolla hyvät ja toimivat nettiyhteydet sekä mahdollisuus kopiointiin sekä pienimuotoisiin kokouksiin.

Sipoosta käy päivittäin noin 6000 henkilöä töissä kunnan rajojen ulkopuolella. Näistä muualla työskentelevistä noin 25 % voisi työnsä puolesta työskennellä ainakin osittain etänä, jolloin myös he voisivat myös käyttää aiemmin mainittuja kunnan tarjoamia etätyötiloja. Tätä ryhmää palvelisi myös paremmat liityntäpysäköintimahdollisuudet sekä työmatkaliikenteen sujuvoittaminen. Kunnan palveluihin he toivoivat enemmän iltavastaanottoaikoja sekä sähköisiä palveluja ja e-palveluja. Eräänä kehittämissuhteena oli saada päiväkotien ja koulujen yhteyteen liityntäpysäköintimahdollisuus, josta olisi sujuva bussiyhteys pääkaupunkiseudulle tai Porvooseen.

Kaikkia esiin tulleita kehityssuhteita yhdistää pari keskeistä asiaa. Kunnan henkilöstön on pystyttävä muuttamaan omia toimintatapojaan ja oltava avoimia uusia ajattelutapoja ja toimintatapoja kohtaan. Omasta ammattitaidosta tulisi huolehtia koulutusten ja muiden kurssien avulla, jotta tietotaito olisi ajankohtaisella tasolla.

On myös uskallettava kokeilla erilaisia toimintatapoja, uskaltaa erehtyä ja uskaltaa myöntää virheensä. Vain uskaltamalla voidaan saada muutosta aikaan ja saada aikaan aivan uusia tehokkaita, käyttäjäystävällisiä, helppokäyttöisiä ratkaisuja, jotka ovat kaikkien ulottuvilla. Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin kuntalaisten toive ja osaaminen liittyen sähköisiin

palveluihin. Kuntalaiset tuntuvat olevan valmiimpia digitalisoitumiseen kuin yleisesti luullaan.

5.4 Reflektio

Palvelumuotoilulla saadaan helposti esimerkiksi haastattelujen avulla esiin hyvinkin paljon parannus- ja kehittämiskohteita. Parasta palvelumuotoilussa on, että sen voi aloittaa alusta niin monta kertaa kuin tarve vaatii. Palvelumuotoilun työkalupakista löytyy menetelmä hyvin moneen ongelmakohtaan. Palvelumuotoilu pitäisikin ajatella enemmänkin jatkuvana prosessina kuin projektina. Kehittäminen on tullut jäädäkseen niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille.

Työskentely Tulevaisuusverstaassa yhden ryhmän jäsenenä on ollut hyvin antoisaa, haastavaa ja hauskaa. Oman roolini kautta olen saanut haastatella erilaisia ihmisiä eri konteksteissa, saanut analysoida esiin tulleita asioita oman ryhmän ja muiden ryhmien kanssa sekä saanut visioida uusia tulevaisuudessa tarvittavia ratkaisuja liittyen palveluihin. Tulevaisuusverstaan myötä olen päässyt tutustumaan hyvin erilaisiin ihmisiin, asioihin, konteksteihin, ajattelu- ja työskentelytapoihin. On ollut erittäin mielenkiintoista nähdä kollegat eri ympäristössä, kuin missä heidät on tottunut näkemään sekä olen vaikuttanut kaikesta siitä tiedon määrästä, joka meillä kaikilla on eri osa-alueilta.

Tämä projekti pohjautui toiminnalle, jossa palvelumuotoilijat ohjeistavat työryhmiä aloituksessa ja koonnissa, mutta itse haastattelujen toteutus ja tulosten analysointi jää työryhmille. Olen nähnyt konkreettisesti miten palvelumuotoilijat tekevät työtään, miten he ohjaavat ja luotsaavat sekä antavat uusia suuntia ajattelutapoihin. Usein muotoilijat ”ravistelivat” ryhmiä, jotta vanhat ja pinttyneet ajattelutavat karisivat pois. Palvelumuotoilijoiden työ on haastavaa mutta hauskaa. Heidän on osattava antaa tarvittavaa ohjausta ryhmille kuitenkin ohjaamatta heitä liikaa. Tärkein työ jää kuitenkin työryhmille, koska he ovat yhteydessä asiakkaaseen työssään sekä tässä projektissa haastattelujen kautta.

Olen oppinut paljon kehittämiseen liittyvistä asioista tämän opinnäytetyön aiheen ansiosta. Olenkin löytänyt itsessäni jo olemassa olleen kehittäjän seuraavan tason. Olen toiminut asiakaspalvelutehtävissä monessa eri organisaatiossa, joten asiakkaisiin liittyvää asiantuntemusta minulla on paljon. Kuitenkin palvelumuotoilun tapa ja prosessi oli minulle uusi mielenkiintoinen tuttavuus. Palvelumuotoilu sekä sen eri menetelmät ovat erittäin mielenkiintoinen lähestymistapa ja toivonkin että voin lähitulevaisuudessa käyttää oppimiani asioita työelämässä.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen ei ollut aivan yksinkertaista. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tekeminen oli antoisaa, helppoa ja hauskaa. Ihmiset, joita haastattelin olivat hyvin ystävällisiä ja kertoivat avoimesti kokemuksistaan. Suurin ongelma tulikin eteen kaiken saamani informaation käsittelyvaiheen koittaessa. Omien tutkimustulosten lisäksi sain vielä viiden muun ryhmän tulokset tietooni Tulevaisuusverstaan purkupäivillä, joten materiaalia oli runsaasti tarjolla. Haasteeksi muodostuikin valita ja seuloa ne kehittämissuhteet, jotka olisivat ei ehkä nopeimmin, mutta asiakkaalle näkyvimmin toteutettavissa, suhteellisen lyhyessä ajassa.

Lähteet

Aalto-yliopisto 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.

Luettavissa: <https://shop.aalto.fi/media/attachments/54229/palvelumuotoilu.pdf>. Luettu: 5.10.2015.

Aspa-säätiö 2015. Asiakas on ainoa joka näkee palvelutarpeensa kokonaisuuden. Luettavissa: <http://www.aspasaatio.fi/suuntaaja/suuntaaja-22012/asiakas-ainoa-joka-nakee-palvelutarpeensa-kokonaisuuden>. Luettu: 28.10.2015.

Bjaernulf, P. 26-27.10.2015. Learning Miles Oy, Senior Partner. Tulevaisuusverstaas. Porvoo.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. (uud) painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Hautakangas, S & Heikkinen, J. 2008. Miten tuottavuuden kehitystä mitataan julkisissa palveluissa. Tilastokeskus. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-12-19-001.html. Luettu: 3.11.2015.

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Suomen Kuntaliitto. Luettavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=277. Luettu: 3.11.2015.

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

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiateollisuus ry. Helsinki.

Moritz, S. 2009. Service design. Practical Access to an evolving field. London. Luettavissa: http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign. Luettu: 15.10.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. (uud.) painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Savela, O. 2010. Palveluiden tuottavuutta ei aina kannata parantaa. Tilastokeskus. Luettavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-06-07_002.html. Luettu: 3.11.2015.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Hansaprint Oy. Espoo.
- Sipoon kunta 2015. Tietoa Sipoosta. Luettavissa: http://www.sipoo.fi/fi/tietoa_sipoosta. Luettu: 23.9.2015.
- Sipoon kunta 2015. Sipoon kunnan palvelut. Luettavissa: <http://www.sipoo.fi/fi/palvelut>. Luettu: 31.10.2015.
- Sipoon kunta 2015, Sipoon kunnan hallintosääntö 1.1.2013. Luettavissa: http://www.sipoo.fi/easydata/customers/sipoo/files/2007_hallinto/hallintosaanto_1.1.2013.pdf. Luettu: 23.9.2015.
- Sipoon kunta 2015. Sipoon kunnan henkilöstöorganisaatio. Luettavissa: <http://www.sipoo.fi/fi/paatoksenteko>. Luettu: 23.9.2015.
- Sivonen, S. & Poursu, L. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Kuntatyönantajat. Luettavissa: <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamisen-ennakointi-raportti.pdf>. Luettu: 3.11.2015.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. John Wiley & sons Inc. Hoboken. New Jersey.
- Taloustutkimus Oy 2015. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivisen_tutkimus. Luettu: 28.9.2015.

Tekes 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Luettavissa:

<http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisestapalveluliiketoimintaan.pdf>. Luettu: 1.10.2015.

Tekes 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen.

Luettavissa: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>. Luettu: 30.9.2015.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.