



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pietu Purhonen

# LAKEUDEN KUTSU

Palvelumuotoilulla houkuttelevuutta rekrytointikoulutuksiin

Liiketalous  
2021

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pietu Purhonen
Opinnäytetyön nimi	Lakeuden Kutsu, Palvelumuotoilulla houkuttelevuutta rekrytointikoulutukseen
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	47 + Liite
Ohjaaja	Tauno Kekäle

---

Työvoimapula on Pohjanmaan maakunnissa suurin este yritysten kehittymiselle. Työttömiä työnhakijoita on vähän ja heidän osaamisensa ei kohtaa yritysten osaa- mistarpeiden kanssa. Tässä tutkimuksessa ratkaisua haetaan rekrytointikoulutuspal- veluilla. Tutkimustehtävä on kehittää toimintatutkimuksen avulla rekrytointikoulu- tuspalvelua. Tutkimuskysymykset liittyvät palvelun muotoiluun asiakasyrityksille: Miten ryhmäkeskustelu auttaa yhteiskehittämistä? Miten korkea työllisyysaste ja kova työvoimapula vaikuttavat rekrytointikoulutuksen palvelumuotoiluun?

Rekrytointikoulutuspalvelua tutkitaan ja kehitetään palvelumuotoilun muodosta- massa viitekehyksessä. Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjät ja asiakasyritykset ovat keskiössä, jotta muotoiltava palvelu tyydyttäisi asiakasyritysten edustajien ja palvelun loppukäyttäjien tarpeita. Tässä tutkimuksessa keskeinen työtapa on yhteis- kehittäminen ja siihen kietoutuu ryhmäkeskustelut aineiston keräystapana.

Tämä tutkimus osui ajankohtaan (2019), jolloin alueella vallitsi lähes täystyöllis- syys. Jotta palvelumuotoilu saadaan tarkoitettulla tavalla toimimaan, osallistujat tu- lee perehdyttää hyvin ja asiakasymmärryksen tärkeys tulee olla osallistujien fokuk- sessa. Kehittämishankkeessa selvisi, että yhteisen asiakasymmärryksen voi saavut- taa helpommin ja paremmin, jos ryhmäkeskusteluja pidetään tuotannollisessa ym- päristössä.

## ABSTRACT

Author	Pietu Purhonen
Title	Lakeuden kutsu, using service design to stimulate recruitment training
Year	2021
Language	Finnish
Pages	47 + Appendice
Name of Supervisor	Tauno Kekäle

---

Labour shortage is the biggest hindrance to company development in the Ostrobothnia regions. There are few unemployed jobseekers and their skills do not meet company skill requirements. This research seeks solutions for recruitment training services. A function of the research is, with the help of action research, to develop recruitment training service. The research questions concern service design for client companies: How does group conversation help co-creation? How does a high employment rate and a severe labour shortage affect service design of recruitment training?

Recruitment training services are examined and developed in a service design frame of reference. Service users and client companies are central in service design, in order that the designed service satisfies the representatives of client companies and the requirements of the service's end users. In this research a central method is co-creation involving group conversations as a material collection method.

This research was conducted at a time (2019), when the region was dominated by almost full employment. For service design to operate in the intended manner, participants must be well familiarised, and the importance of client understanding must be the focus of participants. The development project resolved that collective customer understanding can be more easily and better obtained if group conversations are held in a production environment.

---

Keywords     service design, group conversation, co-creation

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TARVEANALYYSI JA NYKYTILAN KUVAUS.....	10
3	PALVELUMUOTOILU.....	12
	3.1 Palvelumuotoilun käsitteitä.....	12
	3.2 Ihminen tarpeineen keskiössä .....	14
	3.3 Palvelumuotoilun menetelmistä ja työkaluista .....	16
	3.4 Palvelumuotoiluprosessi .....	19
	3.4.1 Projektin aloittaminen ja esitutkimus.....	20
	3.4.2 Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu.....	20
	3.4.3 Ideointi, konseptointi ja prototyyppi.....	21
	3.4.4 Pilotointi ja lanseeraus .....	21
	3.4.5 Arviointi ja jatkuva kehittäminen.....	22
4	MENETELMÄLLISET VALINNAT .....	23
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote ja tieteenfilosofiset taustaoletukset .....	23
	4.2 Praktinen toimintatutkimus.....	24
	4.3 Ryhmäkeskustelut osana yhteiskehittämistä.....	25
	4.3.1 Aineiston keruu.....	25
	4.3.2. Aineiston analysointi osana kehittämistoimintaa.....	26
5	LAKEUDEN KUTSUN PALVELUMUOTOILUPROSESSI .....	28
	5.1 Projektin aloittaminen ja esitutkimus.....	28
	5.2 Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu .....	28
	5.3 Ideointi, konseptointi ja prototyyppi.....	29
	5.4 Pilotointi, lanseeraus, arviointi ja jatkuva kehittäminen.....	29
6	KEHITTÄMISTOIMINNAN KUVAUS JA VAIHEITTAISET TULOKSET	
	31	
	6.1 Pilotin ennakointi.....	31
	6.2 Ohjausryhmän kokous .....	32

6.3	Rekrytointi .....	32
6.4	Ryhmäkeskustelu .....	33
6.5	Henkilökohtaistaminen .....	34
6.6	Pilotti.....	34
6.7	Pilotin loppupalaute .....	35
6.8	Rekrytoinnin vaikeus ja helppous .....	37
6.9	Hitsauskoulutus.....	37
6.10	Palvelumuotoilua myynnin tehostamiseksi.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	39
7.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	39
7.2	Käyttökelpoisuus.....	41
7.3	Siirrettävyys .....	42
7.4	Johtopäätökset.....	42
	LÄHTEET.....	45

## LIITTEET

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

**Kuvio 1** Palvelupaketti

**LIITELUETTELO****LIITE 1** Opal-palaute ensimmäisestä pilottikoulutuksesta

## 1 JOHDANTO

Osaavan työvoiman saatavuus määrittelee lopulta sen, miten Suomen hyvinvointiyhteiskunta pystytään tulevaisuudessa rahoittamaan verovaroilla. Toimeksiantajan ydinliiketoiminta perustuu asiakasyritysten tarpeita vastaavien työntekijöiden löytymiseen. Useassa ammattiryhmässä on ylitarjontaa henkilöstöstä (työttömiä työnhakijoita) kun taas toisaalta avoimia työpaikkoja on ennätysmäärä. Lehtisen artikkelissa (Ilkka 12.11.2019, 7) työministeri Timo Harakka kertoi vieraillessaan Vaasassa, etteivät “työttömät ja avoimet työpaikat löydä toisiaan”. Kohtaanto-ongelma Suomessa on merkittävä.

Suomen hallitus on määritellyt työllisyysastetavoitteeksi toimikaudellaan 75%, kertoi työministeri Timo Harakka vierailullaan. Pohjanmaalla tavoite oli vierailun aikaan jo asetettu 80 prosenttiin (Lehtinen), koska työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta oli Pohjanmaalla Manner-Suomen alhaisin eli paras, 5,8 %, ja Etelä-Pohjanmaan lukema oli toiseksi paras, 6,1 % (Peltokangas 23.10.2019, 9). Koko maan lukema oli tuolloin 8,6 %. Oikeusministeri Anna-Maja Henriksson totesi Jurkan artikkelin (Ilkka 5.11.2019, 19) mukaan viikkoa aikaisemmin vieraillessaan Vaasassa, että Pohjanmaalla on korkean työllisyysasteen seurauksena “huutava pula osaajista ja se on yritysten kasvun jarru”. Suomen työllisyysasteen nostaminen on tämän hetken (syksy 2019) yhteiskunnallisen keskustelun yksi tärkeimmistä puheenaiheista.

Pohjanmaan maakunnissa on paljon teknologiateollisuutta ja osaavan työvoiman puute on alan yrityksille aito kasvun este. Tähän haasteeseen vastaaminen erilaisin ratkaisuin on ollut tämän tutkimuksen tekijän keskeinen työtehtävä yli kymmenen vuotta. Asiakasyritysten tarpeet ovat jatkuvasti entistä haastavampia täyttää. Yritysten tarvitsemaa osaamista kasvustrategioidensa toteuttamiseksi ei enää juurikaan ole löydettävissä alueen tiedossa olevista työnhakijoista. Työssäkävien työntekijöiden siirtyminen yrityksestä toiseen ei ratkaise alueellista haastetta, vaan siirtää ongelman yrityksestä toiseen. Teknologiateollisuuden koulutuspaikat toisen asteen oppilaitoksessa eivät täyty. Yritysten tarpeisiin nähden valmistuvia toisen asteen opiskelijoita ei ole tarpeeksi. Työministeri Timo Harakan mukaan (Lehtinen)



“hallitus tarjoaa lääkkeeksi yritysten tarpeista lähtevää muunto-, täydennys- ja rekrytointikoulutusta” ja näihin toimenpiteisiin on varattu lisämäärärahaa.

Toimeksiantajayrityksellä on itsellään vahva kasvustrategia, mistä iso osa painottuu orgaaniseen kasvuun. Tämän kasvun saavuttamiseksi tarvitaan täysin uudentyypisiä palveluratkaisuja. Toimeksiantaja on yhdessä sidosryhmiensä kanssa suunnitellut kolmivuotisen hankkeen, Lakeuden kutsu, mikä osaltaan tähtää kohtaanto-ongelman ratkaisemiseen ja yhteiskunnalle kalliiden työttömien työnhakijoiden työllistämiseen.

Opinnäyte toteutuu Lakeuden kutsun pilotointivaiheen rekrytointikoulutusten suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheessa. Interventiona kehittämishankkeen yhteistyöhön tuodaan palvelumuotoilun viitekehys. Opinnäytetyön tavoitteena on, että osallistujat oppivat yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaidensa kanssa hyödyntämään palvelumuotoilua siten, että palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen kehitettävät rekrytointikoulutuspalvelut tuottavat tehokkaasti ammattitaitoisia osaajia asiakasyritysten työntekijöiksi ja että opinnäytetyövaiheen jälkeen tapahtuvassa kehittämistyössä palvelumuotoilu on oleellinen osa Lakeuden kutsun toteuttamisessa ja myöhemmin luonteva tapa yhteistyösapuolien tuotannon ja palveluiden kehittämässä.

## 2 TARVEANALYYSI JA NYKYTILAN KUVAUS

Toimeksiantaja on saanut Työ- ja elinkeinoministeriöltä 1+2-vuotisen rahoituksen hankkeeseen, jonka suunnittelu on tehty ja käytännön toteutus tehdään konsortiolla, johon kuuluu toimeksiantajan lisäksi kuusi toisen asteen ja korkea-asteen oppilaitosta. Hankkeen verkostoon kuuluu näiden lisäksi toimeksiantajan teolliset kohdeyritykset, kauppakamarit ja seudulliset kehitysyhtiöt. Hankkeen punainen lanka on kehittää ja toteuttaa Pohjanmaan maakunnissa rekrytointi- ja täsmäkoulutuksia teollisuudelle. Hanke nimettiin suunnitteluvaiheessa Lakeuden kutsuksi, jonka palvelumuotoiluun tämä kehittämishanke pureutuu.

Toimeksiantajan liiketoiminta nivoutuu yritysten työntekijätarpeisiin ja onnistuneisiin rekrytointeihin. Hankkeen kohdealueen, pohjalaismaakuntien (Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa ja Etelä-Pohjanmaa), alhainen työttömyysprosentti vuonna 2019 pakottaa toimeksiantajaa innovoimaan uusia tapoja löytää työntekijöitä eri alojen tarpeisiin. Pohjalaismaakuntien teknologiateollisuus on jo pitkään kipuillut kohtaanto-ongelman kanssa, osaavaa työvoimaa on vaikeaa löytää. Pohjalaismaakunnissa on tuhansia työttömiä työnhakijoita, joiden osaaminen on joko vanhentunutta tai sellaiselta toimialalta, josta ei enää löydy työpaikkoja. Esimerkiksi tekstiiliteollisuuden koulutuksen saaneita on alueella paljon, mutta suurin osa yrityksistä on lopettanut toimintansa. Ylitarjontaa on myös erilaisista sihteereistä, datanomeista ja merkonomeista, kun teknologiateollisuus tarvitsisi teknologisen koulutuksen saaneita työntekijöitä. Toisaalta pitkäaikaistyöttömissä löytyy sellaisia työnhakijoita, jotka ovat saaneet koulutuksen sellaiselta alalta missä olisi nyt kysyntää, mutta erilaisista syistä johtuen he eivät pysty koulutustaan vastaavaa työtä tekemään. Katse on kääntynyt muihin maakuntiin: voisiko Lakeuden kutsu houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä töihin pohjalaisiin teollisuusyrityksiin?

Tavoite nostaa Suomen työllisyysaste koko maassa 75 prosenttiin edellyttäen, että ihmiset muuttaisivat työn luokse tai että työ muuttaa ihmisten luokse Suomen sisällä. Suomi tarvitsee työntekijöitä myös ulkomailta mm. demograafisen kehityksen vuoksi. Työvoiman piiriin pitää saada monia vaikeasti tavoitettavia tai vaikeasti työllistettäviä kohderyhmiä. Lakeuden kutsun tavoitteena ensi vaiheessa on,

että oman maakunnan työvoimapotentiaalin lisäksi löydettäisiin niitä, jotka olisivat valmiita muuttamaan tiedossa olevan työn ansiosta pohjalaisiin maakuntiin rekrytointikoulutuksen innoittamana. Toisessa vaiheessa houkuttelu on tarkoitus ulottaa Suomen rajojen ulkopuolelle.

Tulevaisuuden kompetenssit muuttuvat teollisuudessa nopeasti: tarvitaan uusia tapoja löytää ja tuottaa tulevaisuuden työntekijöitä teollisuusyritysten strategioiden mukaisten tavoitteiden toteuttamiseen. Lakeuden kutsussa tavoitteena on huomioida myös teollisten yritysten digitalisaation edistymisen luomat osaamishaasteet.

Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan kehittämishankkeen pilotointivaiheen (noin puoli vuotta) palvelumuotoiluprosessia Suomessa vuonna 2019. Kehittämishanke sisältää palvelumuotoilua kohdeyrityksille, asiakkaille ja loppukäyttäjille sekä sisäistä palvelumuotoilua konsortiossa. Konsortion ja asiakasyritysten yhteistyöllä on siinä suuri rooli. Hankkeen asiakasyritykset ovat teolliset yritykset kolmessa pohjalaismaakunnassa. Hankkeen ulkopuolelle rajataan näiden yritysten etsintä ja löytäminen sekä palvelumuotoiltujen palveluiden markkinointitoimenpiteet.

Kehittäminen kohdistuu rekrytointikoulutuspalveluiden kehittämiseen palvelumuotoilua hyödyntäen. Tutkimuskysymykset kohdistuvat intervention eli palvelumuotoilun tuomiseen osaksi kehittämisprosessia:

- Miten ryhmäkeskustelu auttaa yhteiskehittämistä?
- Miten korkea työllisyysaste ja kova työvoimapula vaikuttavat rekrytointikoulutuksen palvelumuotoiluun?

### 3 PALVELUMUOTOILU

#### 3.1 Palvelumuotoilun käsitteitä

“**Palvelumuotoilun** tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokonaisuuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja.” (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti, 2014, 38.)

Palvelumuotoilu tähtää palvelukokemusten optimointiin. Se on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se on yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä, jolla tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, ekologisuutta ja esteettisyyttä. Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima. Se on kehikko, jolla päästään käsiksi palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen ja jolla palvelun kehittäjä voi syventää omaa osaamistaan ja rakentaa omaan toimintaympäristöönsä paremmin sopivia palveluita. Palvelumuotoilu tekijät ovat palvelumuotoilijoita ja lopputulos on palvelu. (Ojasalo ym. 2014, 71; Tuulaniemi 2011, 58, 64, 68.)

Kilpailijoita parempia, jopa ylivoimaisia asiakaskokemuksia voidaan saada kehittämällä palvelua asiakaskeskeiseksi palvelumuotoilun avulla. Ylivertaisessa palveluliiketoiminnassa asiakas ei enää ole kohde vaan osallistuu oman asiakaskokemuksensa luomiseen ja tuottamiseen. Palvelumuotoilussa luodaan uutta yhdessä tai entistä palvelua kehitetään jatkuvana prosessina. Välillä kokeillaan ja saatujen kokemusten, arvioinnin ja palautteen perusteella kehitetään ja muokataan ja taas kokeillaan. Ja koko ajan opitaan lisää. Tavoitteena on, että palvelumuotoiluna tehty työ tuottaa hyvää tai parempaa palvelua, joka ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen ja luo jokaisessa kohtaamisessa miellyttävän asiakaskokemuksen arvostuksen ja välittämisen kautta. Palvelumuotoilu kohdistuu mm. palveluun liittyviin prosesseihin, vuorovaikutukseen, järjestelmiin, brändeihin, tiloihin ja esineisiin. (Saarelainen 2019, 73, 77, 79, 177; Fischer & Vainio 2014, 14, 166; Tuulaniemi 2011, 59, 64; Miettinen 2011, 30.)

Palvelupaketti määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.		
	Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin.	
Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen.	Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat voisivat helposti käyttää ydinpalvelua.	Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta.

**Kuvio 1.** Palvelupaketti. (Koivisto 2011, 44)

**Palvelupaketti** muodostuu **ydinpalvelusta, tukipalvelusta ja lisäpalvelusta**. Kun palvelua muotoillaan, on tärkeää miettiä yllä olevan kuvion 1 mukaan, mikä on varsinainen ydinpalvelu, mitkä sen käyttöä helpottavia avustavia palveluita ja mitkä tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käyttämisen miellyttävämmäksi tai erottavat ydinpalvelun kilpailijoiden vastaavista palveluista.

**Palvelupolku** on palvelukokonaisuuden kuvaus, asiakkaan prosessi palvelumuotoilussa. Se kertoo, miten asiakas kulkee, kokee ja etenee käyttäessään palvelua alusta (tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä) loppuun (palvelusta koettuun hyötyyn) asti. Palvelupolku voidaan vaihteistaa esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. (Tuulaniemi 2011, 78–79; Koivisto, M. 2011, 55; Ojasalo ym. 2014, 73.)

**Palvelutuokiot** ovat palvelupolun peräkkäisiä, tarkoituksenmukaisia ja eripituisia osia, joista jokainen sisältää useita **kontaktipisteitä**, joiden kautta asiakas on kontaktissa kaikkien aistiensa kautta ihmisiin, ympäristöön, esineisiin ja toimintatapoihin. Äänet, valot, värit, tuoksut, maut ja materiaalit voidaan suunnitella osaksi keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen kontaktipisteissä, joissa palvelu konkretisoituu kuluttajalle ja jossa syntyy kokemus palvelun käyttämisestä. On tärkeää, että kontaktipisteillä välitetään palvelun näkökulmasta oikeaa sanomaa. (Tuulaniemi 2011, 78–81. Koivisto 2011, 56.)

**Palvelunäyttämöksi** voidaan kutsua aikaa ja paikkaa, jossa asiakkaat käyttävät palvelua. Kontaktipisteet näkyvät näyttämölle, kulisseissa on palvelun tarjoajan taustaprosessit. (Tuulaniemi 2011, 76. Koivisto 2011, 56.)

### 3.2 Ihminen tarpeineen keskiössä

Tuulaniemen (2011) mukaan ihminen tarpeineen on laitettava keskiöön palvelumuotoilussa. Se tuo tässä opinnäytetyössä eri alojen asiantuntijat muotoilemaan rekrytointikoulutuspalvelua siten, että se tyydyttäisi asiakasyritysten edustajien ja palvelun loppukäyttäjien tarpeet. Koiviston, Säynäjäkankaan & Forsbergin (2019, 166) mukaan tämä edellyttää, että palvelumuotoilua hyödyntävän yrityksen tulee olla asiakaslähtöinen sekä innovaatio- ja kehittämistoiminnassa että operatiivisessa palvelutuotannossa eli koko yrityksen tulee toimia asiakaslähtöisesti. Vain siten yritys pystyy tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Siitä voi rakentua asiakaskeskeisyys, jossa on kyse asiakkaiden ja asiakkuuksien hoitamisesta tavoitteellisesti hyvään lopputulokseen parhaiten sopivilla keinoilla. Miettisen (2011) ja Saarelaisen (2019) mukaan se tarkoittaa käyttäjien ja asiakkaiden ottamista mukaan palvelumuotoilun avulla tapahtuvaan kehittämistyöhön. Näin asiakas on rakentamassa palvelukokonaisuutta, joka sopii hänen tavoitteisiinsa ja tarpeisiinsa. Yhteissuunnittelua tehdään koko palvelumuotoilun prosessin ajan mukana oleville soveltuvin menetelmin, jotka valitaan työn alla olevan projektin mukaan. Empatia ja sosiaaliset taidot ovat tarpeellisia taitoja muotoiltaessa palveluja. Palvelumuotoilussa eri alojen osaajien yhteistyö toteutuu poikkeuksellisen kiinteästi ja käytännönläheisesti (Tuulaniemi 2011, 70).

Onnistuneessa palvelumuotoiluprosessissa asiakkaan toiveet ja tarpeet halutaan ymmärtää, jotta palvelusta saadaan toimivampi (Saarelainen 2019, 79). Liiketoiminnassa tuloksellisuutta ja tehokkuutta ei voida kuitenkaan unohtaa, kun kehitetään toimintaa ja palvelua palvelumuotoilun keinoin kohti optimaalista asiakashyötyä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palvelun tuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 103).

Eljala & Luoto (2014, 77) kiteyttävät: “Mikään tuote, palvelu tai ratkaisu, joka ei saa hyväksyntää käyttäjien parissa, ei voi koskaan tulla menestystarinaksi ja tätä kautta edesauttaa palvelun tuottajan taloudellista kannattavuutta.”

Palvelumuotoilijoiden tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet, odotukset ja tottumukset syvällisellä tasolla, jotta palvelusta saadaan muotoiltua riittävän houkutteleva, jotta asiakas haluaa käyttää ja kuluttaa palvelua. Palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on keskeistä palvelun kuluttamisessa ja palvelukokemuksen muo-  
toutumisessa. Asiakkaat yritetään saada kertomaan toiveistaan, tarpeistaan tai antamaan palautetta palvelun käyttämisestä. Heidän käyttäytymistään havainnoidaan ja heitä osallistetaan yhteissuunnitteluun ja arviointiin. Palvelun hinta ja muut ominaisuudet suhteessa kilpailijoiden vastaaviin palveluihin vaikuttavat myös asiakkaan palvelulle asettamiin odotuksiin. (Ojasalo ym. 2014; Tuulaniemi 2011.)

Jotta asiakas ryhtyisi kuluttamaan palvelua, näköpiirissä pitää olla lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakas etsii yleensä palvelua, joka vaivattomasti ja sujuvasti toteuttaisi hänen tavoitteensa. Palvelumuotoilijoiden tulisi tehdä palvelun kuluttamisesta helppoa esimerkiksi tarjoamalla apua palvelun kuluttamiseen. Prosessien tulisi olla sujuvia, tehokkaita ja monipuolisia. Palvelun pitäisi olla hahmotettavissa ja saavutettavissa. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Asiakkaalla on yksilöllisiä tunnetason odotuksia, joihin vastaaminen helpottuu, kun palvelu sisältää räätälöintimahdollisuuksia, joiden kautta voidaan luoda vaikutelmaa siitä, että palvelu on juuri tälle asiakkaalle sopivin vaihtoehto. Taitava asiakaspalvelija tukee asiakasta tuntemaan juuri sitä tunnetta, jota tämä nimenomainen asiakas haluaa tuntea tai maalaa näkyviin mielikuvaa, joka innostaa asiakkaan kuluttamaan juuri tätä palvelua. Palvelumuotoilijoiden tulee mahdollistaa riittävät yksilöllistämismahdollisuudet asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteeseen. (Tuulaniemi 2011, 74–75)

Lopullinen palvelun tuottama lisäarvo määräytyy henkilökohtaisten merkitysten kautta: palvelumuotoilijoiden tulee tehdä näkyväksi, mitä asiakas voi palvelua käyttämällä ja kuluttamalla saavuttaa, oppia tai oivaltaa sekä muotoilla palvelu niin, että kaikki tavoitteet, halutut tunteet ja mielikuvat sekä annetut lupaukset voidaan palvelun kuluttamisella lunastaa. Asiakkaan tulee kokea, että yritys kykenee kerta

toisensa jälkeen tuottamaan erinomaisia palvelukokemuksia ja lisäarvoa. Näkyvät palveluväitteet pitää tehdä näkyväksi ja haluttavaksi tarjoomaksi, jos palvelun tarjoaja haluaa vahvistaa kilpailuasemaansa ja madaltaa palvelun ostamisen kynnyksiä. (Tuulaniemi 2011, 74–75, 9; Koivisto, ym. 2019, 166.)

### 3.3 Palvelumuotoilun menetelmistä ja työkaluista

Palvelumuotoiluun liittyvässä ongelmien ratkaisussa tarvitaan keskustelua, kuuntelemista, kannustamista, yhteisen ymmärryksen syntymistä ja kokonaiskuvan hahmottamista (Saarelainen 2019). Tuulaniemen (2011, 112) mukaan palvelumuotoilussa käytetään iteratiivisia ja inkrementaalisia kehitysmenetelmiä. Iteratiivisessa tavassa kehitetään nopeasti ensimmäinen versio, jotta päästään nopeasti alkuun ja kokeilemaan idean toimivuutta. Palautteen ja kokemusten perusteella ratkaisua kehitetään edelleen eli iteroidaan niin kauan, kun nähdään tarpeelliseksi tai niin kauan, kun aikaa on. Tähän opinnäytetyöhön on rajattu noin puolen vuoden kehittämistyö ja iteroinnit, vaikka hanke on ajallisesti huomattavasti pidempi. Iteraatioissa käytetään ratkaisujen hakemisessa inkrementaalisia kehitysmenetelmiä ja ongelmanratkaisutapoja, joissa kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin, joihin haetaan ratkaisua. Lähes kaikkia suunnittelutyökaluja ja ongelmanratkaisumenetelmiä voidaan käyttää osana yhteiskehittämistä palvelumuotoilussa.

**Palveluvalikoiman menestyksen optimointi** on haastava tehtävä, koska palvelu kulutetaan samalla hetkellä, kun se tarjotaan. Vaikka suunnitteluun olisi käytetty paljon aikaa ja resursseja, koskaan ei voi etukäteen tietää, kuinka hyvin palvelu toimii kontaktpisteissä (Tuulaniemi 2011, 115–116). Siksi tarvitaan tässäkin opinnäytetyössä iteraatiokierroksia ja joustavia menetelmiä palvelun jatkuvaan kehittämiseen.

**Haastattelu** oikeassa palveluympäristössä on Ojasalon (2014, 122) mukaan palvelumuotoilussa paljon käytetty menetelmä sekä alkuvaiheen tiedon syventämisessä että testauksien ja toteutuksien arvioinnissa. Asioita on helpompi muistaa ja kuulla, kun ollaan aidossa palvelutilanteessa. Haastattelu voi kohdistua yksilöön tai ryhmään. Haastattelu kannattaa äänittää, jotta sitä on helppo hyödyntää. Tässä opinnäytetyössä haastatteluja käytetään osana yhteiskehittämisen ryhmäkeskusteluja.



**Kyselyllä** voi Ojasalon (2014, 122) mukaan kerätä tietoa suurelta asiakasjoukolta. Kyselylomakkeen tekeminen on vaikeaa ja siksi tämän menetelmän käyttämistä kannattaakin miettiä tarkasti. Aikaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta pitää olla riittävästi. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään työhallinnon valtakunnallista OPAL-kyselyä.

**Havainnointia** palvelutilanteessa kutsutaan palvelumuotoilussa **varjostukseksi**. Se voi kohdistua asiakkaaseen tai työntekijään tai molempiin. Sillä saadaan arvokasta tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät aidossa palvelutilanteessa. Varjostuksella voidaan täydentää haastattelua tai kyselyä tai niillä voidaan täydentää varjostusta. Havainnot kannattaa kirjata muistiin tai tilanteen voi videoida, valokuvata tai äänittää. Videoiminen tallentaa monipuolisimmin aineiston. (Ojasalo 2014, 76, 114.)

**Luotaimilla** kartoitetaan tietoa ihmisten tekemistä luomuksista ja kirjoittamista teksteistä. Näistä voi käydä ilmi, mitä ihmiset tuntevat, kokevat, uneksivat tai mitä piileviä tarpeita ihmisillä on. (Koivisto ym. 2019, 44–45).

**Netnografiassa** huomion kohde on online-yhteisöjen keskustelutilanteet. Niiden kautta voi saada nopeasti monipuolista tietoa hakutoimintoja hyödyntäen tai ryhmiä aktivoiden tai heidän tuotoksiaan tutkien. Myös kilpailijoiden sivuja arvioiden voi saada uusia ideoita. (Ojasalo 2014, 77, 118.)

**Asiakasprofiilit** ovat fiktiivisiä henkilökuvia, jotka voidaan luoda kerättyyn tietoon perustuen ja yhdessä innovoiden. Sen avulla palvelua muotoillaan asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo 2014, 77.)

**Yhteiskehittäminen** on palvelumuotoilun keskeinen työtapana ja periaate ja sitä käytetään myös tässä opinnäytetyössä. Se kokoaa palveluun kuuluvat ihmiset yhteen: asiakkaat, käyttäjät, palvelun tuottajat, asiakaspalvelijat, avustavien palveluiden ja tukipalveluiden työntekijät, asiantuntijat ja muut osalliset henkilöt. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista loppukäyttäjälle ydinpalvelun kuluttamisessa (Tuulaniemi 2011, 117). Yhteiskehittäminen on keskeinen työtapana ja periaate tässä opinnäytetyössä.

Kaikkien osapuolien ei tarvitse olla yhtä aikaa paikalla palvelua muotoiltaessa. Vastuuhenkilöiden tulee moninaisilla tavoilla huolehtia siitä, että kaikki tarvittava tieto ja näkökulmat ovat päätöksiä tekevillä palvelumuotoilijoilla käytettävissä, kun ratkaisuja tehdään. Yhteiskehittäminen voidaan tehdä fyysisissä työpajoissa mahdollisimman inspiroivissa työskentely-ympäristöissä tai virtuaalisilla työskentelyalustoilla tai live-yhteyksissä. Mänttärin (2014, 115) mukaan käyttäjien tarpeiden, motiivien ja kontekstien ymmärtäminen tuo varmistusta valintoihin kehittämistyössä. On kustannustehokasta pyrkiä etukäteen selvittämään, mikä käyttäjän näkökulmasta parhaiten ja palveluntuottajan kannalta tehokkaimmin ratkaisee asiakkaan ongelmat. Yhteiskehittämisellä ja yhteissuunnittelulla käyttäjät voidaan kytkeä kehittämiseen jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja näin voidaan käyttäjien kokemuksia ja ajattelua hyödyntää ratkaisujen lähteenä (Kälviäinen, 2014, 45)

**Luovassa ongelmanratkaisussa** hyödynnetään Tuulaniemen (2011, 113) mukaan rajatonta, lapsenomaista mielikuvitusta, intuitiota ja asioiden vapaata yhdistelyä, kun halutaan tuottaa uusia ideoita, vaihtoehtoja ja laajentaa näkökulmia. Vaihetta kutsutaan divergenssiksi. Siitä erillisenä vaiheena tapahtuu tuotettujen ideoiden analyysi, rajaaminen ja karsinta perustuen tietoon ja analyttiseen päättelyyn (konvergenssi). Nämä vaiheet vuorottelevat, kun kehittämiskäytäntöjä haetaan iteroimalla yhä uudelleen ja uudelleen, kun kehityshankkeen toteutus etenee ja toimintatavoista halutaan tehdä yhä parempia, tehokkaampia ja tuloksellisempia. Iteroinnissa hyrrä pyörii yhä uudelleen samaa rataa, johon kuuluvat kehittäminen, kokeileminen, tulos, arviointi ja palaute, analyysi ja uudelleen kehittäminen. Luovan ongelmanratkaisun hyrrä pyörii myös tässä opinnäytetyössä. (Tuulaniemi, 2011, 113; Koivisto ym. 2019, 39)

**Visualisoimalla** abstrakteja asioita esimerkiksi kuvilla, kartoilla, piirroksilla, taulukoilla tai animaatioilla autetaan ihmisten sisäisten mallien muodostumista ja mielikuvien syntymistä ja toisaalta tehdään näkyväksi ihmisten unelmia, tarpeita ja ajatuksia. Visualisointi on vahvempi kommunikaatioväline kuin kirjoitettu sana. Se konkretisoi usein asiaa jopa vahvemmin kuin puhuttu kieli. Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen moniammatillisissa ja verkostomaisissa työryhmissä visualisointi auttoi eri viiteryhmistä tulevia ihmisiä keskustelemaan kulloinkin pöydällä

olleesta osakokonaisuudesta. Myös erilaisten palveluiden markkinointiviestinnässä visualisointi on usein toimiva osaratkaisu. Palvelumuotoilun avulla kehitetyt palveluprosessit visualisoidaan helposti viestittäviksi kokonaisuuksiksi, jossa kaikki yksityiskohdat on mietitty tarkasti. Tämä näkyy Lakeuden kutsun markkinointi- ja rekrytointisivustolla (Ojasalo ym. 2014; Tuulaniemi 2011, 115; Törmikoski 2014, 107.)

**Prototyypointi** tarkoittaa malli- tai testipalveluiden muotoilua ja niiden kokeilua ja/tai testausta (Ojasalo 2014, 72). Koiviston ym. (2019, 40) mukaan testauksissa asiakkaiden kokeiltavaksi tuodaan aluksi raakilemisiä ja keskeneräisiä prototyyppejä, jotta asiakkaat uskaltavat antaa niistä palautetta. Myöhemmin niiden laatuaso paranee ja yksityiskohdat muotoutuvat. Lakeuden kutsun tiukka aikataulu pakotti toimimaan juuri näin pilottivaiheessa.

**Tarinan kerronta** osana tuotteistamista ja palvelumuotoilua on tärkeää myynnin ja markkinoinnin onnistumisen kannalta (Apunen & Parantainen, 2011, 249–282). Outo ja kummallinen tarina vetää puoleensa. Rationaalinen ja kronologinen case ei välttämättä ole paras mahdollinen tarina tukemaan koulutuspalvelun myyntiä. Sen sijaan asiakkaalle kannattaa kertoa, mitä muut samassa tilanteessa olleet ihmiset ovat yllätyksellisesti tehneet (Apunen & Parantainen, 2011, 116).

**Draamamenetelmillä** voidaan esim. näytellä erityyppisiä palvelutilannetta ja löytää kehittämisen kohteita. (Ojasalo 2014, 78.)

### **3.4 Palvelumuotoiluprosessi**

Koiviston ym. (2019, 50) mukaan palvelumuotoilun kehittämisotteen tunnuspiirteet ovat ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. Asiakasymmärryksen hankkimisessa hyödynnetään mm. haastattelua, havainnointia tai luotaimia. Tavoitteena on, että palvelumuotoilulla lähdetään ratkaisemaan asiakkaiden oikeaa ongelmaa.

Ratkaisun kehittämiseen osallistetaan palvelun käyttäjät, asiakkaat ja sidosryhmät. Ratkaisuideoita testataan erilaisilla prototyypeillä. Testaamisella ohjataan palvelumuotoilua oikeaan suuntaan. Yhteensovittamisessa huomioidaan eri osapuolten

tarpeet ja tavoitteet sekä tekninen toteutettavuus siten, että lopullinen palvelu on hyödyllinen sen käyttäjille ja toteuttaa myös toimittajan liiketaloudelliset tavoitteet. (Koivisto ym. 2019, 50–51.)

### **3.4.1 Projektin aloittaminen ja esitutkimus**

Aloittamisvaiheen tavoitteena on suunnittelu- ja palvelumuotoiluhaasteen määrittely ja kuvaus. Palvelun toteuttava organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa palvelumuotoilulle. Mihin palvelua tarvitaan ja kenelle sitä tarjotaan? Mitä resursseja palvelumuotoiluun käytetään? Millainen budjetti palvelumuotoiluun on käytettävissä? Missä aikataulussa palvelumuotoilun prosessissa edetään? (Tuulaniemi 2011, 130–135.)

Esitutkimusvaiheen tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Millaiseen toimintaympäristöön palvelua muotoillaan? Millaiseen markkina- ja kilpailutilanteeseen palvelua muotoillaan? Kenelle palvelu suunnataan? Mitä liiketoiminnallisesti tavoitellaan? Kenen kanssa palvelu muotoillaan ja toteutetaan? (Tuulaniemi 2011, 136–141.)

### **3.4.2 Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu**

Palvelumuotoilussa on tärkeää heti alkuvaiheessa lisätä ymmärrystä asiakkaiden ja palvelun kuluttajien tilanteista, tarpeista, tavoitteista, käyttäytymisestä, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiiveista. Millaista on asiakkaiden arki? Mihin ongelmaan palvelulla haetaan ratkaisua? Syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen ennen siirtymistä eteenpäin palvelumuotoiluprosessissa on keskeinen ero verrattaessa palvelumuotoilua tavanomaiseen palvelun suunnitteluprosessiin. Käytettävät menetelmät perustuvat olemassa olevaan tietoon. Menetelmät ovat sidoksissa paikkaan ja aikaan. (Tuulaniemi 2011, 142–171; Ojasalo ym. 2014.)

Kun ratkaisuja suunnitellaan ja palvelua muotoillaan, palvelua tuottava organisaatio varmistaa, että palvelu toteuttaa sen valittuja strategioita. Mitä palvelun tuottava organisaatio palvelumuotoilulla ja palvelun toteuttamisella tavoittelee? Kuinka palvelun tuottaja erottautuu markkinoilla kilpailijoista? Mitä liiketoiminta- ja

ansaintamallimahdollisuuksia palvelu sisältää? Kuinka palvelu tukee palvelun tuottajan brändiä? (Tuulaniemi 2011, 172–179.)

### **3.4.3 Ideointi, konseptointi ja prototypointi**

Ideoinnin ja konseptoinnin tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelumuotoilun keinoin esim. ideointityöpajoissa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tarinankerronnalla voidaan luoda mielikuvaa tai skenaarioita asiakkaan palvelupolusta. Ideoita testataan kohderyhmien kanssa jo varhaisessa suunnittelu- vaiheessa sekä koko prosessin ajan uusilla iteraatiokierroksilla. Ratkaisut kuvataan ja palveluille määritellään mittarit, joihin myöhempi arviointi voidaan perustaa. (Tuulaniemi 2011, 180–193; Ojasalo 2014, 75.)

Prototypoinnissa testataan ja kehitetään ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilanteissa. Suunnittelu ja testaus on yhteiskehittämistä kohderyhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Palveluille määritellään palvelukanavat ja kanavastrategiat saavutetun ymmärryksen ja asiakkaiden kanssa tehdyn testauksen ja yhteiskehittämisen perusteella. (Tuulaniemi 2011, 194–229.)

### **3.4.4 Pilotointi ja lanseeraus**

Pilotoinnin tavoitteena on viedä palvelu markkinoille asiakkaiden käytettäväksi, kulutettavaksi ja arvioitavaksi. Palautteen avulla on tavoitteena hioa palvelua palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti syklin, suunnittelu-testaus-arviointi-uudelleen suunnittelu, mukaisesti. Liiketoiminta- ja ansaintamallit tarkennetaan. (Tuulaniemi 2011, 230–236.)

Lanseerauksen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät osapuolet ymmärtävät, mitä resursseja palvelun toteuttaminen vaatii ja kuinka palvelu konkreettisesti tuotetaan ja mitkä ovat eri osapuolien jaetut vastuut. Tähän tuotetaan palvelukuvaukset ja tarvittaessa tehdään sopimukset eri osapuolien välille. Näistä löytyvät henkilökunnan ja eri osapuolien roolit, vastuut ja tehtävät. Palvelu lanseerataan sisäisesti ja julkisesti. Mittarit täsmennetään. (Tuulaniemi 2011, 237–238.)

### **3.4.5 Arviointi ja jatkuva kehittäminen**

Arvioinnin tavoitteena on vakiinnuttaa palvelu markkinoille. Jatkuvalla kehittämisellä palvelumuotoilun periaatteita noudattaen turvataan palvelun pitäminen ajan tasalla ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tahdissa. Palvelu on siirtynyt kehitystilasta tuotantotilaan. (Tuulaniemi 2011, 239–249.)

Mittaaminen kohdentuu sekä asiakkaiden kokemuksiin palvelusta että liiketoiminta-arvoon. Onko palvelu onnistuttu toteuttamaan liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti? Ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä palveluun? Ovatko asiakkaat nostaneet esiin kehittämistarpeita, joita voitaisiin jalostaa palvelumuotoilun keinoin tai muulla tavoin? (Tuulaniemi 2011, 239–249.)

## 4 MENETELMÄLLISET VALINNAT

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimusote ja tieteenfilosofiset taustaoletukset

Lakeuden kutsuun kohdistuva tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksessa korostuu osallistuvien ihmisten näkökulmat. Tavoitteena on päästä niiden taustalla oleviin rakenteisiin ja tulkintoihin, jotta kehittämistehtävä, rekrytointikoulutuspalvelun kehittäminen, edistyisi (Puusa & Juuti, 2011, 48). Tutkijan ontologinen taustaoletus on sosiaalinen konstruktionismi, jossa Heritagén (1996, 49–52) mukaan havainnoista ja muiden kanssa käydystä vuorovaikutuksesta koostuvat näkemykset kietoutuvat yhteen ajattelusta ja reflektoinnista koostuvan virran kanssa lukuisten säikeiden avulla.

Epistemologisessa taustaoletuksessaan tutkija yhtyy Heikkisen ja Huttusen (2010) esittämään ajatukseen, että tietämisen prosessiluontoisuus kuuluu toimintatutkimuksen lähtökohtiin. Toimintatutkimuksessa tieto on prosessi eikä lopputuote. Koko ajan opitaan uutta ja siksi vaiheittaiset tulokset kuvataan tässä raportissa. Kehittämistoiminta on jossakin vaiheessa, kun opinnäytetyö päättyy ja kehittämistyö jatkuu hyödyntäen yhdessä siihen mennessä tuotettua tietoa ja hyödyntäen hyväksi havaittuja palvelumuotoilun menetelmiä.

Kehittämistoiminta etenee hermeneuttisen kehän tapaan, jossa tutkija käy dialogia aineistonsa kanssa ja lähestyy vähitellen perusteltua tulkintaa. Hermeneuttinen metodologia on Puusan & Juutin (2011, 42–44) mukaan luonteeltaan renkaanomaista ja toisteista eli sopii hyvin pariaksi palvelumuotoilulle. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkimushenkilöiden elämysmaailmaa, merkityksiä ja merkityssuhteita sekä Uusitalon & Kohtamäen (2011) mukaan myös näiden taustalla olevia syitä, jotta siihen perustuen voidaan rekrytointikoulutuspalvelua kehittää ja muotoilla paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäväksi. Raportissa kuvataan kehittämistyön vaiheet ja vaiheittaiset tulokset, jotta lukija voisi seurata tutkimuksellisen kehittämistoiminnan sisäistä logiikkaa.

Tutkijan ihmiskäsitys pitää tavallisen ihmisen tietoa arvokkaana. Arvokasta tietoa toimintatutkimuksen periaatteita hyödyntävään kehittämistyöhön kertyy arjen

työssä ja toiminnassa. Tutkija haluaa pitää omat silmänsä ja korvansa auki eri osapuolten synnyttämälle tiedolle.

#### **4.2 Praktinen toimintatutkimus**

Toikko & Rantanen (2009) kuvaavat toimintatutkimuksellista lähestymistapaa tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi, joka muodostaa tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen viitekehyksen ja tiedonhankinnan strategian (Metsämuuronen, 2006 b, 214)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan praktinen eli käytännöllinen toimintatutkimus (Metsämuuronen, 2006 a, 104; Metsämuuronen, 2006 b, 228). Se sopii Uusitalon & Kohtamäen (2011) mukaan organisaation toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen. Lakeuden kutsun eri osapuolet kehittävät yhdessä rekrytointikoulutuspalvelua. Toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa palvelun laatua ja samalla auttaa eri osapuolia tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleensuuntaamaan sekä omaa tietoisuuttaan että rekrytointikoulutuspalvelun toteutuskäytäntöjä. Suunnittelu, kehittäminen ja palvelumuotoilu etenevät rinnakkain, joten yhteiskehittämisen tuottama tulos on heti käytettävissä ja testattavissa asiakasrajapinnalla. Spiraalinen iterointi jatkuu koko opinnäytetyön ajan.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutetaan tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun keinoin ja periaattein. Toimintatutkimus tehdään osana tutkijan omaa työtä toimeksiantajan palveluksessa. Toimintatutkimukseen kuuluu, että tutkija tekee aloitteita ja vaikuttaa omalta osaltaan kehittämisprosessiin. Tällaista muutokseen tähtäävää väliintuloa kutsutaan muutosinterventioksi. Interventiona tässä kehittämishankkeessa pidetään palvelumuotoilun tuomista keskeiseksi kehittämistoiminnan teoreettiseksi viitekehykseksi ja kehittämistoimenpiteiden valikoimaksi (Heikkinen, 2018, 225).

Toimintatutkimuksen kohteena ovat sosiaaliset käytännöt, jotka ovat alttiita muutoksille, kuten Lakeuden kutsussa rekrytointikoulutuspalvelut ovat. Toimintatutkimus etenee spiraalisena kehänä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin ja jatkuvan parantamisen toistuvana vuorotteluna, mikä on tyypillistä



palvelumuotoilulle. Osallistujat ovat vastuussa tekemisistään toisilleen, mikä on yhteiskehittämisen keskeinen piirre. Ratkaisut tehdään yhdessä eri osapuolien kanssa, joka soveltuu hyvin Lakeuden kutsun tutkimukselliseen kehittämistoimintaan (Carr & Kemmis, 1986, 166; Heikkinen, 2018, 223).

Reflektiivisyys on tärkeä osa toimintatutkimusta. Eri osapuolilla voi olla vakiintuneita toimintatapoja, jotka estävät tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamista (Toikko & Rantanen, 2018, 222). Eri osapuolien tulee reflektoida omia käytänteitään ja olla valmiita muuttamaan niitä tämän opinnäytetyön rekrytointikoulutuspalveluiden kohdalla, jos palvelun paremmaksi muotoilu sitä edellyttäisi.

### **4.3 Ryhmäkeskustelut osana yhteiskehittämistä**

Keskeistä on kerätä aineistoa hakijoilta, opiskelijoilta, kohdeyrityksiltä ja konsortion jäseniltä. Näitä haastatellaan, heidän kanssaan pidetään erilaisia palavereita, verkostopalavereita, pajoja ja muita kehittämistilaisuuksia. Skypeä ja Teams:a käytetään näissä apuna.

Kerättyä aineistoa analysoidaan yhteiskehittämisen tapahtumissa ja arviointikriteerit kumpuavat hankkeen tavoitteista, joissa keskeisin tavoite on, että maakuntien teollisuusyritykset saavat osaavaa työvoimaa

#### **4.3.1 Aineiston keruu**

Aineiston kerääminen tapahtui valtaosin ryhmäkeskusteluiden avulla. Ryhmäkeskustelu on Valtosen (2011, 99) mukaan laadullinen tiedonkeruumenetelmä, jota voi yhdistää muihin metodeihin. Siinä ryhmä ihmisiä kokoontuu keskustelemaan tutkimukseen liittyvästä aihepiiristä: tässä opinnäytetyössä keskusteluissa on kyse rekrytointikoulutuspalvelun muotoilusta ja kehittämisestä prosessin eri vaiheissa. Markkinoinnin alalla ryhmäkeskustelua on käytetty paljon asiakkaiden ymmärtämiseen ja se on myös palvelumuotoilun keskiössä: asiakkaita osallistetaan mukaan palvelumuotoiluun, koska heitä todella halutaan kuulla ja ymmärtää. Ryhmäkeskustelu tarjoaa osallistujille mahdollisuuden tuoda esiin monenlaisia seikkoja, myös sellaisia, joita tutkija ei muutoin havaitsisi. Ryhmäkeskustelussa on myös

luovaa potentiaalia, jota palvelumuotoilussa tarvitaan: tilanne oikein rakennettuna ruokkii innovatiivisia, asiakaslähtöisiä ideoita ja ratkaisumalleja.

Ryhmän vetäjän tehtävä on luoda rento ilmapiiri, kannustaa osallistujia ilmaisemaan näkemyksiään ja keskeneräisiäkkin ajatuksia. Ryhmän vetäjä pitää tarvittaessa avauspuheenvuoron ja selittää pelisäännöt. Keskustelua voi tarvittaessa kiihdyttää tai suunnata avoimilla kysymyksillä tai erilaisilla vuorovaikutusta lisäävillä menetelmillä tai ongelmanratkaisumenetelmillä palvelumuotoilun tapaan. Visualisointi voi usein auttaa eteenpäin ryhmäkeskustelussa ja samalla rekrytointikoulutuspalvelun muotoilussa. (Valtonen, 2011, 88–100.)

Aineistona hyödynnettiin myös työvoimakoulutukseen liittyviä OPAL-kyselyjä, jotka TE-keskus ja Sedu toteuttivat pilottikoulutusten päätösvaiheessa työhallinnon vakioituun tapaan. Tämä valtaosin kvantitatiivinen kysely yhdisti määrällistä aineistoa muilta osin kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen.

#### **4.3.2. Aineiston analysointi osana kehittämistoimintaa**

Lakeuden kutsu –hankkeen pilottivaiheen aikataulu oli hankkeille tyypillisesti hyvin tiukka. Siksi oli suuri paine analysoida ryhmäkeskusteluista ja muista kohtaamisista kertynyt ja kerätty aineisto ja muistiot osittain välittömästi, jotta sen avulla voitiin jatkaa palvelumuotoilun iterointikierrosta eteenpäin jo samassa yhteiskehittämisen tapaamisessa. Se tehtiin aina näiltä osin heti: analyysissä etsittiin niitä asioita, jotka on pakko muuttaa tai korjata meneillään olevissa markkinointitoimenpiteissä ja pilottikoulutuksissa. Vähemmän kiireelliset asiat analysoitiin toisinaan vain alustavasti tai jätettiin tarkemmin analysoitaviksi seuraavia koulutuksia silmällä pitäen. Muistiot toimivat yhteisenä tietovarantona. Niihin voitiin aina tarvittaessa palata. Korjaavia toimenpiteitä suuntautui analysoinnin perusteella eri osapuolien tehtäväksi.

Yhteiskehittämisessä eroteltiin myös, mikä kertyneestä palautteesta ja muusta aineistosta kohdistuu ydinpalveluun, mikä avustaviin palveluihin ja mikä tukipalveluihin. Analyysit ja niistä seuranneet toimenpiteet tallentuivat muistioihin, joiden perusteella tutkija ja muut palvelumuotoilijat saattoivat myöhemmin palata

kertyneeseen aineistoon tai jatkaa analysointia siitä, mihin yhteiskehittämisessä oli jääty. Muistioiden eettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota, koska paikalla oli koko ajan useiden tahojen edustajia. On luonnollista, että yhteiskehittäminen ei rajoitunut yksinomaan tämän opinnäytetyön rajaamiin aihepiireihin.

Opal-kyselyn määrälliset tulokset hyödynnettiin kvalitatiivisen aineiston rinnalla ja arvioitiin samaan tapaan yhteiskehittämisen periaatteita noudattaen. Määrällinen tutkimusote yhdistyi tässä laadulliseen tutkimusotteeseen.

## 5 LAKEUDEN KUTSUN PALVELUMUOTOILUPROSESSI

Lakeuden kutsun palvelumuotoiluprosessi ja tämä opinnäytetyö toteutettiin **tutkimuksellisenä kehittämistyönä**, jota ohjasi Lakeuden kutsun käytännölliset tavoitteet, joihin haettiin tukea palvelumuotoilusta. Kehittämistyössä ratkaistiin käytännön toteutuksessa ilmenneitä ongelmia eri osapuolien yhteistyöllä huomioiden palvelumuotoilun muodostama viitekehys. Eri osapuolilta saadun ja kerätyn palautteen perusteella ja jatkuvan arvioinnin avulla eri menetelmiä käyttäen palvelua muotoiltiin yhä paremmin toimivaksi ja asiakkaita palvelevaksi. Koko prosessin ajan etsittiin parannuksia käytäntöihin ja uusia ratkaisuja toteutuksessa ilmenneisiin ongelmiin. Haasteellisten tavoitteiden mukaan eteneminen edellytti paljon ihmisten välistä vuorovaikutusta, uusien yhteistyösuhteiden luomista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. Tutkimuksellisuus osana kehittämistyötä pyrittiin säilyttämään eteneväällä järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014.)

### 5.1 Projektin aloittaminen ja esitutkimus

Rekrytointipalveluiden tuottaminen teollisuuteen on toimeksiantajan keskeistä liiketoimintaa. Teollisuusyrityksille on jo ennen Lakeuden Kutsua toteutettu rekrytointikoulutuksia vuosien ajan. Hankehakemuksella tavoiteltiin nopeaa ja joustavaa palvelua hankkeeseen osallistuvien oppilaitosten, sidosryhmien ja toimeksiantajan yhteistyöllä. Hankehakemuksen tekeminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Sedun saatua rahoituspäätöksen Lakeuden Kutsuun Sedu kutsui koolle konsortioon kuuluvat oppilaitokset ja toimeksiantajan. Palaverissa sovittiin hankkeen käynnistämisestä, markkinoinnista ja hallinnoinnista. Toimeksiantaja aloitti konkreettiset neuvottelut asiakasyritystensä kanssa.

### 5.2 Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu

Toimeksiantajalla on omia työntekijöitä lukuisissa teollisuusyrityksissä ympäri Suomea. Tämän ansiosta toimeksiantajalla on syvällistä ymmärrystä teollisuusyritysten rekrytointi- ja osaamistarpeista. Yhteisissä kokoontumisissa parannettiin

oppilaitosten ymmärrystä siitä, millaisia toimeksiantajan asiakkaiden eli teollisuusyritysten strategiset osaamis- ja rekrytointitarpeet ovat nyt ja tulevaisuudessa.

Konsortioalaverissa maalattiin strategista suunnitelmaa tulevista rekrytointikoulutuksista ja niiden kehittämismalleista palvelumuotoilua hyväksikäyttäen. Keskusteltiin myös mahdollisista sisällöistä ja opetusmenetelmistä. Tämän perusteella oppilaitokset pystyivät omalta osaltaan varautumaan tuleviin rekrytointikoulutuksiin.

### **5.3 Ideointi, konseptointi ja prototyyppi**

Palvelumuotoilulle tyypillisesti liikkeelle jouduttiin lähtemään nopeasti. Ensimmäistä koulutusta ennakoitiin ja suunniteltiin jo ennen rahoituspäätöksen saamista. Silti koulutuspalvelua jouduttiin muotoilemaan uudelleen matkan varrella asiakasyrityksiltä ja opiskelijoilta saadun palautteen pohjalta.

Rekrytointikoulutuksen konseptoinnissa suunniteltiin esimerkiksi eri oppilaitosten vastuut ja velvollisuuden rekrytointikoulutuksen toteutuksessa. Tässä yhteydessä suunniteltiin rekrytointikoulutukseen sisältyvä ydinpalvelu ja sen lisäksi ydinpalvelun kylkeen suunniteltiin toimeksiantajan taholta toteutettava rekrytointipalvelu, jotta koulutuspalvelun käyttäminen olisi mahdollisimman helppoa asiakasyrityksille. Jotta koulutuspalvelun käyttäminen olisi miellyttävää Lakeuden kutsuun rakennettiin teknologinen alusta, jossa kohdeyritykset ovat suorassa kontaktissa palvelun tarjoajiin.

### **5.4 Pilotointi, lanseeraus, arviointi ja jatkuva kehittäminen**

Koulutusten toteutusvaiheessa kerättiin palautetta opiskelijoilta ja asiakasyrityksiltä. Palautteet otettiin huomioon kyseistä koulutusta kehittäessä ja muotoiltaessa koulutuspalveluita uusille asiakasyrityksille. Erään asiakasyrityksen kanssa sovittiin prototyypin kokeilemisesta ja testaamisesta.

Palvelumuotoilun näkökulmasta pilotointina voidaan pitää nopeassa aikataulussa tuotettua ensimmäistä koulutusta ensimmäiselle asiakkaalle. Samaan aikaan tapahtui Lakeuden Kutsun lanseeraus ja ensimmäiset markkinointitoimenpiteet kohdeyrityksille. Kohdeyritysten kartoittamisessa ja markkinoinnissa tehtiin

yhteistyötä myös Lakeuden Kutsun verkostoon kuuluvien kauppakamarien ja seudullisten kehitysyhtiöiden kanssa, mitkä toimet rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

## 6 KEHITTÄMISTOIMINNAN KUVAUS JA VAIHEITTAISET TULOKSET

### 6.1 Pilotin ennakointi

Rahoituspäätöksen odotuksen aikana valmisteltiin pilottikoulutusta kahden suuren ja vetovoimaisen teknologia-alan kärkiyrityksen kanssa. Molemmat yritykset olivat toimeksiantajan pitkäaikaisia asiakasyrityksiä, joille toimeksiantaja on tuottanut rekrytointi-, henkilöstövuokraus-, koulutus- ja sopeutuspalveluja. Valmisteluun osallistuivat asiakasyritysten, toimeksiantajan, konsortio-oppilaitosten ja Te-palveluiden edustajat. Oppilaitosten edustajat keräsivät asiakasymmärrystä yritysten osaamis- ja rekrytointitarpeista. Tässä yhteydessä pidettiin yhteisiä palavereita yritysten, toimeksiantajan ja oppilaitosten edustajien kanssa. Niissä suunniteltiin alustavasti koulutusten sisältöjä.

Palaverien jälkeen oppilaitosten kouluttajat tutustuivat asiakasyritysten tuotannon koneisiin, laitteisiin, tuotteisiin, työympäristöön, teknologiaan, automaatioon ja robotiikkaan. Yrityksiä opettajille esittelivät esimiehet, joista tuli myöhemmin koulutuksen aikana opettajien yhteistyökumppaneita. Kouluttajien saaman tiedon perusteella oppilaitosten koulutuspäälliköt ennakoivat koulutukseen liittyviä resursseja.

Jo pilotin ennakoituvaiheessa todettiin yhdessä, että kohtaanto-ongelmaa on helppompaa ja tehokkaampaa ratkaista monien osapuolien yhteistyöllä. Ongelma on kaikkien yhteinen ja kaikki kuluttavat resursseja sen ratkaisemiseen jatkuvasti. Lakeuden Kutsu tarjoaa yhteisen palvelumuotoilun avulla mahdollisuuden rakentaa ratkaisua laajalla rintamalla.

Asiakasyritysten taholta tuotiin esiin, että tämän kaltainen yhteiskehittäminen järkevöitti suunnitteluyhteistyötä ennakoituvaiheessa ja mahdollisti paremmin osuvien palveluiden muotoilun. Oppilaitokset lähestyivät palvelumuotoilua aikaisempaa yrityslähtöisemmin: laajat tutkintokokonaisuudet unohdettiin alkuvaiheessa ja keskityttiin tarkemmin asiakasyrityksien osaamishaasteisiin. Palvelumuotoilun tavoitteeksi muodostui, että rekrytointikoulutukset tähtäävät yritysten täsmätarpeisiin. Näihin tarpeisiin kohdistuvalla täsmäkoulutuksella mahdollistettiin työsuhteen

syntyminen nopeasti. Jo pilottivaiheessa nousi esiin, että ammattitaitoa voi myöhemmin työsuhteen aikana kehittää esimerkiksi oppisopimuksella, joka voi tähdätä tutkinnon osan tai kokonaisen tutkinnon suorittamiseen.

## **6.2 Ohjausryhmän kokous**

Ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran rahoituspäätöksen saavuttua. Ohjausryhmään kuului edustajat toimeksiantajayrityksestä, kahdesta asiakasyrityksestä, ELY-keskuksesta, TE-palveluista, kauppakamarilta ja Sedusta. Ohjausryhmä täsmensi hankkeen tavoitteita ja aikataulua ja sopi hankkeen käynnistämisestä.

Ohjausryhmä nosti esiin Pohjanmaan maakuntien hyvän työllisyysasteen ja Lakeuden Kutsun kohdeyritysten työvoimapulan ja osaamisvajeen. Kokouksessa todettiin, että laajempia hankkeita ja uusia innovaatioita on pakko kehittää alueen elinvoiman ylläpitämiseksi. Ohjausryhmässä nähtiin hyvänä, että Lakeuden Kutsussa julkinen ja yksityinen sektori tekevät yhteistyötä rekrytointi- ja täsmäkoulutusten palvelumuotoilussa.

Ohjausryhmä toivoi, että Lakeuden Kutsu tukee kohteena olevien alueen teollisten yritysten digitalisaatiota, automaatiota ja robotiikkaa. Ohjausryhmässä todettiin, että yritysten investointien esteenä on osaavan työvoiman vähäisyys. Ohjausryhmä näki digitaalisuuden kehittämisen strategisena menestystekijänä alueelle ja tärkeänä osana Lakeuden Kutsu hanketta.

Ohjausryhmä näki työperäisen maahanmuuton erittäin tarpeelliseksi pohjalaismaakuntien alueella. Siihen liittyvät toimenpiteet sisältyvät Lakeuden Kutsuun tämän opinnäytetyövaiheen jälkeen. Yritysedustajat toivat esiin, että tulevaisuudessa työntekijät tulevat enenevässä määrin kansainvälisiltä työmarkkinoilta ja tarvitsevat myös täsmäkoulutusta. Ohjausryhmää askarrutti yritysten kielitaito ja kyky hyödyntää kansainvälistä työvoimaa.

## **6.3 Rekrytointi**

Rahoituspäätöksen varmistuttua käynnistettiin opiskelijoiden rekrytointi. Yhteiseen palvelumuotoiluun perustuen Lakeuden Kutsulle rakennettiin sähköinen



rekrytointialusta, johon hakijat ilmoittautuivat ja jossa kaikki osapuolet pääsivät tarkastelemaan ja kommentoimaan hakijoita ennen haastatteluja. Yrityksien edustajat pääsivät tutkimaan, onko riittävän hyviä hakijoita tarpeeksi vai pitääkö tehdä lisätoimenpiteitä. Rekrytointialusta osoittautui hyväksi innovaatioksi. Rekrytointialusta on luonteeltaan ydinpalvelun tukipalvelu, joka erilaistaa Lakeuden Kutsun rekrytointi- ja täsmäkoulutukset kilpailijoiden tarjonnasta ja lisäävät palvelun arvoa ja tekevät sen käyttämisen miellyttävämmäksi. Asiakasyritykset, toimeksiantajat, TE-palvelut ja oppilaitokset vaikuttivat kaikki osaltaan opiskelijavalintoihin rekrytointialustan kautta.

Opiskelijavalintaan liittyi haastatteluja, joiden perusteella opiskelijat valittiin. Haastatteluihin osallistuivat TE-hallinnon, asiakasyrityksen ja toimeksiantajan edustajat. Haastatteluissa hyödynnettiin rekrytointialustalla olleita kommentteja.

Rekrytointialustan lisäksi rekrytointia tukemaan rakennettiin yhteinen hakijasivusto. Hakijasivustolle koostettiin kaikki hakijaa kiinnostava tieto rekrytointikoulutuksesta. Osioista löytyi tietoa koulutuksesta, työtehtävistä, rekrytointikoulutuksen tukimuodoista ja hakukelpoisuudesta sekä loppuasiakkaista työnantajina

#### **6.4 Ryhmäkeskustelu**

Tieto valituista opiskelijoista oli läsnä, kun asiakasyritykset, toimeksiantaja, kouluttajat ja TE-palvelut kokoontuivat yhteiskehittämiseen ennen koulutuksen käynnistämistä. Kokoukseen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Tutkija toimi ryhmäkeskustelun vetäjänä. Alussa käytiin läpi tähän asti tehdyt eri osapuolien toimenpiteet yhteisesti ja tarkasteltiin koulutukseen valittujen opiskelijoiden taustoja. Haastatteluissa mukana olleet henkilöt toivat ryhmäkeskusteluun valittujen opiskelijoiden toiveita ja ajatuksia.

Ryhmäkeskusteluun osallistuneet asiakasyritysten edustajat täsmensivät omia tavoitteitaan. Palvelumuotoilun viitekehyksen mukaisesti tutkija huolehti siitä, että loppuasiakkaan toiveet ja tarpeet tulivat kuulluiksi ja huomioitua, kun muotoiltiin rekrytointikoulutuksensisältöä opiskelijoiden lähtötaso huomioden. Kaikki osapuolet esittivät vuorollaan omia toiveitaan ja näkemyksiään tulevasta

koulutuksesta. Tutkija esitti osapuolten esille tuomista ideoista kompromissiratkaisuja, joiden avulla päästiin eteenpäin. Tässä palaverissa sovittiin esimerkiksi 2+3 mallista, jossa tarkoitus oli opiskella oppilaitoksessa kaksi päivää viikossa ja kohdeyrityksessä kolme päivää viikossa. Yhteiskehittämisen ryhmäkeskustelussa hienosäädettiin myös koulutuksen aikajanaa. Keskustelussa sovittiin koulutuksen aikaisesta opiskelijoiden opintojen etenemisen seuraamisesta. Vastuut kirjattiin ylös ja osallistujat jakoivat tiedon omiin organisaatioihinsa.

## **6.5 Henkilökohtaistaminen**

Jokaisen opiskelijan opinnot henkilökohtaistettiin kohti asiakasyrityksen asettamia osaamistavoitteita. Tässä huomiottiin jokaisen opiskelijan aikaisempi osaaminen käydyt koulutukset, suoritettut tutkinnot ja työkokemus. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma rakennettiin aiemman osaamisen päälle.

Toisilla opiskelijoilla painottui koulutuksiin sisältynyt opettajien toteuttama opetus ja toisilla työpaikalla tapahtuva työssä oppiminen. Työssä oppimisen aikana opiskelijat saivat harjoitella niitä työtehtäviä, joihin heidät oli tarkoitus työllistää koulutuksen jälkeen. Työssäoppimista ohjasivat työpaikkaedustajat.

## **6.6 Pilotti**

Pilotti käynnistyi suunnitelman mukaisesti oppilaitosjaksolla, jonka aikana toimeksiantajan edustaja seurasi toteutusta yhdessä opettajien kanssa viikoittain. Seurannan kohteena oli mm. koulutuksen toteuttaminen ja opiskelijoiden edistyminen, jota mitattiin kokeilla ja taitotasomittauksilla. Seurannan perusteella sovittiin tarvittaessa korjattavista toimenpiteistä.

Koulutus jatkui työpaikalla työharjoitteluna. Tämän vaiheen aikana toimeksiantajan edustaja keskusteli viikoittain esimiehien kanssa. Opiskelijoista koulutettiin työntekijöitä näille esimiehille. Tarvittaessa sovittiin palvelun uudelleen muotoilusta ja korjaavista toimenpiteistä. Toimeksiantajan edustaja sai näissä keskusteluissa tietoa opiskelijoiden edistymisestä silmällä pitäen koulutuksen päättymiseen liittyvää työllistymistä kyseiseen kohdeyritykseen. Osa opiskelijoista oli edistynyt

tehtyä henkilökohtaista suunnitelmaa nopeammin ja he saivat jo harjoitella vaativampia työtehtäviä.

Suunniteltu 2+3- malli peruuntui opettajien kesälomien takia. Tästä huolimatta koulutuksen jälkeen 80 % opiskelijoista työllistyi. Askarruttamaan jäi, olisivatko opettajat voineet auttaa myös työttömäksi jäänyttä työllistymään, jos he olisivat olleet saatavilla koulutuksen viimeisenäkin kuukautena.

## 6.7 Pilotin loppupalaute

Pilotin aikana käynnistettiin seuraavan koulutuksen suunnittelu, jossa hyödynnettiin pilotin päättäneiltä kerättyä loppupalautetta, Opal (liite 1), joka on TE-hallinnon käyttämä kysely. Hankevastaava kävi arviointikeskustelut pilottiyritysten edustajien kanssa: keskusteluissa nousi esiin eri osapuolten roolitusten täsmentäminen seuraavissa koulutuksissa. Oppilaitoksilta toivottiin enemmän joustavuutta koulutuksen toteutukseen. Toivottiin, että toteuttavat oppilaitokset ovat enemmän mukana koulutusten myyntivaiheessa tuottamassa asiakaslupauksia yhdessä toimeksiantajan kanssa.

*”Opettajien ammattitaito hyvä ja osasivat opettaa hyvin. Koulutuksen muut järjestelyt ja määrittelyt ennen koulutuksen alkamista tuntuvat olevan huolesti mietitty. Opettajat eivät aina tienneet mitä meille pitää opettaa. Sisältö soveltui hyvin henkilölle, jolla ei ole aiempaa kokemusta asennustöistä. Itselle kurssi oli hyvää asioiden mieleen palauttamista. Pienellä viilauksella ja paremmalla opintojen suunnittelulla jatkossa hyvä kurssi. Opettajille 10 pistettä suorituksesta.”*

Saatuja pilottikoulutuksen palautteita käsiteltiin hankkeen sisäisessä ryhmäkeskustelussa, jossa muotoiltiin seuraavaa rekrytointikoulutusta, joka oli käynnistymässä. Palaveriin osallistuivat toimeksiantajan, konsortio-oppilaitosten ja Te-palveluiden edustajat. Osallistujat olivat hankkineet asiakasymmärrystä seuraavasta yrityksestä vieraillemalla siellä.

Palautteen ja asiakasymmärryksen perusteella jouduttiin toteamaan, että parannettavaa jäi. Vaikka asiakasyritykset oli osallistettu palvelumuotoiluun palautteessa

näkyi, ettei asiakasyrityksen näkökulma ollut toteutunut asiakasyrityksiä tyydyttävästi. Korjaavista toimenpiteistä käytiin ryhmäkeskustelu, jonka perusteella sovittiin tulevista toimintamalleista.

*” Oppimateriaali pitäisi olla enempi työpaikkaa koskevaa. Esimerkiksi tietokoneen käyttöä, jota tarvitaan työssä ei ollut oikeastaan lainkaan. Opettajat osasivat työnsä hyvin mutta eivät olleet tarpeeksi tietoisia mitä taitoja työpaikalla tarvitaan. Työkohde tulevalla työpaikalla olisi ollut myös hyvä tietää aikaisemmin eikä vasta sitten kun menttiin portista sisään. ”*

Asiakasyrityksen roolia koulutuksen aikana sovittiin vahvistettavaksi. Pyritään siihen, että työnjohtajat, joille työntekijöitä koulutetaan ovat mukana aloituspäivässä ja kiinteästi koko koulutuksen ajan. Sovittiin, että he seuraavat koulutuksen toteutumista myös oppilaitosjakson aikana.

Oppilaitoksia koskien sovittiin, että asiakaslähtöiseen koulutusmalliin liittyen

- opettajille painotetaan asiakasyrityksen tarpeen ymmärtämisen tärkeyttä
- opettajien ja työnjohtajien yhteistyötä tiivistetään
- opettajia perehdytetään paremmin asiakasyrityksen tarjoamiin työtehtäviin, koneisiin, laitteisiin ja järjestelmiin.

Toimeksiantajan rooli varsinaisena työnantajana jäi hämäräksi opiskelijoille pilottissa. Sitä päätettiin pitää paremmin esillä seuraavassa koulutuksessa sekä toimeksiantajan, asiakasyrityksen että opettajien toimesta. Toimeksiantajan toteuttamia, hyväksi havaittuja seurantakeskusteluja sovittiin jatkettavaksi uusissa koulutuksissa.

*” Epäselväksi jäi vielä vain johtiko koulutus työllistymiseen. Kovin avoimeksi asia jää viime tinkaan.... ”*

## 6.8 Rekrytoinnin vaikeus ja helppous

Pilottikoulutukseen saatiin riittävästi hakijoita, joista asiakasyritys pääsi valitsemaan haluamansa opiskelijat. Haastatteluun kutsuttiin 23 hakijaa, heistä valittiin koulutukseen kahdeksan, joista kaksi keskeytti myöhemmin. Todennäköisesti yrityksen suuruus ja maine vaikuttivat siihen, miksi koulutukseen saatiin runsaasti hakijoita. Hakijat löydettiin suhteellisen pienellä markkinointipanoksella.

Pilottia seurannut koulutus toteutettiin pienemmille yrityksille. Tarvittavan hakijajoukon saavuttamiseksi jouduttiin pidentämään hakuaikaa ja lisäämään markkinointia. Te-hallinto ja toimeksiantaja tekivät kaikkensa, jotta tarvittava määrä hakijoita löydettiin pidennetyn hakuajan sisällä. Yritykset päättivät ottaa koulutukseen kaikki ne hakijat, joissa oli potentiaalia koulutuksen jälkeistä työllistymistä silmällä pitäen.

Toimeksiantaja toteutti vastaavanlaisia koulutuksia samaan aikaan Itä-Suomessa. Rekrytointikoulutus toteutettiin siellä oppisopimuskoulutuksena, jossa opiskelijoille maksetaan palkkaa koko koulutuksen ajalta. Hakemuksia saapui yli kymmenkertainen määrä aloituspaikoihin verrattuna. Asiakasyritykset rahoittivat osan markkinointikustannuksista.

## 6.9 Hitsauskoulutus

Pilottikoulutuksen jälkeen toteutettiin hitsauskoulutus kahdelle metallialan alihankintayritykselle, jotka olivat toimeksiantajan asiakkaita. Hitsaus on näiden yritysten ydinliiketoimintaa ja hitsaajista oli kova pula pohjalaismaakunnissa. Sedu toteutti hitsauskoulutuksen. Asiakasyritykset osallistuivat koulutuksen markkinointiin. Toiveiden mukaisesti Sedun liiketoimintajohtaja oli mukana koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Hän neuvotteli toimeksiantajan ja asiakasyritysten kanssa koulutuksen toteutuksesta.

Pilottikoulutuksen kokemuksista ja palautteesta otettiin opiksi, joten koulutus käynnistyi lyhyellä oppilaitosjaksolla ja jatkui työharjoitteluna asiakasyrityksissä. Tämä toistui systemaattisesti koulutuksen aikana kolme kertaa. Jokaisessa vaiheessa keskityttiin eri osa-alueisiin. Jokaisen vaiheen jälkeen asiakasyrityksen työnjohtajalta

kerättiin palaute oppimisen edistymisestä ja osaamisen puutteista. Asiakasyritysten toiveet ja tarpeet tulivat tässä koulutuksessa kuulluksi ja huomioituksi ensimmäistä pilottia paremmin. Asiakasyritysten ja opiskelijoiden osallistaminen suunnitteluun ja kehittämiseen onnistui myös paremmin. Kuusi hitsausopiskelijaa sai todistuksen koulutuksen päättyessä ja kaikille oli kirjoitettu työsopimukset jo aikaisemmin.

### **6.10 Palvelumuotoilua myynnin tehostamiseksi**

Rekrytoinnin tehostamiseksi ja myynnin helpottamiseksi Lakeuden Kutsu integroitiin lähemmäksi Sedun tavanomaista koulutustoimintaa. Sedun ja toimeksiantajan edustajat muotoilivat alihankintamessuille myynnin avuksi ja työkaluksi kolme koulutuskokonaisuutta mekatroniikasta ja robotiikasta, jotka ovat alueen yritysten pahimpia pullonkauloja eli työntekijöitä on vaikea löytää. Näistä tehtiin esitteet myynnin tueksi.

Mekatroniikka- ja robotiikkakoulutukset aikataulutettiin tukemaan asiakasyritysten tyypillisiä rekrytointiajankohtia. Asiakkaat ottivat konseptin mielenkiinnolla vastaan. Syntyi paljon hyviä keskusteluja asiakasyritysten kanssa ja jopa tilauksia saatiin.

Toimeksiantajan ja oppilaitosten yhteistyö tiivistyi asiakaslähtöisten koulutuspalveluiden palvelumuotoilussa. Päädyimme hyödyntämään molempien osapuolien asiakasrekisterissä olevia kontakteja. Tulevaisuudessa myös TE-palvelut kytketään aikaisempaa tiukemmin palvelumuotoiluun.

Koulutusesitteiden avulla toimeksiantajan myyjät esittelivät teollisuusyrityksille ja alihankintamessujen muille kävijöille maakunnassa tarjolla olevia työpaikkoja ja rekrytointikoulutuksia. Samalla Lakeuden kutsun markkinointialue laajeni alkupe räisen suunnitelman mukaisesti houkuttelemaan Pohjanmaan maakuntiin työnhakijoita muualta suomesta, tällä kertaa Pirkanmaalta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Heikkinen & Syrjälä (2010, 149–162) nostavat esiin, että perinteiset luotettavuuden arviointiin liitetyt käsitteet, validiteetti ja reliabiliteetti, eivät sovellu toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Sen sijaan he ehdottavat viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimiseksi: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus.

Tähän opinnäytetyöhön liittyy **historiallinen jatkuvuus** tutkijan roolin kautta: hän on ollut toimeksiantajan palveluksessa kymmenisen vuotta ja on edelleen eli on hyvin perillä tutkimuksen aihepiirin lähimenneisyydestä. Rekrytointi ja rekrytointikoulutukset ovat merkittävä osa hänen työtään nyt ja tulevaisuudessa eli hänellä on ymmärrys rekrytoinnista yhteiskunnallisena ilmiönä ja sen merkityksestä asiakasyrityksien ja toimeksiantajan liiketoiminnassa. Yhteistyö asiakasyritysten ja oppilaitosten kanssa on jatkuvaa. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on hänen työssään menestymisen edellytys. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan asiantuntemus ja sitoutuminen kehittämisen kohteena oleviin palveluihin. Tavoitteena raportin kirjoittamisessa on ollut eräänlainen historiallinen jatkuvuus: prosessi ja kehittämistäpahtumat on avattu kronologisesti ja tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan siten, että ne avautuvat lukijalle juonellisesti.

**Reflektiivisyys** sisältyy sekä palvelumuotoiluun, toimintatutkimuksen spiraalimaiseen kehittämiseen että hermeneuttiseen etenemistapaan. **Dialektisuus** ilmeni yhteiskehittämisessä erilaisten näkemysten julkitulona. Eteenpäin päästiin, kun esim. palautteen kohteeksi joutunut oppilaitos suostui reflektoimaan toimintaansa ja sen seurauksena muuttamaan sitä asiakasyrityksen toiveiden mukaisesti. Asiakasyritykset toivat näkemyksiään esiin rohkeasti ja reflektoivat myös omia kehittämiskohteitaan rekrytointikoulutukseen liittyvän perehdytysprosessin osalta. Toimeksiantaja ja tutkija reflektoi miten sovitut toimintamallit jalkautetaan kohdeyrityksen

toimihenkilöiden toimintamalleiksi. Näiden monien dialektin äänien yksityiskoh-  
taisempi kuvaus olisi lisännyt raportin ja tutkimuksen luotettavuutta.

Palvelumuotoilun avulla tehtyjen ratkaisujen **toimivuutta** päästiin testaamaan  
enimmäkseen aina heti käytännössä: osa toimi ja osaa jouduttiin muotoilemaan uu-  
delleen. Eri osapuolten jatkuva yhteiskehittäminen varmisti sitä, ettei huonosti toi-  
mivien ratkaisujen kanssa edetty turhan pitkälle. Palvelumuotoilun idea ja sieltä  
kummunneet kehittämismenetelmät olivat toimivia: niillä saatiin aikaan päätöksiä  
korjaavista toimenpiteistä ja uusista toteutusmalleista. Lakeuden kutsu jatkuu opin-  
näytetyöjakson päätyttyä hyödyntäen edelleen yhteiskehittämistä kiinnittäen huo-  
miota asiakkaan osallistumisen mielekkääksi tekemiseen.

Tämä toimintatutkimus **havahdutti** tutkijan siihen, että palkaton koulutusjakso  
työllistymisen kanavana ei houkuttele hyviä kandidaatteja hakeutumaan koulutuk-  
seen vallitsevassa hyvässä työllisyystilanteessa. Tulevaisuudessa toimeksiantajan  
on muotoiltava uusia koulutusmalleja missä opiskelijoille maksetaan palkkaa en-  
simmäisestä opiskelupäivästä alkaen.

Tutkija havahtui myös siihen, kuinka haasteellista on tehdä asiakkaan ja palvelun  
loppukäyttäjän osallistaminen palvelumuotoiluun. Se edellyttää hyvää valmistelua  
ja hyviä henkilösuhteita. Toimeksiantajan edustajan täytyy omata korkea motivaatio  
ymmärtääkseen aidosti asiakkaan tarpeita ja liiketoimintaa.

Kuulan (1999, 207–208) mukaan toimintatutkijan on tavalla tai toisella mentävä  
mukaan tutkittavaan käytäntöön. Toimintatutkimus edellyttää vuorovaikutusta ta-  
voitellun muutoksen tai kehittämiskohteen eri osapuolien kanssa. Tutkijan tulee  
olla henkilö, joka haluaa, tahtoo ja kykenee tekemään toimintatutkimusta ja saa-  
maan aikaan ratkaisuja käytännön ongelmiin. **Eettinen arviointi** on tärkeää, koska  
tutkimus toteutettiin osana tutkijan omaa työtä eli osallistujat olivat mukana omista  
intresseistään käsin, mutta myös tukemassa tutkijan oman vastuualueen toimintaa  
kehittämällä sitä. Win-win-hyötyajattelua pyrittiin pitämään esillä koko prosessin  
ajan, jotta osallistuminen palvelumuotoiluun olisi mielekäästä kaikille osapuolille,  
ei vain tutkijalle. Tutkija hankki tutkimusluvan toimeksiantajalta eli ei tehnyt tutki-  
musta salaa. Palvelumuotoiluun osallistettiin lukuisten eri organisaatioiden



edustajia ja heistä monet ovat lukeneet raportin ennen julkaisua ja sen perusteella erinäisiä kohtia on täsmennetty ja muokattu vastaamaan paremmin toteutuneita vaihteita. Eli raportin kertomusta voidaan pitää luotettavana ja eettisesti korrektina. Tiedon tuottajien anonymiteetti haluttiin turvata heidän haluamallaan tavalla.

## 7.2 Käyttökelpoisuus

Palvelumuotoilun erilaisia hyötyjä voidaan Koiviston ym. (2019, 152–155) mukaan arvioida neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, markkinanäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä työkuultuurin ja osaamisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä arviointi tapahtuu painottaen markkinanäkökulmaa ja siinä asiakkaiden tyytyväisyyttä muotoiltuun koulutuspalveluun. Työvoimahallinto arvioi rekrytointikoulutuksen tuloksellisuutta koulutuksen päättäneiden työllistymisprosentilla, joka tämän opinnäytetyön koulutuksissa oli 100 prosenttia.

Palvelumuotoilu osoittautui oivaksi tavaksi osallistaa palvelun loppukäyttäjät, asiakasyritykset ja muut yhteistyökumppanit yhteiskehittämiseen. Ryhmäkeskusteluissa kaikki osapuolet pääsivät kertomaan näkökulmiaan ja näkemyksiään koulutuksen eri vaiheissa. Maakuntien korkea työllisyysaste ja kova työvoimapula toivat rekrytointikoulutuksen kehittämisprosessiin painetta ja kiirettä. Kaikkea ei ehditty tehdä niin huolellisesti ja yksityiskohtaisesti kuin palvelumuotoilu parhaimmillaan olisi edellyttänyt. Siksi asiakastyytyväisyys ei pilotointivaiheessa ollut paras mahdollinen. Asiakassuhteet kuitenkin syvenivät yhteiskehittämisprosessissa. Kun projekti eteni, kaikille osapuolille muodostui selkeä kuva asiakasyritysten haasteista rekrytoinnissa. Toimeksiantajan tunnettuus koulutusmarkkinassa parani ja sen seurauksena on pilottivaiheen jälkeen muotoiltu lukuisia uusia palvelukonsepteja yhteistyökumppaneiden kanssa. Prosessiin osallistuneiden työ- ja toimintatavat muutuivat, ja he voivat myös levittää kokemuksiaan omissa organisaatioissaan. Samoilta toimialoilta ja muiltakin toimialoilta tuleville raportin lukijoille voi myös syntyä ideoita ja kehittyä uusia toimintatapoja palvelumuotoilun viitekehityksessä.

### 7.3 Siirrettävyys

Uusitalon & Kohtamäen (2011, 291) mukaan toimintatutkimuksen kontribuutio voi ilmetä esimerkiksi jonkin ilmiön syiden lisääntyneenä ymmärryksenä suhteessa aiempaan tutkimukseen tai toimintatutkimus voi johtaa jonkun tietyn tilaus-toimitusprosessin kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä tavoiteltiin jälkimmäistä eli Lakeuden kutsun rekrytointikoulutuspalveluiden tilaus-toimitusprosessin kehittämistä haasteellisessa suhdannetilanteessa. Ratkaisua haettiin palvelumuotoilun keinoin.

Tässä toimintatutkimuksessa käytössä ollut toimintatapa, yhteiskehittäminen osana palvelumuotoilua, voidaan siirtää toimeksiantajan muihin liiketoimintayksiköihin. Oppilaitokset voivat hyödyntää tämän toimintatutkimuksen kokemuksia koulutuspalvelujen kehittämisessä. Asiakasyritykset voivat kopioida mallin omaan liiketoimintaansa omien asiakkaidensa kanssa.

### 7.4 Johtopäätökset

Rekrytointikoulutuksia kehitettäessä on tärkeää, että oppilaitokset osaisivat avata oman palvelutarjontansa siten, että asiakasyrityksille ja toimeksiantajalle muodostuisi realistinen käsitys siitä, mikä on mahdollista toteuttaa ja mitä osaamista pitää ostaa muualta tai suunnitella muualla toteutettavaksi. Myös opiskelijalle pitäisi luoda mielikuvia siitä, millä tavoilla opiskelija voi myöhemmin kehittää ammatillista osaamistaan esim. suorittaa alan tutkinnon työn ohessa.

Perehtyminen palvelumuotoilun ideologiaan ja sen eri menetelmiin ja työkaluihin jäi Lakeuden kutsun alkuvaiheessa liian vähäiseksi kiireellisen aikataulun vuoksi. Vastaavissa tilanteissa jatkossa yhteiskehittämisen osapuolet pitää huolellisesti perehdyttää palvelumuotoiluun, kun tarkoitus on käyttää sitä työskentelytapana kehittämistyössä. On tärkeää, että kaikilla palvelumuotoilijoilla on yhteinen pyrkimys asiakasymmärrykseen, johon perustuen rekrytointikoulutuspalvelu muotoillaan.

Kehittämishankkeessa etsittiin vastausta kysymykseen, miten ryhmäkeskustelu auttaa yhteiskehittämistä. Ryhmäkeskusteluiden merkitys rekrytointikoulutuksien yhteiskehittämisessä oli ratkaiseva. Eri osapuolten välinen yhteinen, samanaikainen vuorovaikutus vaikutti ratkaisevasti tehtyihin päätöksiin ja muutoksiin.

Pienemmällä porukalla ruodittu asia saattoi yhteiskehittämisen ryhmäkeskustelussa saada aivan uusia ulottuvuuksia. Jo pilottivaiheen aikana kasvoi osapuolten into tuoda näkemyksiään ja palautetta yhdessä ruodittavaksi. Koulutuksien tehostuminen, laadun paraneminen, aiheiden fokuoituminen, turhien kokonaisuuksien karsiutuminen pitävät motivaatiota korkealla tasolla rekrytointikoulutuksien yhteiskehittämisen ryhmäkeskusteluissa. Ryhmäkeskusteluissa yksi tärkeä tavoite oli syventää asiakasyymmärrystä, ymmärtää ne ammatilliseen osaamiseen liittyvät tarpeet, joita asiakasyrityksillä oli. Toimeksiantajan ja koulutusorganisaatioiden ajatukset koulutussisällöistä olivat sangen erilaisia kuin asiakasyritysten todelliset tarpeet. Ryhmäkeskustelut olivat erittäin antoisia, kun näistä erilaisista näkemyksistä muodostettiin palvelumuotoilun avulla toimiva konsepti.

Teknologiasektorilla oli kova pula työvoimasta vuonna 2019 ja siihen liittyen toimeksiantajalla on ollut rekrytointikoulutuksia ympäri Suomea. Tässä kehittämishankkeessa tutkittiin toisena tutkimuskysymyksenä, miten korkea työllisyysaste ja kova työvoimapula vaikuttavat rekrytointikoulutuksen palvelumuotoiluun. Lakeuden kutsun ryhmäkeskusteluun osallistuneet asiakasyritysten edustajat antoivat rohkeasti palautetta Te-toimistolle ja oppilaitoksille ja kertoivat avoimesti omasta toiminnastaan, tavoitteistaan ja ammatilliseen osaamiseen liittyvistä tarpeistaan. Viranomaisille muodostui realistinen käsitys siitä, millaisia valmiuksia ja taitoja rekrytointikoulutukseen valittavilla tulee olla, jotta ammatillista osaamista koskeviin tavoitteisiin voitaisiin päästä rekrytointikoulutuksella. Tämä näkyi myöhemmissä toteutuksissa rekrytointiprosessin sujuvuutena toimeksiantajan ja julkisen sektorin yhteistyössä. Pilotointivaiheen jälkeen ryhmäkeskustelut on siirretty tuotantoympäristöön, koska siellä osapuolten on helpompi saavuttaa yhteinen ymmärrys rekrytointikoulutusten tavoitteista ja sisällöistä. Osapuolet voivat täsmällisemmin sopia, mitä opetetaan oppilaitoksessa, mitä opetetaan yrityksessä ja mitä opetusta joudutaan järjestämään muualla tai ostamaan muulta oppilaitoksilta tai yrityksiltä. Tuotannon äärellä on osoittautunut helpommaksi sopia myös, kuinka paljon rekrytointikoulutuksen eri vaiheet tarvitsevat kalenteriaikaa. Kohtaanto-ongelman ratkaisuja kannattaa siis suunnitella palvelumuotoilun viitekehyksessä tuotannollisessa ympäristössä.

Osa asiakasyrityksistä on ollut valmiita maksamaan palkkaa rekrytointikoulutuksen ajalta saadakseen ammattitaitoista työvoimaa. Tällöin koulutus on toteutettu oppisopimuskoulutuksena. Toimeksiantajan toteuttamiin oppisopimuskoulutuksiin on saatu enemmän ja parempia hakijoita kuin Lakeuden kutsussa toteutettuihin työvoimakoulutuksiin, joissa ei makseta palkkaa. Oppisopimuskoulutus houkuttelee myös työssä olevia ammattilaisia vaihtamaan työpaikkaa ja jopa asuinpaikkaa.

Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön kehittäminen on välttämätöntä kohtaantongelman ratkaisemiseksi. Toimeksiantajan liiketoimintaan sopii hyvin toimia primus moottorina erilaisten tahojen yhteen saattamisessa. Tämä tukee toimeksiantajan strategisia tavoitteita ja on toimeksiantajan tärkeimmän arvon (vastuullisuus) mukaista.

## LÄHTEET

Apunen, A. & Parantainen, J., 2011. Tuotteistaminen. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki. Talentum Media Oy.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. Falmer Press, London.

Eljala, J. & Luoto A. 2014 Teoksessa *Muotoiluajattelu*. Toim. Miettinen, S. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Heikkinen, H., 2018. *Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Toim. Valli, R. 5., uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2010. *Tutkimuksen arviointi*. Teoksessa *Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Toim. Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Heritage, J. 1996. *Harold Garfinkel ja etnometodologia*. Jyväskylä. Gaudeamus.

Jurkka, J. 1919. *Ulkomailta tarvitaan osaajia*. Ilkka 5.11.2019, 9. Seinäjoki. Ilkka Oyj.

Koivisto, M. 2011. *Palvelumuotoilun peruskäsitteet*. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Toim. Miettinen, S. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki. Alma Talent Oy.

Kuula, A.1999. Toimintatutkimus Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Muotoiluajattelu. Toim. Miettinen, S. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Lehtinen, T. 2019. Hallituksen tavoitteena tehdä Suomesta houkutteleva maa. Ilkka 12.11.2019, 7. Seinäjoki. Ilkka Oyj.

Metsämuuronen, J. 2006 a. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toim. Metsämuuronen, J. International Methelp Ky. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006 b. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. 2. korjattu painos. International Methelp Ky. Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Mänttari A. 2014. Pääkaupunkiseudulla muotoilu ohjaa julkisten palveluiden kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Kolmas uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Peltokangas, H. 1919. E-P:n työttömyys on alhaisinta Evijärvellä. Ilkka 23.10.2019,9. Seinäjoki. Ilkka oyj.

Puusa, A & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki. Johtamistaidon opisto.

Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin! Muotoilu ja brändiopas yrittäjille. Kars-tula. Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.


Törmikoski, I. 2014. World design capital: Helsinki. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli mene-telmien kentässä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki. Johtamis-  
taidon opisto.

## LIITTEET

## Liite 1 Opal-palaute ensimmäisestä pilottikoulutuksesta

Perusraportti Page 1 of 5

 **OPAL: Perusraportti**

**Tietosis**

KOULUTUKSEN TIEDOT:	
Numero:	ed5e55
Nimi:	asentajien rekrytointikoulutus wärtsilälle
Järjestäjä:	Sedu Education Oy
Tavoiteammatti ISCO:	72330 Koneasentaja
Kunta:	VAAJA
Vastuutoimisto:	Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto
Nonstop:	Ei
Yhteishankintajaj:	RekryKoulutus
Koulutustyyppi:	Kansallinen, Ammatillinen
ESR-koodi:	
Aikamispäivämäärä:	13.05.2019
Päättyispäivämäärä:	08.08.2019
Opikeilijoiden lukumäärä:	5

Vastauksen lukumäärä	
n	5
%	83,3

**TAUSTAKYSYMYKSET**

**1. Sukupuoli (u)**

1. Nainen	2. Mies	Yhteensä
n	0	5
%	0,0	100,0

**2. Äidinkieli (u)**

1. Suomi	2. Ruotsi	3. Muu	Yhteensä
n	0	0	5
%	100,0	0,0	100,0

**3. Ikä (vuosina) (u)**

1. alle 25	2. 25-34	3. 35-44	4. 45-54	5. 55+	Yhteensä
n	0	3	2	0	5
%	0,0	60,0	40,0	0,0	100,0

**4. Koulutus: Korkein tutkinto, jonka olet suorittanut ennen tätä koulutusta (u)**

1. Kansala-, kansalais- perus- tai keski-koulu	2. Lukio / ylöppäjäkoulututkinto	3. Ammatillinen tutkinto tai opistoaste	4. Ammattikorkeakoulu	5. Yliopisto	6. Muu	Yhteensä
n	0	4	1	0	0	5
%	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0

**5. Koulutukseen hakeutumisen syy (u)**

1. Ammatin hankkiminen	2. Ammatin vaihtaminen	3. Ammatillisuuden kehittäminen	4. Muu peruste	Yhteensä

<https://asiointi.mol.fi/opal/BasicReport.jsp> 7.8.2019



n	1	3	1	0	5
%	20,0	60,0	20,0	0,0	100,0

#### 6. Tilanne työmarkkinoilla koulutuksen alkaessa (u)

	1. Työssä toisen palveluksessa	2. Työssä yrittäjänä	3. Muussa koulutuksessa	4. Työtön	5. Muu tilanne	Yhteensä
n	1	0	1	3	0	5
%	20,0	0,0	20,0	60,0	0,0	100,0

#### 7. Tilanne työmarkkinoilla koulutuksen päättyessä. Minulla on tiedossa (u)

	n	%
1. Pysyvä työpaikka	0	0,0
2. Määräaikainen työpaikka	4	80,0
3. Harjoittelupaikka	0	0,0
4. Ryhdyn yrittäjäksi	0	0,0
5. Aloitan toisen koulutuksen	0	0,0
6. Olen työtön	1	20,0
7. Muu tilanne (työmarkkinoiden ulkopuolella esim. vanuemiespalvelus, lastenhoito yms.)	0	0,0
Yhteensä	5	100,0

#### 8. (Vastaa tähän kysymykseen vain, jos valitsit edellisessä kysymyksessä jonkin vaihtoehdoista 1-4.) Jos sinulle on varmistunut työpaikka, liittyykö se saamaasi työvoimakoulutukseen (u)

	1. Kyllä, täysin	2. Kyllä, osittain	3. En osaa sanoa	4. Ei lainkaan	Yhteensä
n	3	1	0	0	4
%	75,0	25,0	0,0	0,0	100,0

#### 9. (Vastaa tähän kysymykseen vain, jos valitsit kysymyksessä 7 vaihtoehdon 6 "Olen työtön") Milloin arvioit saavasi työpaikan? (u)

	1. Kuukauden sisällä koulutuksesta	2. Kahden kuukauden sisällä koulutuksesta	3. Kolmen kuukauden sisällä koulutuksesta	4. Kuuden kuukauden sisällä koulutuksesta	5. Myöhemmin	Yhteensä
n	0	0	0	0	0	0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-

### OPPIMISYMPÄRISTÖ

#### 10. Välineet, tarvikkeet, tilat ja oppimateriaalit ovat vastanneet koulutuksen vaatimuksia (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	4	0	5	3,8	0,4
%	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0	100,0	-	-

#### 11. Opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutus on mielestäni sujunut (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	0	1	4	5	4,8	0,4
%	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	100,0	-	-

#### 12. Olen saanut kouluttajalta/kouluttajilta tarvitsemani ohjausta ja palautetta (u)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	3	1	5	4,0	0,8
%	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	100,0	-	-

### KOULUTUKSEN TOTEUTUS JA SISÄLTÖ

#### 13. Koulutuksen tavoitteet on käyty läpi opiskelun alkuvaiheessa (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	1	1	1	1	1	5	3,0	1,4
%	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	100,0	-	-

#### 14. Oppimistarpeeni, aikaisempi koulutus ja työkokemus on otettu huomioon henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaani laadittaessa (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	3	1	1	5	3,8	0,8
%	0,0	0,0	60,0	20,0	20,0	100,0	-	-

#### 15. Henkilökohtainen opiskelusuunnitelmani on toteutunut tavoitteiden mukaisesti (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	2	2	1	5	5	3,8	0,7
%	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0	100,0	-	-

#### 16. Saamani oppimistehtävät ovat tukeneet oppimistavoitteiden saavuttamista (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	3	1	5	4,0	0,8
%	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	100,0	-	-

#### 17. Kouluttajan/kouluttajien asiantuntemus ja ammattitaito ovat vastanneet koulutuksen vaatimuksia (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	0	2	3	5	4,6	0,5
%	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	100,0	-	-

#### 18. (Vastaa kysymykseen vain, jos olet tarvinnut lisäohjausta) Koulutuksen aikana saamani lisäohjaus esim. tukiopetus on toteutunut (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	0	0	1	1	5,0	0,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	-	-

#### 19. (Vastaa kysymykseen vain, jos koulutuksen tavoitteena oli tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaminen) Koulutus on antanut valmiudet osallistua näyttökokeisiin (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	0	0	1	1	5,0	0,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	-	-

### AMMATTITAITOEN KEHITYMINEN

#### 20. Koulutus kokonaisuutena on lisännyt ammattitaitoani (u)

	1.Huonosti	2.Väitstävasti	3.Tyydyttävästi	4.Hyvin	5.Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	3	1	5	4,0	0,8

%	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	100,0	-	-
---	-----	-----	------	------	------	-------	---	---

#### 21. Voin hyödyntää koulutuksessa oppimaani työelämässä (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	3	1	5	4,0	0,8
%	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	100,0	-	-

#### TYÖPAIKOILLA TAPAHTUVA OPPIMINEN (Vastaa kysymyksiin vain, jos koulutukseen sisältyi työssäoppimista työpaikassa)

##### 22. Työssäoppimisen sisältö ja tavoitteet sovittiin yhteisesti opiskelijan, kouluttajan ja työnantajan kesken (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	1	2	2	5	4,2	0,7
%	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0	100,0	-	-

##### 23. Työssäoppiminen oli järjestetty työpaikalla mielestäni (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	1	1	2	1	5	3,6	1,0
%	0,0	20,0	20,0	40,0	20,0	100,0	-	-

##### 24. Työssäoppimisen aikana työnantajalta/työpaikkaohjaajalta saamani ohjeus oli hoidettu (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	2	1	2	5	4,0	0,9
%	0,0	0,0	40,0	20,0	40,0	100,0	-	-

##### 25. Työssäoppimisen aikana kouluttajalta saamani ohjeus ja tuki oli hoidettu (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	1	2	1	1	5	3,4	1,0
%	0,0	20,0	40,0	20,0	20,0	100,0	-	-

##### 26. Työssäoppimajakson aikana saamani työtehtävät ovat tukeneet oppimistäni (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	0	0	3	2	5	4,4	0,5
%	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0	100,0	-	-

#### YLEISARVIO KOULUTUKSESTA

##### 27. Miten arvioit koulutuksen onnistuneen kokonaisuutena (u)

	1. Huonosti	2. Välttävästi	3. Tyydyttävästi	4. Hyvin	5. Erinomaisesti	Yhteensä	Keskiarvo	Hajonta
n	0	1	1	1	2	5	3,8	1,2
%	0,0	20,0	20,0	20,0	40,0	100,0	-	-

#### Opal-netto - vaikutukset (Koulutuksen suhde työllistymiseen)

\* Opal-Neton kaava:

Välitön vaikutus + Viiveinen vaikutus / 2 - Työmarkkinavuoto / 2 -  
Kohdennusvirhe

Välitön vaikutus		Työmarkkinavuoto	Kohdennusvirhe	Opal-netto *
------------------	--	------------------	----------------	--------------

	Vilvelinen vaikutus			
60,0	20,0	0,0	0,0	70,0

### MIELIPITEITÄ KOULUTUKSESTA JA TÄSMENNYKSIÄ VASTAUKSIIN

**26. Mielipiteitä koulutuksesta ja täsmennyksiä vastauksiin (Enintään 1900 merkkiä)**

1. Mielipide
Opettajien ammattitaito hyvä ja osasivat opettaa hyvin. Koulutuksen muut järjestelyt ja määritellyt ennen koulutuksen alkamista tunnutvat olevan huonosti mietitty. Opettajat eivät aina tiedneet mitä meillä pitää opettaa. Sisältö soveltuu hyvin henkilöille jolla ei ole aiempaa kokemusta asennustöistä. Itselle kurssi oli hyvää asioiden mieleen palauttamista. Pienellä viilauksella ja paremmalla opintojen suunnittelulla jatkossa hyvä kurssi. Opettajille 10 pistettä suorituksesta.
2. Mielipide
Oppimateriaali pitäisi olla enempi työpaikkaa koskevaa. Esimerkiksi betokoneen käyttöä jota tarvitaan työssä ei ollut oikeastaan lainkaan. Opettajat osasivat työnsä hyvin mutta eivät olleet tarpeeksi tietoisia mitä taitoja työpaikalla tarvitaan. Työkohde tulevalla työpaikalla olisi ollut myös hyvä tietää aikaisemmin eikä vasta sitten kun menttiin portista sisään.
3. Mielipide
Epäselväksi jäi vielä vain johtiko koulutus työllistymiseen. Kovin avoimeksi asia jää viime tirkkaan....

[Anna kommentti](#)

[Takaisin](#)