

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi amk

2013

Sirpa Vainio

HYVÄSTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ PALVELUTUOTTEEKSI

YRITYSKOORDINAATTORIMALLIN TUOTTEISTAMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sirpa Vainio

HYVÄSTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ PALVELUTUOTTEEKSIYRITYSKOORDINA ATTORIMALLIN TUOTTEISTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli Triangeli-projektissa havaitun hyvän käytännön, yrityskoordinaattorimallin tuotteistaminen. Tavoitteena oli kuvata tuotteistamisprosessin vaiheet ja arvioida palvelun potentiaalisten käyttäjien käsitystä palvelusta. Opinnäytetyön tilaajana oli maahanmuuttajien työllisyysprojekti Triangeli, jota hallinnoi Turun kaupungin hyvinvointitoimialan tutkimus- ja kehitysyksikkö. Projektia rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR), valtio ja Turun kaupunki. Projekti toteutetaan vuosina 2011–2014.

Työn teoreettisessa osuudessa selvitettiin hyvän käytännön, asiantuntijapalvelun, palvelumuotoilun, palvelujen tuotteistamisen käsitteitä ja sisältöä. Lisäksi käsiteltiin arvioinnin tavoitteita ja tarkoitusta sekä eri arviointimenetelmiä. Tuotteistamisen vaiheita sovellettiin kerätyn teorian pohjalta Triangeli-projektin yrityskoordinaattorimalliin. Tuotteistamisprosessin kuvaamisen jälkeen arvioitiin tuotteistamisprosessin toimivuutta ja hyödyllisyyttä sekä palvelutuotteen hyödyllisyyttä, toimivuutta, soveltuvuutta, siirrettävyyttä että asiakas- ja tarvelähtöisyyttä. Arviointitutkimus oli laadullinen, arviointimenetelmänä käytettiin realistisista evaluaatiota ja monitahoarviointia, ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin 16 henkilöä: neljää Triangeli-projektin yrityskoordinaattoria ja 12 yrityskoordinaattorimallin potentiaalista käyttäjää. Tutkimus analysoitiin kysymysteemojen mukaisesti.

Tuotteistamisprosessi toimi yrityskoordinaattoreiden oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tukena. Se auttoi selvittämään, jäsentämään ja priorisoimaan omaa työtä. Palvelutuotetta pidettiin toimivana työllistämisen apuvälineenä. Palvelutuote koettiin tarvelähtöiseksi, sillä se edesauttaa työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamista. Sitä pidettiin asiakaslähtöisenä, ja sen avulla maahanmuuttaja-asiakas saa yksilöllistä apua ja ohjausta työllistymisessä. Palvelutuote pystyttäisiin siirtämään sellaisenaan omaan organisaatioon. Toisaalta palvelutuotteen käyttämiseen tarvittaisiin lisäresursseja, sillä nykyisiin työnkuviin ei juuri mahdu uusia tehtäviä eikä organisaatiosta löydy välttämättä palvelun edellyttävää osaamista. Kehittämisehdotuksina nousivat esiin palvelun jatkaminen projektin päättyttyä pysyvänä palveluna ja sen suuntaaminen niin kantaväestölle kuin maahanmuuttajille. Tiedottaminen palvelusta kaipaisi vielä kehittämistä.

ASIASANAT:

hyvä käytäntö, asiantuntijapalvelu, palvelumuotoilu, tuotteistaminen, arviointi, monitahoarviointi

Sirpa Vainio

FROM BEST PRACTICE TO SERVICE PRODUCT PRODUCTIZATION OF BUSINESS COORDINATOR MODEL

The purpose of the present master's thesis was to find out what kind of experiences the potential users have business coordinator model, the best practice of project Triangeli. The aim was to describe the steps of the productization process and to evaluate the efficiency and functionality of the service product with potential users. The thesis was commissioned by the project Triangeli, which is an employment project for immigrants in the city of Turku. The project is administered by the City of Turku Welfare Division, Research and Development Unit and financed by the European Social Fund (ESR), the State of Finland, and the city of Turku. The Project Triangeli is being carried through 2011-2014.

The research of this thesis was based on the current literature and prevailing theories of best practices, professional services, service productization, service design, and service commercialization of concepts and content. In addition, the theoretical part deals with the objectives and purpose of evaluation, as well as complex evaluation. Collected theoretical data is applied to productization phases of project Triangeli's business coordinator model. The evaluation of the process productization and the efficiency of the service product are applied by using a multifaceted method. The research was qualitative. Realistic evaluation, multifaceted evaluation, and topical interviews were used as a research method. 16 people were interviewed for the thesis: four Triangeli project business coordinators and 12 potential users of the service product. The results of the evaluation were analyzed according to question topics.

According to research results, productization process worked for project business coordinators as a support of learning and professional development and helped them to clarify and analyze own work. Potential users of the service product found it useful and supportive in job seeking. The service product was seen as needs-based and customer-oriented, because it helped employers and job-seekers to meet and immigrant clients received individual attention and guidance to achieve employment. Some of the interviewees found that using this service needs additional resources. Some of the interviewees felt that the service product could be transferred to their own organization as it is now. Suggestions arose that for further development the service should continue after project Triangeli and be directed towards both the mainstream population and the immigrants. Also informing about the service to stakeholders was in need of further development.

KEYWORDS:

best practices, professional services, service productization, service design, evaluation, multifaceted evaluation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	8
1.2 Triangeli-projekti	10
1.3 Työn tarkoitus ja rajaukset	11
2 HYVÄSTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ PALVELUN TUOTTEISTAMISEEN	14
2.1 Hyvä käytäntö	14
2.2 Asiantuntijapalvelu	18
2.2.1 Asiantuntijuus palveluissa	18
2.2.2 Palvelun määrittely	19
2.2.3 Palvelun sisältö ja rakenne	20
2.2.4 Palveluprosessin kuvaus	21
2.3 Palvelumuotoilu	22
2.4 Tuotteistaminen	24
2.4.1 Palvelun tuotteistaminen	24
2.4.2 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt	25
2.4.3 Tuotteistamisen asteet	26
2.4.4 Tuotteistamisprosessi	27
2.4.5 Tuotteistamisen haasteet ja ongelmat	28
2.5 Yrityskoordinaattorimallin tuotteistaminen	30
2.5.1 Tuotteistamisen lähtökohdat	30
2.5.2 Yrityskoordinaattorimallin tuotteistamisprosessi	31
2.5.3 Tuotteistettu palvelu	34
3 ARVIOINTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	40
3.1 Arviointi käsitteenä	40
3.2 Arvioinnin historia ja tieteellinen perusta	40
3.3 Arviointi tutkimusotteena	42
3.4 Arvioinnin tarkoitus	43
3.5 Formatiivinen ja summatiivinen arviointi	45
3.6 Monitahoarviointi	46
4 ARVIOINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48

4.1 Arviointiprosessi	48
4.2 Tutkimuksen toteutus	55
4.3 Tutkimuksen kohderyhmät	55
4.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	56
4.5 Tutkimustulosten analysointi ja luotettavuus	59
5 TULOKSET	61
5.1 Tuotteistamisprosessi	61
5.2 Palvelutuote	64
6 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	71
LÄHTEET	75

LIITTEET

- Liite 1. Palveluprosessikaavio.
- Liite 2. Palvelupaketin kuvaus.
- Liite 3. Haastattelukysymykset yrityskoordinaattoreille.
- Liite 4. Haastattelukysymykset avainryhmille.
- Liite 5. Triangeli-projektin tilastot ajalta 7.2.2012–31.10.2013.

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.	12
Kuvio 2. Hyvän käytännön sisarkäsitteitä (mukaillen Aro ym. 2005, 19).	15
Kuvio 3. Työkalu käytännön hyvyyden tunnistamiseksi (mukaillen Innokylä 2009).	17
Kuvio 4. Palvelun sisällön määrittely ja kuvaus (Jaakkola ym. 2009, 12).	20
Kuvio 5. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2005, 15).	22
Kuvio 6. Tuotteistamisen asteet (Torkkeli ym. 2005, 24).	26
Kuvio 7. Tuotteistamisen lähtökohdat ja tavoitteet Triangeli-projektissa.	31
Kuvio 8. Triangeli-projektin palvelupaketti.	34
Kuvio 9. Arviointiprosessin vaiheet (Virtanen 2007, 143).	48
Kuvio 10. Arviointiasetelma.	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksessa sovelletut arviointikriteerit.	52
Taulukko 2. Monitahoarvioinnin sovellus tuotteistamisprosessin ja yrityskoordinaattorimallin arvioinnissa.	54

1 JOHDANTO

Viime vuosien taloudellisen taantuman myötä työttömien työnhakijoiden määrä on kasvanut Suomessa huolestuttavaa vauhtia. Suomen yhteiskunnan yksi polttavimmista ongelmista on ollut työttömyys, johon ovat puuttuneet sekä hallitus että työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyyden parantaminen on ollut keskeinen osa niin Paavo Lipposen, Matti Vanhasen kuin Jyrki Kataisen hallitusohjelmia (Valtioneuvosto 2011, 7; Aro, von Hertzen, Jalava, Virtanen, & Niittyniemi 2007, 32). Työttömyyttä on yritetty ehkäistä ja purkaa erilaisin toimenpitein. Kataisen hallitusohjelmassa mainitaan muun muassa työnteon esteiden ja työllistymisen kynnysten poistaminen ja kannustavuuden lisääminen (Valtioneuvosto 2011, 8). Pitkäaikaistyöttömyyttä ei keinoista huolimatta ole saatu laskemaan toivotulla tavalla. Ratkaisuja työttömyyden vähentämiseksi etsitään edelleen kuumeisesti niin valtakunnallisella kuin kunnallisella tasolla (Aula & Jätteenmäki 2013). Pitkäaikaistyöttömyys tulee kunnille kalliiksi, sillä kunnat joutuvat maksamaan pitkäaikaistyöttömistä eli yli 500 päivää työttöminä olleista passiivisista työttömistä työmarkkinatuen sakkomaksuja Kelalle. Lounais-Suomen kunnat ovat esimerkiksi maksaneet sakkomaksuja jo miljoonia vuoden 2013 tammikuun ja elokuun välisenä aikana. (Jokela 2013.)

Turun kaupungin hyvinvointitoimialan hallinnoimassa maahanmuuttajien työllistämiprojekti Triangelissa on käytössä yrityskoordinaattorimalli, jonka avulla projektin asiakkaita eli työttömiä työnhakijoita on työllistetty avoimille työmarkkinoille hyvin tuloksin. Yrityskoordinaattorimallin avulla työhakija-asiakkaille räätälöidään yksilöllisin työmenetelmin reitti kohti avoimia työmarkkinoita etsimällä työ- ja työkokeilupaiikkoja, selvittämällä koulutusvaihtoehtoja, ja tekemällä määrätietoista yhteistyötä Turun seudun yritysten kanssa. Yrityskoordinaattorimalli on todettu hyväksi käytännöksi jo vuosina 2002–2007 toteutetussa Tempo-projektissa, ja mallia on jatkojalostettu Triangeli-projektissa.

Opinnäytetyön aihe liittyy hyvän käytännön tuotteistamiseen sekä tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointiin. Tutki-

muksen toimeksiantaja on Turun kaupungin hyvinvointitoimialan Triangeli-projekti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuotteistaa projektin hyvä käytäntö eli yrityskoordinaattorimalli, kuvata tuotteistamisprosessi sekä arvioida tuotteistamisprosessin ja yrityskoordinaattorimallin toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten palvelua voitaisiin jatkossa kehittää. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää palvelun kehittämisessä sekä juurruttamisessa ja levittämisessä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Maahanmuuttajien työllistyminen on yleensä vaikeampaa ja työttömyys korkeampaa kuin valtaväestön joukossa niin Suomessa kuin muualla länsimaissa, kuten esimerkiksi Ruotsissa (Forsander 2000, 160; Bevalander & Pendakur 2009, 6). Suomalaisen työelämän lohkoutuminen primaari- ja sekundaarisektoreihin on voimistunut viimeaikaisten tutkimusten mukaan. Primaarisektorilla työsuhteet ovat pysyviä ja turvallisia ja työuralla on mahdollisuus edetä, kun taas sekundaarisektorilla työolosuhteet ja etenemismahdollisuudet ovat heikot. Työsuhteen jatkuvuus on epävarmaa ja riski jäädä työttömäksi on suuri. Naiset, nuoret ja maahanmuuttajat ovat tyypillisiä sekundaarisektorilla työskentelejiä. (Sisäasiainministeriö 2011, 15; Keski-Nisula 2007, 12.) Päästäkseen kiinni Suomen työelämää maahanmuuttajat tarvitsevat muun muassa ohjausta työnhakuun ja koulutukseen (Heikkilä & Pikkarainen 2008, 49; Forsander 2001, 36).

Maahanmuuttajien työllistämisen esteitä ovat muun muassa koulutuksen puute, heikko suomen kielentaito ja suomalaisen kulttuurin tuntemus sekä työkokemuksen puute (Arajärvi 2009, 24, 80; Vartia ym. 2007, 66; Heikkilä & Pikkarainen 2008, 57; Sjöblom-Immala 2006, 73). Suomen korkea työttömyys, työmarkkinoiden kova kilpailu sekä oma aktiivisuus ja kontaktiverkostot vaikuttavat työllistymiseen. (Jaakkola 2000, 60–61.)

Maahanmuuttajien ja etnisten ryhmien yhteiskunnallisen aseman keskeisenä mittarina pidetään työmarkkina-asemaa (Forsander 2000, 160). Arolan (2007, 54) mukaan maahanmuuttajien työllistyminen vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin,

kuten itsetuntoon, luovuuteen ja mahdollisuuteen kehittyä persoonana. Yhteiskunnan edun kannalta on tärkeää, että maahanmuuttaja pääsee työelämään. Työtä voidaan pitää keskeisimpänä väylänä yhteiskuntaan kotoutumiselle, sillä työmarkkinoilla jaetaan fyysisen pääoman lisäksi sosiaalista statusta, luottamusta ja mahdollisuuksia täysivaltaiseen osallistumiseen. (Forsander 2001, 29.) Lisäksi työssäkäynti mahdollistaa perheen ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden luomisen ja vuorovaikutuksen kantaväestön kanssa (Alitolppa-Neilimo ym. 2005, 39).

Maahanmuuttajien työllistäminen lisää myös yritysten kulttuuriosaamista. Yritysten keskeisiksi kilpailutekijöiksi ovat muodostuneet tieto, kommunikaatio ja organisaatioiden väliset suhteet eli verkostot. Kulttuuriset kilpailutekijät voidaan nähdä osana yritysten aineetonta ja sosiaalista pääomaa. Yrityksille kulttuuriosaaminen, eli erilaisten kulttuurien ymmärtäminen, eettinen osaaminen, luottamuksen rakentaminen sekä kieli- ja viestintäosaaminen esimerkiksi tuottaa mahdollisuuden erottautua muista ja lisää kilpailukykyä. Kulttuuriosaamisen merkitys on kasvanut myös politiikassa ja kansainvälisessä kanssakäymisessä. (Maneejun 2011, 25; Trux 2000, 111.)

Ruotsissa valtiollinen työvoimatoimisto on vastuussa työpaikkojen välityksestä ja työnhakijoista. Painopiste työvoimatoimistoissa on ollut työttömyyskassasta korvausta saavat työnhakijat. Pelkän toimeentulotuen varassa elävät työttömät ovat jääneet usein työvoimatoimistojen aktiivisen palvelun ulkopuolelle. Tämän seurauksena kunnat ovat perustaneet omia toimintoja vähentääkseen omia kustannuksiaan ja tukeakseen työttömiä työnhakijoita. Jobbtorg Stockholmilla eli Tukholman työtorilla on saatu aikaan hyviä tuloksia maahanmuuttajia kotoutumisessa ja työelämään osallistumisessa. Työnhakijan apuna toimivat muun muassa ”coach”, ”matchare” ja ”språkstödjure”. Coach (työvalmentaja) kartoittaa työnhakijan aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen sekä laatii työnhakijan kanssa työhakusuunnitelman. Matchare (työnvälittäjä) toimii työnhakijan rekrytointiverkostona ja luo suhteita työnantajiin. Språkstödjure (omakielinen kielituki) toimii heikon kielitaidon omaavan työnhakijan tukena tämän työharjoittelujakson aikana. Språkstödjure auttaa työnhakijaa löytämään sopivan harjoit-

telupaikan ja on tukena harjoittelun alussa. Språkstödjure seuraa harjoittelun edistymistä ja arvioi harjoittelujaksoa kokonaisuudessaan sen päätyttyä. Språkstödjure, coach ja matchare tukevat ja motivoivat työnhakijaa sekä auttavat tätä pääsemään kiinni työelämään. (Kallo 2011, 164, 169, 174; Kallo 2013; Ibrahim 2013.)

Tukholmassa asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä kielitukeen työkokeilujakson aikana. Asiakkaat kokivat, että kielituki helpotti varsinkin työkokeilun aloitusta, kun ohjeita ja neuvoja sai omalla äidinkielellä. Kielituesta koettiin olevan apua työtehtävien ymmärtämisessä, kun omakielinen tuki oli käytettävissä koko työkokeilujakson ajan. Kielituki rohkaisi lisäksi asiakkaita puhumaan ruotsia. Asiakkaat kokivat, että tästä oli merkittävää apua heidän kielellisessä kehityksessään. (Ibrahim & Castañeda Lindahl 2012, 88–89.)

1.2 Triangeli-projekti

Tämä opinnäytetyö liittyy Triangeli-projektiin, jossa toimin projektikoordinaattorina. Triangeli-projekti on Turun kaupungin hyvinvointitoimialan hallinnoima maahanmuuttajien työllisyysprojekti, joka toteutetaan ajalla 7.12.2011–31.12.2014. Projektia rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR), valtio ja Turun kaupunki. Triangeli-projekti on osa ESR:n toimintalinjaa 2. eli työllistymisen ja työmarkkinoilla pysymisen edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Projekti kuuluu valtakunnalliseen alkuvaiheen ohjaus ja osaamisen kehittäminen - tukirakenteeseen (ALPO), jota koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö.

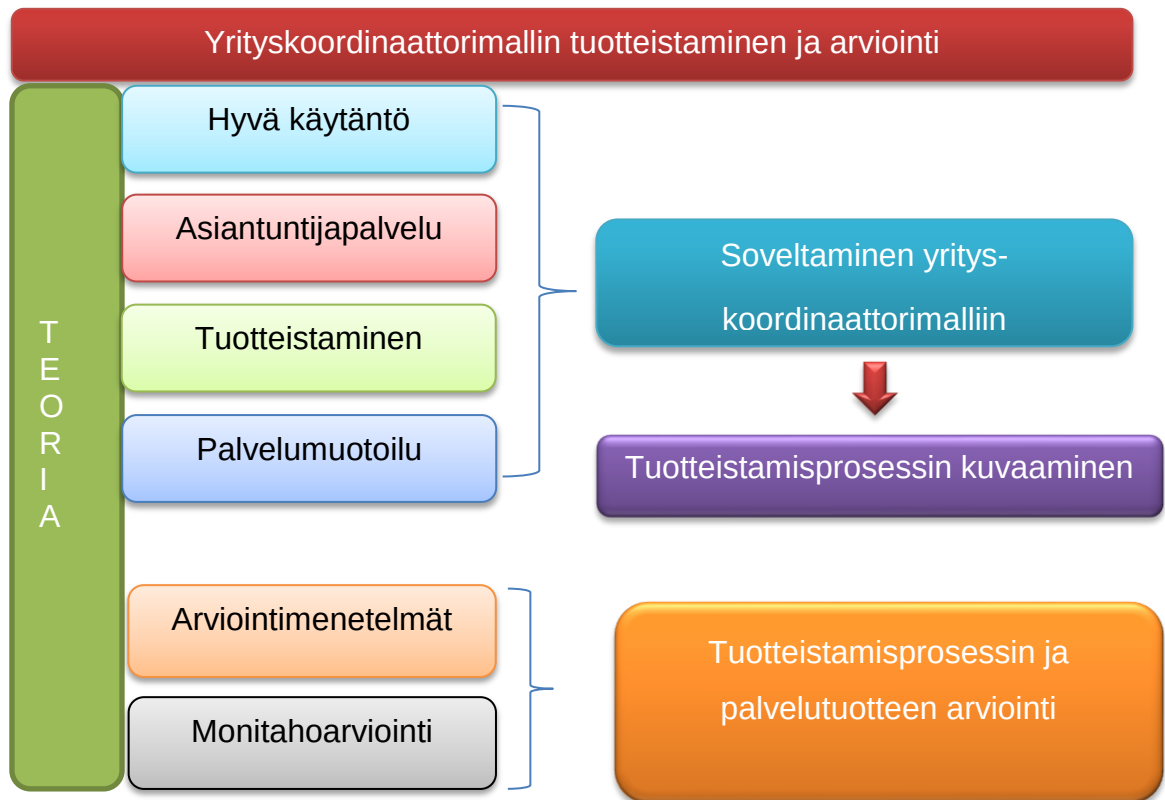
Triangeli-projektin tavoitteena on auttaa maahanmuuttajia työllistymään yrityskoordinaattorimallin avulla. Yrityskoordinaattorimallilla tarkoitetaan yrityskoordinaattorin antamaa yksilökohtaista uraohjausta, asiakkaan ohjaamista avoimille työmarkkinoille, työkokeiluun tai muihin työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin. Yrityskoordinaattori tekee tiivistä yhteistyötä Turun seudun työnantajien kanssa. Projektin tavoitteena on työllistämisen lisäksi ehkäistä maahanmuuttajien syrjäytymistä ja vahvistaa monikulttuurisuutta ohjaamalla asiakkaita kantaväestön pariin.

Projektin kohderyhmänä ovat Turun ja Turun seudun heikossa työmarkkina-
asemassa olevat työkäiset, kohtalaisen suomen kielen taidon omaavat maa-
hanmuuttajat. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat nuoret peruskoulun tai toisen
asteen koulutuksen päättäneet, joilla ei ole erityisiä työllistymisen esteitä, mutta
jotka tarvitsevat tukea nopeaan työllistymiseen, jatko-opiskelupaikan saamiseen
tai työvoimapoliittisiin toimenpiteisiin pääsemiseen. Projektin vuosittaisena ta-
voitteena on 300 asiakasta, joista 90 työllistyy avoimille työmarkkinoille ja 60
sijoittuu työvoimapoliittisiin toimenpiteisiin, kuten työkokeiluun ja työvoimakoulu-
tukseen. Lisäksi tavoitteena on luoda vuosittain 150 yrityskontaktia. Projektissa
luotuja hyviä käytäntöjä on tarkoitus juurruttaa Turun kaupungin pysyväksi toi-
minnaksi. (Triangeli-projekti 2012.)

1.3 Työn tarkoitus ja rajaukset

Työn tarkoituksena on Triangeli-projektissa havaitun hyvän käytännön eli yritys-
koordinaattorimallin tuotteistaminen ja tuotteistamisprosessin kuvaaminen. Mal-
lin tuotteistaminen on kirjattu Triangeli-projektin projektisuunnitelmaan. Lisäksi
tavoitteena on arvioida tuotteistamisprosessin toimivuutta, koska haluttiin tietää,
miten yrityskoordinaattorit kokivat tuotteistamisen ja miten prosessi auttoi am-
matillista kehittymistä. Tavoitteena on myös arvioida palvelutuotteen hyödylli-
syyttä, koska palvelun tuotteistaminen on projektissa ajankohtaista. Hyödylli-
syyden arviointi on tärkeää palvelun juurruttamisen, jalkauttamisen ja levittämi-
sen kannalta. Projektin toteuttamisaikaa on jäljellä yksi vuosi arviointitulosten
valmistumisen jälkeen. Saatujen tulosten perusteella projektin toimintaa voidaan
kehittää vastaamaan paremmin palvelutuotteen käyttäjien tarpeita. Arviointitu-
loksia on lisäksi tarkoitus hyödyntää palvelun juurruttamisessa ja levittämisessä.

Työn aluksi selvitetään kirjallisten ja muiden lähteiden avulla hyvän käytännön,
asiantuntijapalvelun, palvelumuotoilun ja palvelujen tuotteistamisen käsiteitä ja
sisältöä (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Tämän teoratiedon pohjalta sovelletaan tuotteistamisen vaiheita Triangeli-projektin yrityskoordinaattorimalliin. Tuotteistamisprosessin kuvaamisen jälkeen selvitetään arvioinnin eri menetelmiä ja arvioidaan tuotteistamisprosessin ja palvelumallin toimivuus ja hyödyllisyys monitahoarvioinnin menetelmillä. (Kuvio 1.)

Tuotteistamisprosessiin kiinteästi kuuluvat markkinoinnin suunnittelu ja toteutus sekä palvelun hinnoittelu rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä niiden mukaan ottaminen olisi laajentanut liikaa tätä työtä. Opinnäytetyössä keskitytään arvioimaan tuotteistamisprosessin ja yrityskoordinaattorimallin toimivuutta, ei koko projektia.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mistä osa-alueista se koostuu?
- Miten tuotteistamisprosessin toimivuutta voidaan arvioida?
- Mikä yrityskoordinaattorimallissa toimii ja mitä hyötyä siitä on?
- Miten tuotteistettua palvelumallia voitaisiin kehittää saatujen tulosten osalta?

2 HYVÄSTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ PALVELUN TUOTTEISTAMISEEN

2.1 Hyvä käytäntö

Keskeisiä periaatteita Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektitoimissa on lisätä osaamista ja tietoa sekä tuoda uudenlaisia ratkaisuja kansalliseen työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikkaan kehittämällä uusia, innovatiivisia menetelmiä ja toimintamalleja, joita voitaisiin hyödyntää kansallisessa politiikassa. EU:n hanketoiminnassa on tärkeää esitellä hankkeiden toimintaa ja tuloksia kansalaisten tiedonsaannin ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Kaikista Euroopan aluekehitysrahaston ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittamista hankkeista julkaistaan perustiedot Euroopan sosiaalirahaston internetsivuilla. (Aro, Kuoppala & ja Mäntyneva 2004, 9; Länsi-Suomen EAKR-ohjelma 2013.) Kestävin periaate Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektitoiminnassa on kehitettyjen mallien ja tulosten elämään jääminen projektien päättymisen jälkeen. ESR- toiminnan kantavimpia pilareita on hyvien käytäntöjen hyödyntäminen. (Mäkinen & Uusitalo, 2003, 33.)

Hyvä käytäntö -käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Käsite ymmärretään EU-, keskushallinto-, aluehallinto- ja projektitasolla hyvin eri tavalla, sillä EU:n komissio ei ole määritellyt sitä virallisesti. Hyvä käytäntö viittaa Aron ym. (2004, 13) mukaan Euroopan sosiaalirahaston käsitteistössä tavallisesti toimintatapoihin, joilla on yhteiskunnallisesti merkittäviä positiivisia vaikutuksia, ja jotka tuottavat yhteiskunnallisissa rakenteissa ja yksilöiden elämässä tavoitteellista muutosta. Aro ym. (2004, 10) toteavat, että käsitteeseen liittyy keskeisesti tilannesidonnaisuus, joustavuus, vertailtavuus ja muutoksen kuvaaminen. He korostavat, että hyvän käytännön ei tarvitse olla aina välttämättä uusi (Aro ym. 2004, 10).

ESR-projektitoimintaan sisäänrakennettuja toimintaperiaatteita ovat hyvien käytäntöjen tunnistaminen, tuotteistaminen ja levittäminen. Projektilla, tausta-

organisaatiolla ja rahoittajalla on jokaisella omat intressit hyvän käytännön löytämiseen. Projektile hyvän käytännön löytäminen merkitsee hankkeen tavoitteen saavuttamista. Se on myös osoitus projektin omasta osaamisesta. (Aro ym. 2004, 101.)

Hyvän käytännön sisarkäsitteitä (kuvio 2) ovat juurruttaminen, disseminatio/diffuusio, vaikuttaminen, valtavirtaistaminen eli mainstreaming, sosiaalinen innovaatio ja tuotteistaminen eli tuotekehitys (Aro ym. 2004, 19).



Kuvio 2. Hyvän käytännön sisarkäsitteitä (mukaillen Aro ym. 2005, 19).

Valtavirtaistamisessa on Aron ym. (2004, 20) mukaan kyse ylhäältä alas suuntautuvasta muutosprosessista. Prosessissa otetaan projektissa testattu malli tai palvelu normaalikäyttöön pysyvissä organisaatioissa. Monistaminen on vastakkainen kehitys valtavirtaistamiselle, jossa muutosprosessi suuntautuu alhaalta ylös. Esimerkiksi ESR-projektin asiakas omaksuu projektin tulokset ja kokemukset, joiden perusteella vaaditaan vastaavia ominaisuuksia normaaliorganisaatiolta. Sosiaalisen innovaation tavoitteena on yhteiskunnallisten ongelmien

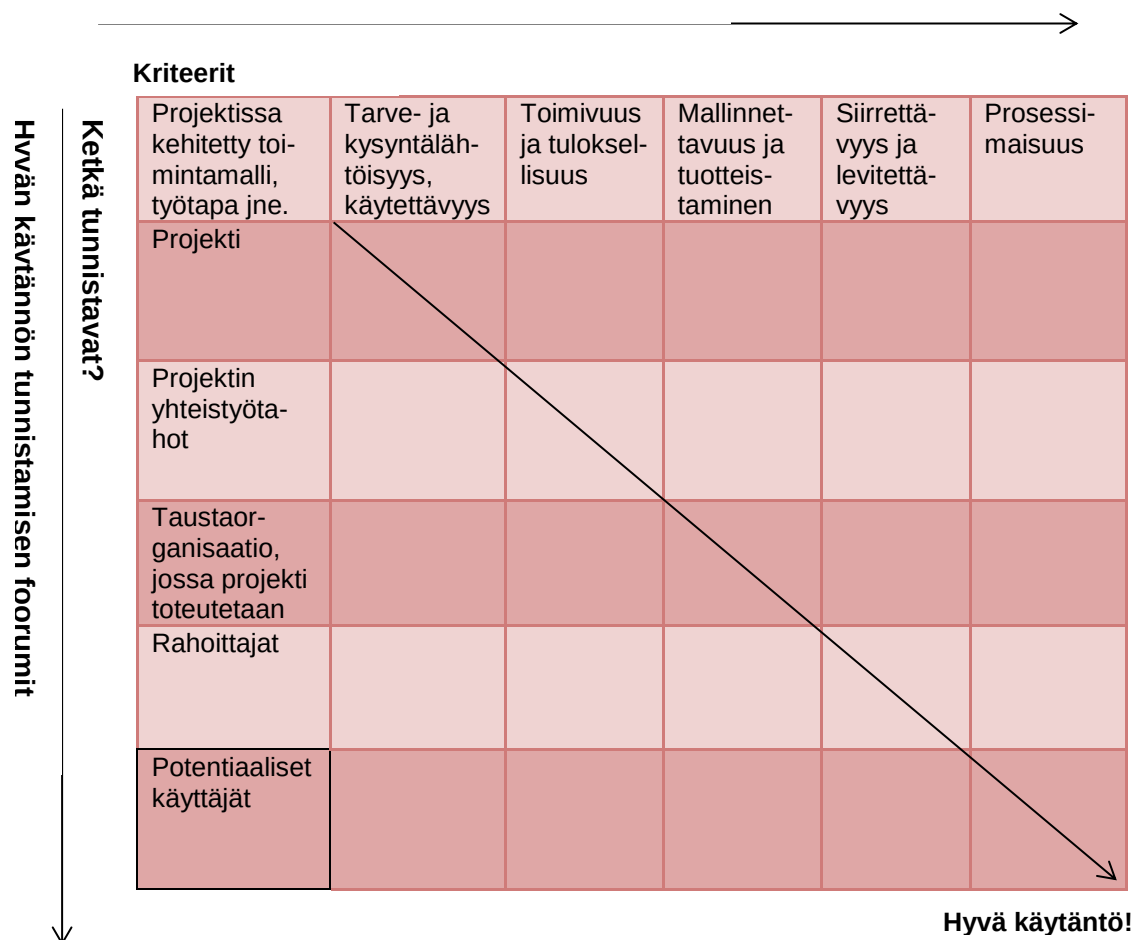
ratkaiseminen. Ne voivat olla ideoita, toimintamalleja ja -tapoja, jotka syntyvät tavallisesti arkipäivän tarpeista yhteistyön tuloksena. Disseminaatiolla tarkoitetaan hyvien käytäntöjen levittämistä ennalta valikoiduille kohderyhmille ja diffuusiolla hyvien käytäntöjen passiivista levittämistä suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti. Juurruttaminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, joka pitää sisällään niin disseminaation kuin valtavirtaistamisen. Juurruttaminen alkaa hyvän käytännön tunnistamisesta ja jatkuu tämän juurruttua osaksi normaalia käytäntöä. Aro ym. (2004, 21) tarkoittavat vaikuttamisella päätöksentekoon ja päätöksentekijöihin kohdistuvaa vaikuttamista esimerkiksi keskeneräisissä asioissa tai painopisteiden muuttamisessa haluttuun suuntaan. Tuotteistaminen on kuvannettavissa tai mallinnettavissa olevan toimintamallin, palvelun tai tuotteen suunnittelua ja määrittelyä. (Aro ym. 2004, 20–22.) Tässä opinnäytetyössä hyvää käytäntöä tarkastellaan tuotteistamisen, sosiaalisen innovaation ja juurruttamisen näkökulmasta. (Kuvio 2.)

Aro ym. (2004, 17) mukaan hyvän käytännön tunnuspiirteitä ovat muun muassa:

- tarve- ja asiakaslähtöisyys
- toimivuus ja tuloksellisuus
- mallinnettavuus ja tuotteistaminen
- käytettävyys ja hyödynnettävyys
- siirrettävyys ja levitettävyys

Hyvän käytännön tunnistamiseen ei Aron ym. (2004, 31) mukaan ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa menetelmää, vaan ne riippuvat aina tarpeesta, tavoitteesta ja toimintaympäristöstä. Tunnistamisen apuna voidaan käyttää erilaisia seminaareja, hankefoorumia, projektitietopankkeja, oppaita, julkaisuja tai internetsivustoja, joihin on kerätty tietoa vertailuoppimiseen. (Aro ym. 2004, 31.) Yhtenä hyvän käytännön tunnistamisen välineenä voidaan käyttää kuvion 3 mukaista työkalua.

Hyvän käytännön tunnistamisen tietoperusta



Kuvio 3. Työkalu käytännön hyvyyden tunnistamiseksi (mukaillen Innokylä 2009).

Käytännön toimivuudesta on ensinnäkin oltava riittävä määrä luotettavaa tietoa, jonka todentamisen apuna voidaan käyttää erilaisia käytännön ominaisuuksia kuvaavia kriteereitä. Työkalun avulla voidaan tarkistaa, onko hyvään käytäntöön liittyvät tunnuspiirteet huomioitu sekä miten ja millä tasolla ne on huomioitu. Hyvä käytäntö tarvitsee tunnistajia, eli edellytetään, että projektitoimijat, rahoittajat, taustaorganisaatio ja muut sidosryhmät tiedostavat käytännön olevan tarvelähtöistä ja tuloksellista kohderyhmän kannalta. (Aro yms. 2004, 32–33; Innokylä 2009.) Hyvän käytännön tunnistamiseen on hyvä sisällyttää myös palvelun potentiaaliset hyödyntäjät. (Kuvio 3.)

Rakennerahastotoiminnassa hyvinä käytäntöinä on Arnkillin, Spangarin, Niemisen ja Pitkäsén (2003,13) mukaan olleet pidetty asiakkaan kokonaistilanteen

huomioimista, palvelun aitoa ja yksilöllistä räätälöintiä. Arnkill ym. (2003, 19) toteavat, että hyvä käytäntö rakennetyöttömyysongelmissa on pikemminkin monien hyvien käytäntöjen asetelma kuin yksi hyvä käytäntö. Hyvät käytännöt ilmenevät palvelujen eri tasoissa, kuten asiakastyössä, palvelujen toteutuksessa, organisoinnissa ja johtamisessa. Jotta tuloksia saataisiin aikaan kestävällä pohjalla, olisi palvelujen eri osien pelattava yhteen ja tunnettava toisensa. (Arnkill ym. 2003, 19.)

2.2 Asiantuntijapalvelu

2.2.1 Asiantuntijuus palveluissa

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) määrittelevät asiantuntijapalvelun palveluna, jossa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava. Asiantuntijapalvelun erottaa tavallisesta palvelusta erikoisosaaminen, joka liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Erikoisosaaminen on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia, joiden pohjana toimivat tieto, taito ja luovuus sekä osin motivaatio. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia palveluja, kuten ohjeita, neuvoja ja ideoita. Palvelujen aineettomuutta pidetään Bebkon (2000, 9–10) mukaan kaikkein keskeisimpänä fyysisten tuotteiden ja palvelujen välisinä eroina. Bebko jakaa palvelun aineelliseen ja aineettomaan lopputulokseen tai tuotokseen. Aineelliseen palveluun sisältyy tuote- tai palvelupaketti, josta jää konkreettinen lopputulos, kuten piirustus, mainos, resepti tai suunnitelma. Aineettoman palvelun ostajalle palvelusta ei jää konkreettista lopputulosta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11; Bebko 2000, 15.)

Asiantuntijapalvelut voidaan nähdä palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistuo-
tannoksi, sillä ne syntyvät yleensä yhteistyössä. Onnistunut palvelu vaatii asiakkaan osallistumista, joten hyvää yhteistyötä voidaan pitää onnistuneena lopputuloksena. Asiantuntijapalvelun tuloksena syntynyt tuote voidaan nähdä yhteistyöprosessin kuvauksena palvelun tuottajan, asiakkaan ja muiden toimijoiden kesken. (Sipilä 1996, 30–31.)

2.2.2 Palvelun määrittely

Lähtökohtana palvelujen kehittämisessä on yrityksen liiketoimintastrategian näkemys osaamisen ja resurssien kytkemisestä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Yrityksen keskeisiä, toimintaa määritteleviä kysymyksiä ovat:

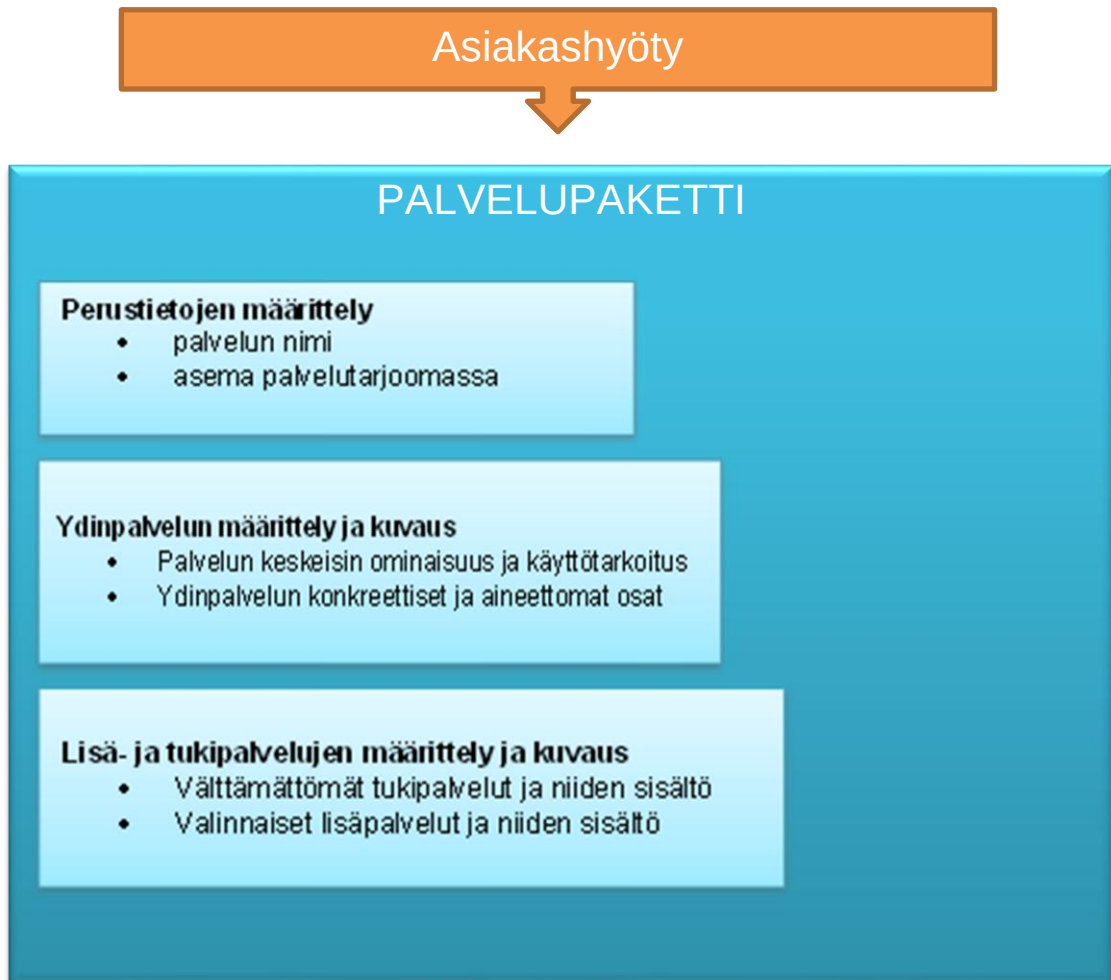
- Millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan?
- Millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan?
- Mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste? (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Palvelun tuotteistaminen aloitetaan määrittelemällä palvelun keskeiset ominaisuudet, kuten palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja toteutus. Jotta palvelu olisi sisällöltään ja toteuttamistavaltaan asiakkaan edun mukainen, tarvitaan tietoa, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. Sipilä (1996, 62) korostaa, että asiantuntijapalvelun asiakashyöty on asiantuntijatuotteen ydin. Asiantuntijatuote rakentuu yrityksen imagon muodostamasta kuoresta ja sen sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista, joiden tavoitteena on tuottaa asiakashyötyä. Palvelulupauksessa kiteytetään yrityksen palvelu asiakaslähtöisesti ja kuvataan palvelun tuottamis- ja toteuttamistapa. (Jaakkola ym. 2009, 5; Sipilä 1996, 62.)

Julkisen toimijan näkökulmasta palvelujen kehittämisen ja niiden tuotteistamisen ensisijaisena tavoitteena ei ole liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden lisääminen. Lähtökohtana voi Tuomisen, Paanasen ja Virtasen (2005, 71) mukaan toimia esimerkiksi projektissa kehitetyn palvelun juurruttaminen osaksi kunnallista palvelutuotantoa. Sen vuoksi tarvitaan tietoa, millaiset ovat palvelun potentiaaliset käyttäjät, jotka tulevat työssään hyödyntämään tuotteistettua palvelua.

2.2.3 Palvelun sisältö ja rakenne

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Sisältö voidaan Jaakkolan ym. (2009, 11) mukaan jakaa usein ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin (kuvio 4).



Kuvio 4. Palvelun sisällön määrittely ja kuvaus (Jaakkola ym. 2009, 12).

Ydinpalvelua pidetään palvelun oleellisimpana ominaisuutena ja syynä, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Ydinpalvelussa määritellään palvelun keskeisin ominaisuus ja käyttötarkoitus sekä palvelun konkreettiset ja aineettomat osat. Ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja ovat tukipalvelut, kuten laskutus ja muu yhteydenpito asiakkaan kanssa. Nämä on hyvä tunnistaa, jotta voidaan selvittää kaikki palvelun tuotteistamiseen tarvittavat resurssit ja työvai-

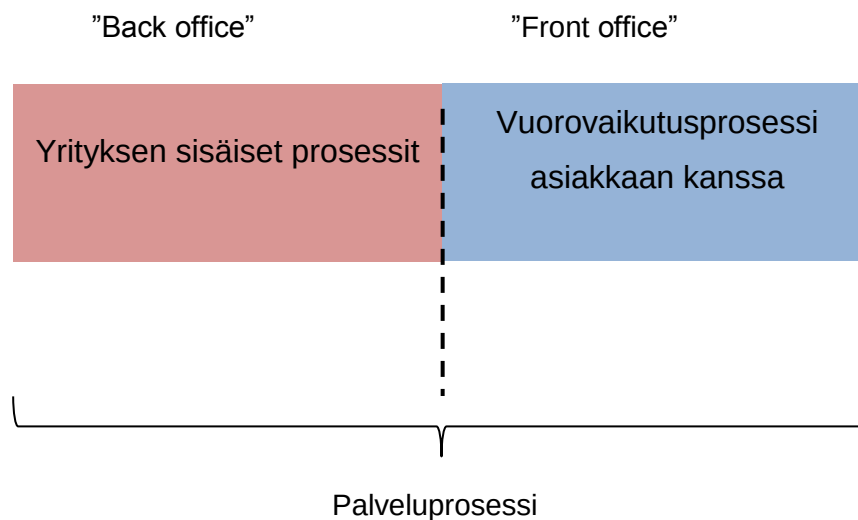
heet. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia etuja, joita annetaan tai myydään asiakkaalle. Ne voivat olla keino erottautua kilpailijoista ja nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Lisäpalvelut antavat myös asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. (Kuvio 4.) (Jaakkola ym. 2009, 11–12.)

Palvelupaketiksi kutsutaan usein ydinpalvelun ja sen ympärille suunniteltujen ja koottujen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää. Palvelupaketin kuvaamisella voidaan helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä, sillä palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä, kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys. Suurien kokonaisuuksien myyminen helpottuu, kun asiakas näkee palveluun liittyvät eri osien koostumuksen ja saa mahdollisesti itse valita palvelun lisäosat. On tärkeää huomioida myös laatuksymykset ja niihin liittyvä hyöty palvelutuotteita suunniteltaessa. (Jaakkola ym. 2009, 13; Lehtinen & Niinimäki 2005, 37, 39.)

2.2.4 Palveluprosessin kuvaus

Palveluprosessi voidaan kuvata palvelutapahtumien toimintasarjana, jonka pääkohteena on asiakas. Asiakas saa palveluprosessin kuluessa ja/tai sen lopputuloksena palvelun tuottaman hyödyn. Prosessinkuvauksen avulla voidaan määrittellä tarkemmin palvelun tuottamiseen osallistujat, prosessin eri vaiheet ja aika(taulu) sekä täsmentää palvelun laadullisia, taloudellisia ja muita tavoitteita sekä tarkastella niiden toteutumista. Prosessikuvausta voidaan käyttää apuna asiantuntijapalvelun sisällön määrittämisessä, sillä palvelut ovat tapahtumasarjoja, jotka syntyvät aina jonkun prosessin tuloksena. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40, 44; Jaakkola ym. 2009, 15.)

Palveluprosessin suunnittelu on palvelun tuottamiseen liittyvien tehtävien määrittelyä. Siinä täsmennetään palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet (kuvio 5).



Kuvio 5. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2005, 15).

Palvelu tulisi kuvata prosessimallina, jossa asiakkaalle selviää näkymättömien "back office" ja näkyvien "front office" toimenpiteiden rajat. Palveluprosessin määrittely aloitetaan palvelun toteuttamisvaiheiden mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. (Kuvio 5.) (Jaakkola ym. 2009, 15.)

2.3 Palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2011, 24) kuvailee palvelumuotoilua osaamisalana, jossa muotoilusta tutut toimintatavat on yhdistetty perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun vahvimpaan ydinosamiseen kuuluvaa prosessi- ja menetelmäosaamisen visualisointia ja prototypointia eli näkymättömän näkyväksi tekemistä, aineettoman konkretisointia. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää niin käyttäjien tarpeet ja odotukset kuin palvelutuottajien liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Sen tavoitteena on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. (Tuulaniemi 2011, 24–25, 63.)

Palvelumuotoilun keskeinen ajatus on osallistaa eri osapuolet palvelun kehittämiseen, sillä yhteiskehittämisen avulla pyritään sitouttamaan kaikki osapuolet niin palvelun kehittämiseen kuin sen tuottamiseen. Keskeistä palvelumuotoilus-

sa on myös ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. (Tuulaniemi 2011, 116–117.)

Palvelun käyttäjä eli asiakas on kaikkien palvelujen keskiössä, sillä ilman asiakasta ja kulutusta palvelua ei ole olemassa. Palvelukokemuksen muodostavat asiakas ja asiakaspalvelijat yhdessä, ja sen rakentumisessa on keskeistä asiakkaan ja palvelutuottajan vuorovaikutus. Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen eli niiden elementtien ymmärtämistä, joista arvo muodostuu asiakkaalle. Tällaisia elementtejä ovat muun muassa asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden vastaavien palvelujen hinta. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Sosiaali- ja terveyshuollossa palvelumuotoilu on suhteellisen uusi asia. Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla, joka tuottaa sosiaali- ja terveystalvveluja, palvelumuotoilua kokeillaan syksyllä 2013 alkaneessa Palvelumuotoilulla parempia palveluita riskiryhmille -hankkeessa. Kähkösen (2013) mukaan palvelumuotoilun lähtökohtana on niin julkisten kuin yksityisen puolen palvelujen käyttäjäystävällisyys sisältäen koko palveluketjun ihmisten välisestä kohtaamisesta verkkoasiointiin. Palvelumuotoilussa on pohjimmiltaan kyse erilaisten vuorovaikutusprosessien ja kanavien muotoilusta. Näitä pitkin palveluja on mahdollista käyttää. Sen ytimenä voidaan pitää käyttäjälähtöisyyttä, sillä se huomioi palvelun käyttäjän tarpeet ja toiveet. (Kähkönen 2013.)

Palvelumuotoiluajattelun taustalla on palvelumuotoilija Salmelinin (2013) mukaan kysymys kokonaisvaltaisuudesta, jonka avulla pureudutaan yrityksen tarjontaan. Jo olemassa olevien palvelujen kehittäminen ja uusien mahdollisuuksien innovoiminen parantavat liiketoimintaa ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Keskeisintä palvelumuotoilussa on kuuntelu, ymmärtäminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. (Salmelin 2013.)

2.4 Tuotteistaminen

2.4.1 Palvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voidaan määritellä asiakkaalle tarjottavana palveluna, joka on määritelty, suunniteltu, kehitetty, kuvattu ja tuotettu asiakashyötyjen maksimoimiseksi, jotta yritys saavuttaisi tulostavoitteensa. Sipilän mukaan (1996, 12) palvelua pidetään tuotteistettuna silloin, kun sen käyttö tai ominaisuus voidaan myydä eteenpäin.

Tuominen ym. (2005, 18) huomauttavat, että EU-rahoitteisissa projekteissa ei pääosassa ole tuotteen hinnoittelu, vaan tärkeämpänä pidetään projektissa kehitettyjen tuotteiden jalostamista sellaiseen muotoon, jossa muut voivat niitä käyttää ja ne ovat helposti saatavilla. Tuotteistamisen tarkoituksena on kehittää palvelua vastaamaan sen potentiaalisten käyttäjien tarpeita, jotta palvelua voidaan esimerkiksi juurruttaa ja levittää osaksi kunnallista palvelutuotantoa (Tuominen ym. 2005, 71).

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) mielestä tuotteistaminen on asiakkaiden tarpeita vastaavien palvelujen kehittämistä. Heidän mukaansa se on palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Keskeisenä tavoitteena tuotteistuksessa on oman työn vaikuttavuuden ja asiakashyödyn parantaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Sipilä (1996, 13) määrittelee tuotteistamisen tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutukseksi, joka voi edetä vaiheittain ja olla eriasteista. Varsinaista tuotteistamista on Sipilän mukaan palvelujen kehittäminen sellaisenaan tarjottavista tai räätälöidyistä perusmalleista asiakaskohtaisiin versioihin, selkeisiin palvelukokonaisuuksiin tai prosesseihin. Keskeinen lähtökohta palveluyrityksen tuotekehityksessä on asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen, sillä asiakkaan ratkaisemattomat ongelmat ovat aina mahdollisuus uudelle tuotteelle tai sen osalle (Sipilä 1996, 13, 37–38). Parantainen (2007, 11) puolestaan määrittelee tuotteistamisen asiantuntemuksen tai osaamisen jalostumisena markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Aro ym. (2004, 40) määrittelevät tuotteistamisen kuvattavan ja mallinnettavan toimintamallin, palvelun tai tuotteen suunnitteluksi ja määrittelyksi. Aron ym. (2004, 45) pitävät tuotteistamisen keskeisenä tunnusmerkkinä tuotteen, palvelun tai mallin siirrettävyyttä. Tuominen ym. (2005, 36) muistuttavat, että tuotteistaminen on määräaikaista kehittämistyötä ja sen toteuttaminen vaatii tiettyjä panostuksia. Onnistuneella tuotteistamisella voidaan yhteiskuntaan luoda uusia ja innovatiivisia käytäntöjä, joiden avulla projektien hyvät käytännöt jäävät elämään projektien päättymisen jälkeen.

2.4.2 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Tuotteistamista voidaan hyödyntää uuden palveluidean kehittämisen lisäksi olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Tuotteistamisen avulla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa. Se tekee palvelun arvioimisen ja ostamisen helpommaksi asiakkaan näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

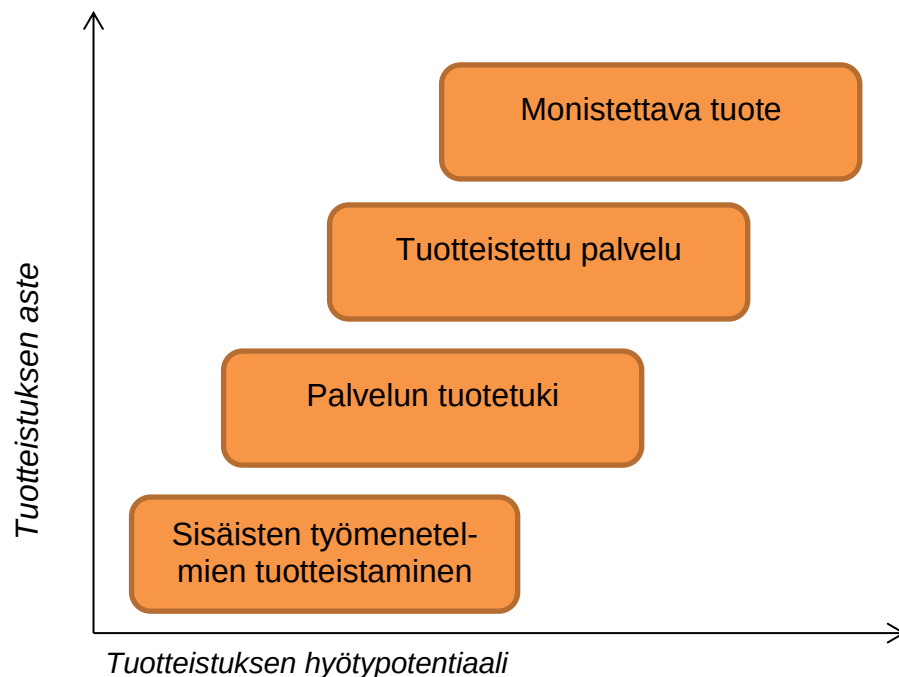
Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voi olla hyödyllistä sekä yritykselle että asiakkaalle. Yritykselle tuotteistaminen tuo Torkkelin ym. (2005, 22) mukaan monia etuja ja mahdollisuuksia, jotka näkyvät esimerkiksi yrityksen arvon kasvuna, yksilöiden osaamisen siirtymisenä organisaation osaamiseksi, asiantuntijuuden kehittymisenä ja palvelun laadun tasaantumisenä. Asiakkaille keskeisiä hyötyjä puolestaan ovat ostamisen helpottuminen, toimeksiantojen tulosten varmentuminen sekä toimeksiantojen suunnittelun helpottuminen ja nopeutuminen. (Torkkeli ym. 2005, 22–23.)

ESR-rahoitteisissa projekteissa tuotteistamisen taustalla on Tuomisen ym. (2005, 18) mukaan ajatus niin kehittämistoiminnan tehostamisesta kuin projektin tulosten läpinäkyvyyden edistämisestä. Projektitoiminnan keskeistä ydintä on jatkuva kehittäminen ja uusien ratkaisujen hakeminen, sillä ESR-projekteissa

projektitoiminnan tulisi tuottaa lisäarvoa suhteessa kansalliseen toimintaan (Tuominen ym. 2005, 43).

2.4.3 Tuotteistamisen asteet

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan tuotteeseen (kuvio 6). Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen on toimintatapojen ja työmenetelmien systematisointia, jossa voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia menetelmiä.



Kuvio 6. Tuotteistamisen asteet (Torkkeli ym. 2005, 24).

Varsinainen tuotteistaminen on palvelujen kehittämistä selkeiksi, asiakkaille sellaisenaan tarjottaviksi tai moduulien avulla räätälöidyiksi palvelukokonaisuuksiksi tai -prosesseiksi. Tuotteistamisen ensimmäisenä tasona voidaan pitää palveluja, joissa käytetään apuna tuotetukea. Toisen tason muodostavat palvelut, joissa on mahdollisimman pitkälle tuotteistetut prosessit, menetelmät, struktuurit ja apuvälineet. Monistettavalla tuotteella tarkoitetaan palvelua, joka voidaan

monistaa teollisuusmaisesti ja toimittaa asiakkaalle jakeluteiden kautta. (Kuvio 6.) (Torkkeli ym. 2005, 23–24.)

Yrityksen kannalta kannattavimman tuotteistamisasteen valinta riippuu sen tarjoaman palvelun luonteesta ja liiketoimintastrategiasta. Palvelu tulisi määritellä ja systematisoida tukemaan asiakkaan kokemaa arvoa. Mikäli asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisia, palvelun räätälöinti on tärkeää, ja se voi toimia myös erottumiskeinona kilpailijoista. Räätälöity palvelu vastaa yleensä paremmin asiakkaan yksilöllistä tarvetta. Palvelu voidaan rakentaa täysin vakioiduksi jakamalla se itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas voi valita haluamansa paketin, tai tarjoamalla palvelun perusmallia, jota asiakas voi täydentää peruspalveluihin sopivilla lisäpalveluilla. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

Aro ym. (2004, 45) mukaan ESR-projektin tuotteistuksen asteet ovat:

- ESR-projektin sisäisten toimintamallien ja -menetelmien erityttäminen sekä emo-organisaation integrointi.
- Tuote- tai palvelutuen järjestäminen, jolla emo-organisaatio tai projekti tukee tuotteen käyttöönottoa (ohjaus, neuvonta, koulutus, oppaat, käsikirjat, ohjelmistot, tietokannat jne.)
- Tuotteistettu tuote, palvelu tai malli, jossa toiminnot on kuvattu erillisinä prosesseina.
- Kopioitavissa oleva tuote, palvelu tai malli, joka on paketoitu yksinkertaiseen ja helposti käyttöönotettavaan muotoon.

2.4.4 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen voidaan nähdä prosessina, joka on jatkuva ja vaiheittain etenevä. Prosessiin kuuluvat tuotteiden muodostaminen, valmisteleva työ, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Parhaimmillaan tuotteistaminen on kehittämis- ja kehittymisprosessi. Yrityksen johto ja henkilöstö oppivat prosessin avulla ymmärtämään ja jäsentämään palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista paremmin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 43) jakavat tuotteistamisen sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä, prosessien systematisointia ja dokumentointia. Yrityksen koko toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan sisäisen tuotteistusajattelun kautta. Ulkoinen tuotteistaminen edellyttää sisäisen toiminnan systematisointia. Tuotteistamisen avulla voidaan luoda nopeasti kuva yrityksestä ja osoittaa asiakkaalle yrityksen edustama palvelu tai tuote ja sen tarjoama hyöty. Ulkoinen tuotteistaminen on suunnittelua ja konkretisointia, joka tapahtuu asiakasrajapinnassa. Siinä palveluprosessit kuvataan ja konkretisoidaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Oleellinen osa valmistelutyötä on nyky- ja tavoitetilaa kartoittavan tuoteluettelon laadinta. Lähtökohtana tavoitetilan suunnittelulle toimii nykytilan kuvaus. Tuotteistusprojektin keskeisimpinä vaiheina on Lehtisen ja Niinimäen (2005, 47) mukaan tuotteiden muodostaminen. Palvelujen hierarkkinen ryhmittely auttaa jatkossa valitsemaan palvelujen kuvaamistason. Palvelut ryhmitellään ja keskeisten palvelujen osalta määritellään niiden tuotteistamisprosessi, sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47–48.) Tuotteistamisen edellytyksenä voidaan pitää johdon, tuotekehityksen, markkinoinnin ja tuotannon yhteistyötä palvelun varhaisesta kehittämis- ja tuotteistusvaiheesta lähtien (Torkkeli ym. 2005, 33).

2.4.5 Tuotteistamisen haasteet ja ongelmat

Yhtenä suurimmista tuotteistamisen ongelmista pidetään Torkkelin ym. (2005, 31–33) mukaan edelleen vanhoja perinteitä ja toimintakulttuuria. Uusien ideoiden esittäminen ja lanseeraaminen voi osoittautua haasteelliseksi voimakkaan muutosvastarinnan vuoksi. Asiakkaiden asenteet voivat hankaloittaa tuotteistamista, sillä asiakkaat saattavat kokea ongelmansa ainutlaatuisiksi ja haluavat saada ainutlaatuista palvelua. Projektimaailmassa tuotteistamisen esteinä voidaan nähdä muun muassa projektien ainutkertaisuus, sillä täysin samankaltaista kahta projektia ei koskaan ole. (Torkkeli ym. 2005, 31–33.)

Uusitalo ja Karinen (2005, 57) toteavat, että useassa monikulttuurisuuden edistämiseen tähtäävissä projekteissa kehitetään samankaltaisia tuotteita ja toimintamalleja alueellisiin tai paikallisiin tarpeisiin. Lisäksi niitä pidetään lisäresurssimaisena toimintona muulle viranomaistoiminnalle. Projektin resurssien pitäisi Uusitalon ja Karisen (2005, 58) mukaan kohdistaa toimintamallien kehittämiseen. Kohdentamattomien resurssien seurauksena projektin tuotekehitysfunktiot eivät konkretisoidu uusina hyvinä käytäntöinä, vaan ne jäävät päälle liima-
tuiksi lisätoiminnoiksi (Uusitalo & Karinen 2005, 59).

Tuotteistamishankkeiden epäonnistumiseen voi vaikuttaa tuotteistamismenetelmien puuttuminen, asiakkaan vähäinen kiinnostus palvelutuotteeseen ennakko-odotuksista huolimatta ja riittämättömät investoinnit. (Torkkeli ym. 2005, 31–33.) Oinosen (2002) tutkimuksesta käy ilmi, että palvelujen tuotteistaminen ei lisää yrityksen myyntiä, mikäli tuotteistamisen lähtökohtana eivät toimi asiakkaiden todelliset tarpeet eikä tavoitteena ole markkinoinnin tehostaminen. Asiakas-
tarpeet tulisi kartoittaa ennen tuotteistamisprosessin aloittamista. Palvelutuotteesta tulisi rakentaa selkeä, asiakkaalle helposti ymmärrettävä ja valmiiksi hinnoiteltu kokonaisuus, josta käy ilmi palvelun sisältö. (Oinonen, 2002, 92–93.)

Valmisen ja Toivasen (2009) sekä Ojasalon (2007) mukaan palvelujen tuotteistamisen haasteina voidaan pitää niukkoja palvelujen kehittämiseen varattuja resursseja. Haasteena on myös asiakasnäkökulman löytäminen, sen ymmärtäminen ja säilyttäminen sekä tuotteiden rakentaminen, niiden hinnoittelu ja palvelujen tarjoaminen. Yrityksellä tulee olla syvä ymmärrys tuotteistettavasta palvelusta ja siitä, ettei tuotteistaminen tapahdu itsestään, vaan siihen on varattava resursseja. Kehitettäessä palveluja tulee niiden tuottaa arvoa niin asiakkaille kuin palvelun tuottajalle. Pitkäaikaisia asiakassuhteita tuottavat palvelut ovat korvaamattomia nykyisessä maailmanlaajuisessa talouden taantumassa. (Valminen & Toivanen 2009, 12–13; Ojasalo 2007, 61.) ESR-toiminnassa tuotteistamisen haasteiksi ovat osoittautuneet Aron ym. (2004) mukaan asiantuntijuiden ja palvelujen paketointi, hyvien käytäntöjen yksilöllisyys, asiakkaan näkökulman puuttuminen projektin suunnitteluvaiheessa ja palvelun omistajuus (Aro ym. 2004, 44).

2.5 Yrityskoordinaattorimallin tuotteistaminen

2.5.1 Tuotteistamisen lähtökohdat

Yrityskoordinaattorimalli on havaittu hyväksi käytännöksi jo Turun sosiaali- ja terveystoimen hallinnoiman Tempo-projektin aikana vuosina 2002–2007. Tempo-projektissa yrityskoordinaattorit työllistivät Itä-Turun alueen pitkäaikaistyöttömiä avoimille työmarkkinoille hyvin tuloksin. Yrityskoordinaattorimallista voidaan tunnistaa hyvän käytännön tunnuspiirteitä. Malli perustuu tarve- ja asiakaslähtöisyyteen. Se on osoittautunut toimivaksi (asiakasmäärät) ja tulokselliseksi (saavutetut tulokset vs. projektisuunnitelma) työotteeksi. Yrityskoordinaattorimalli on mallinnettavissa, kuten se on aiemmin osoitettu Tempo-raportissa. (vrt. Aro 2004, 17.) Sen toimivuudesta on tutkittua näyttöä (vrt. Aro ym. 2004, 101). Sosiaalikehitys Oy toteutti Tempo-projektin arviointitutkimuksen, jossa selvitettiin yrityskoordinaattorimallin määrällisiä ja laadullisia tuloksia sekä projektin vaikuttavuutta. Tempo-projektin kustannus-hyötyanalyysissä todetaan, että Tempon toiminta on ollut kaupungille taloudellisesti kannattavaa (Nikka 2006).

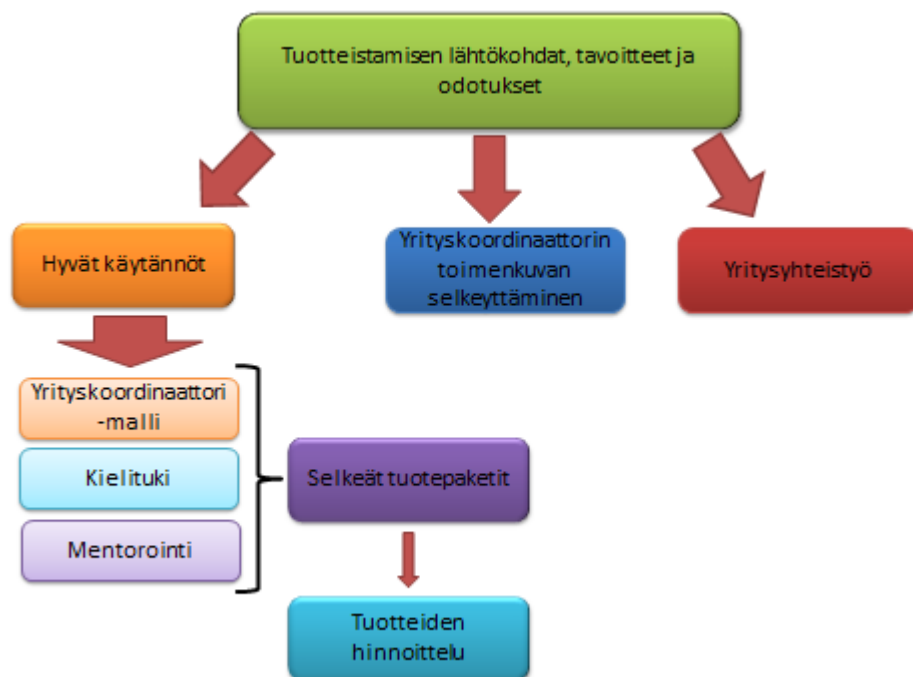
Yrityskoordinaattorimallia ei saatu useista yrityksistä huolimatta juurrutettua Turun kaupungin pysyväksi käytännöksi Tempo-projektin päättymisen jälkeen. Mäkinen ja Uusikylä (2003, 33) pitävät ESR-toiminnan kannattavimpina pilareina juuri hyvien käytäntöjen hyödyntämistä. Triangeli-projektissa yrityskoordinaattorimalli oli jo kuvattuna projektisuunnitelmassa, ja se otettiin käyttöön projektin alusta alkaen. Aro ym. (2004, 13) toteavat, ettei hyvän käytännön tarvitse aina olla uusi. Yrityskoordinaattorimallia on jatkojalostettu Triangeli-projektissa: yrityskoordinaattoreilla on nykyään käytettävissä enemmän apukeinoja (kielituki, mentorointi ja lyhytkurssit) kuin aikanaan Tempo-projektissa.

Yrityskoordinaattorimallin potentiaalisena hyödyntäjiä ovat työllistämisasioiden parissa toimijat, kuten Työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntijat, kuntien työllistämispalveluyksiköt, työvoiman palvelukeskukset, muut projektit sekä kolmannen sektorin toimijat, kuten yhdistykset.

2.5.2 Yrityskoordinaattorimallin tuotteistamisprosessi

Triangeli-projektin henkilöstön toiveena oli saada räätälöityä koulutusta tuotteistamisesta, sillä projektisuunnitelman mukaan projektin hyvät käytännöt tulee tuotteistaa. Yrityskoordinaattorimallin tuotteistaminen aloitettiin tammikuussa 2013. Triangeli-projektin henkilöstö, neljä yrityskoordinaattoria, projektipäällikkö ja projektikoordinaattori, osallistui kahteen tuotteistamiskoulutuspäivään, jotka tilattiin Porin kaupungin laskenta-asiantuntija Maritta Rosenqvistilta.

Ensimmäisen koulutuspäivän aluksi käytiin läpi tuotteistamisen tavoitteita projektin näkökulmasta (kuvio 7).



Kuvio 7. Tuotteistamisen lähtökohdat ja tavoitteet Triangeli-projektissa.

Lähtökohtana oli määritellä, mitä Triangeli-projektissa halutaan tuotteistaa. Henkilöstö pohti yhdessä tuotteistamisen tavoitteita ja odotuksia. Tavoitteiksi nousivat hyvien käytäntöjen eli yrityskoordinaattorimallin, kielituen ja mentoroinnin tuotteistaminen. Odotukset kohdistuivat yrityskoordinaattorin toimenkuvan

selkeyttämiseen, yritysysteistyön kuvaamiseen, tuotteiden hinnoitteluun ja selkeiden tuotepakettien laatimiseen. (Kuvio 7.)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen kouluttaja kävi pääpiirteittäin läpi tuotteistamisen teoriaa ja perusteita sekä esitteli tuotteistamisessa käytettäviä erilaisia laskentamalleja, kuten ekvivalenssi-, toiminto- ja perinteistä kustannuslaskentaa. Hän havainnollisti tuotteistus- ja kustannuslaskentaprosessia esittelemällä toteutuneita kustannuslaskentahankkeita. Tämän lisäksi kouluttaja kävi läpi tuotteistuksen ja kustannuslaskennan eri toteutusvaiheet.

Teoriaosuuden jälkeen ryhdyttiin kouluttajan johdolla rakentamaan Triangelin tuotteistusprojektin aikataulua. Tavoitteena oli saada kahden koulutuspäivän aikana tuotteistettua projektin palvelut mahdollisimman pitkälle ja laatia työajanseurantapohja. Palvelun tuotteistaminen aloitettiin määrittelemällä palvelun keskeiset ominaisuudet, kuten palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja toteutus (vrt. Sipilä 1996, 62). Ensimmäisenä koulutuspäivänä oli tarkoitus määritellä yrityskoordinaattorimallin toiminnot ja tuotteet sekä tuotteiden palvelukuvaukset. Palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelemisessä käytettiin apuna seinätaulutekniikkaa. Jokainen yrityskoordinaattoritoimintaan liittyvä toiminto kirjoitettiin erilliselle muistilapulle. Yrityskoordinaattorimallissa palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun sekä tuki- ja lisäpalveluihin Jaakkolan ym. (2009, 11) mallin mukaan. Henkilöstö nimesi yrityskoordinaattoritoiminnan päätehtäväksi eli ydinpalveluksi yrityskoordinaattorimallin. Mallille mietittiin käytännöllisiä nimivaihtoehtoja, ja nimi päätettiin jättää yrityskoordinaattorimalliksi, koska se kuvaa toimintaa parhaiten ja on jo tunnettu työllistämisen toimintaympäristössä. Lisäpalveluiksi nimettiin kielituki ja mentori ja tukipalveluiksi asiakasrekisteri ja työntekijän oman työn kehittäminen. Yrityskoordinaattorimallin toiminnot saatiin määriteltyä ensimmäisen koulutuspäivän aikana.

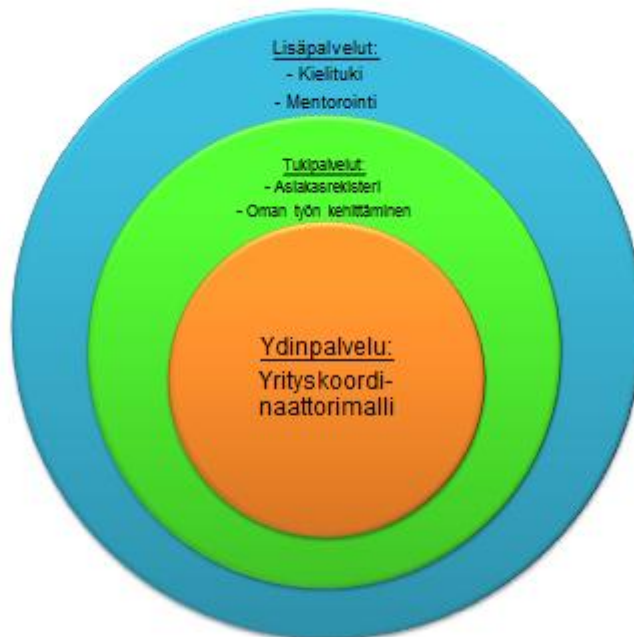
Kouluttaja laati yrityskoordinaattorimallista prosessikaavioaihion ensimmäisenä koulutuspäivänä määriteltyjen toimintojen perusteella. Henkilöstölle prosessikaavioaihio lähetettiin sähköpostilla kommentoitavaksi ja täydennettäväksi ennen seuraavaa koulutuspäivää. Projektikoordinaattori sai seuraavan koulutus-

päivän tehtäväksi kerätä projektin kustannustietoja yrityskoordinaattorin toimintojen tuntihintojen laskemista varten.

Koulutuksen toisessa vaiheessa maaliskuussa 2013 jatkettiin yrityskoordinaattorimallin tuotteistamisesta. Aluksi täydennettiin ja muokattiin prosessikaavioaihiota yhdessä kouluttajan kanssa. Tämän jälkeen aloitettiin prosessikaavion (liite 1) pohjalta palveluprosessin määrittely. Palveluprosessi jaoteltiin asiakaskäynteihin, jatkotoimenpiteisiin, sidosryhmiin ja tukitoimiin. Palveluprosessikaaviota hyödynnettiin tuotteistetun palvelun sisällön kuvaamisessa.

Yrityskoordinaattoritoiminnan tuntihintoja laskettiin projektikoordinaattorin kokoumien kustannustietojen pohjalta. Yleiskustannusten jaottaminen osoittautui haastavaksi tehtäväksi, sillä kaikkia projektin toimintaan liittyviä kustannuksia, kuten vyörytettyjä yleishallinnollisia kustannuksia, ei ole kirjattu projektin kustannuksiksi. Projektille vyörytetyt yleishallinnolliset kustannukset eivät ole ESR-rakennerahastojen maksatusohjeen mukaisesti tukikelpoisia, tästä syystä niitä ei ole sisällytetty projektin kustannustietoihin. Kustannusten laskentavaihe jäi kesken, tästä syystä palvelutuotteen hinnoittelu rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

Kustannusten laskentavaiheen jälkeen jatkettiin palvelupaketin rakentamista. Palvelupaketin (kuvio 8) muodostavat ydinpalvelu, lisäpalvelut ja tukipalvelut.



Kuvio 8. Triangeli-projektin palvelupaketti.

Ydinpalvelua on yrityskoordinaattoritoiminta, tukipalveluita asiakasrekisteri ja oman työn kehittäminen sekä lisäpalveluita kielituki ja mentorointi (kuvio 8). Palvelupaketin kuvaus kirjoitettiin koulutuspäivän aikana (liite 2). Henkilöstö päätti yksimielisesti, että markkinointiin soveltuvan palvelupaketin kuvaus muotoiltiin mahdollisimman selkeäksi sekä lyhyeksi ja ytimekkääksi (ks. Jaakkola ym. 2009, 13). Koulutuspäivän lopuksi rakennettiin yrityskoordinaattoritoiminnan työajanseurantapohjaa. Yrityskoordinaattorit testasivat seurantapohjaa keväällä. Koko henkilöstö testaa seurantapohjaa samanaikaisesti myöhemmin syksyllä 2013.

2.5.3 Tuotteistettu palvelu

Tuotteistetun palvelun kuvaamisessa hyödynnetään palveluprosessikaaviota (liite 1), jossa on palvelun toteuttamisvaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkalla (vrt. Lehtinen & Niinimäki 2005, 36). Tuotteistettujen ydinpalvelun, tuki- ja lisäpalvelujen sisältö ja tarkoitus kuvattiin jokaisen osan kohdalla mahdollisimman tarkasti.

Ydinpalvelu

Yrityskoordinaattori tukee maahanmuuttajaa tämän työllistymisen eri vaiheissa. Yrityskoordinaattorin työ perustuu asiakaslähtöisyyteen, ja asiakkuus on vapaaehtoista ja maksutonta. Asiakas voi tulla Triangeli-projektin asiakkaaksi ilman ajanvarausta tai lähetettä. Maahanmuuttajan tullessa Triangeli-projektin asiakkaaksi hänen perustietonsa kirjataan ja suostumuslomakkeeseen otetaan allekirjoitus. Yrityskoordinaattori kartoittaa asiakkaan lähtötilanteen, kuten asiakkaan aikaisemman työhistorian, koulutustaustan, kielitaidon, sosiaaliset kontaktit ja valmiudet sekä omat toiveet. Lisäksi selvitetään TE-toimistosta asiakkaan työ- ja koulutushistoria, työllistymisen esteet ja TE-toimiston tarjoamat tukimahdollisuudet.

Jatkokäynnillä asiakastietoja päivitetään tarpeen mukaan sekä tarkistetaan tarvittaessa pohjatietoja. Yrityskoordinaattori tekee urasuunnittelua ja tarkentaa asiakkaan tavoitteita työelämään, koulutukseen ja harrastuksiin. Jatkokäynnin seuraavassa vaiheessa asiakas voi ohjautua työnhakuun, koulutukseen tai harrastustoimintaan.

Yrityskoordinaattori auttaa asiakasta laatimaan työnhaun asiakirjoja ja avustaa sähköisessä työnhaussa. Hän hakee asiakkaan toiveiden ja kykyjen mukaista työpaikkaa sekä tukee asiakkaan itsenäistä työnhakua. Yrityskoordinaattori valmentaa asiakasta erilaisiin työnhakutilanteisiin ja tarvittaessa työpaikkahaastatteluun. Hän käy läpi asiakkaan kanssa myös työelämän pelisääntöjä. Yrityskoordinaattorit luovat jatkuvasti kontakteja työnantajiin asiakkaiden tarpeiden ja kiinnostuksen mukaisesti. Yrityskoordinaattori toimii tarvittaessa työnhakijan ja työnantajan yhdyshenkilönä.

Yrityskoordinaattori avustaa asiakasta koulutukseen hakeutumisessa. Hän esittelee asiakkaalle koulutusjärjestelmiä ja auttaa hakemaan koulutuksiin sekä suomen kielen kursseille. Triangeli-projekti järjestää esimerkiksi asiakkailleen maksuttomia lyhytkursseja, joissa asiakkaiden on mahdollista suorittaa työelämän tarvittavia lupakortteja, kuten hygieniapassin, trukki-, työturvallisuus-, järjestyksenvälvoja- ja tietokoneen @-ajokortin. Lupakortit ovat joissakin työtehtä-

vissä pakollisia. Lupakortin suorittaminen voi edesauttaa maahanmuuttajaa työllistymisessä.

Asiakkaan saatua pidempikestoisen työpaikan tai päästessä ammatilliseen koulutukseen, asiakastiedot päivitetään ja asiakkuus päätetään. Asiakas ohjataan muihin palveluihin, jos hänellä todetaan mahdollinen työllistymisen este tai, jos tavoitteeksi asetetut työ- tai koulutusvaihtoehdot eivät tuota toivottua tulosta.

Tukipalvelut

Tukipalveluihin kuuluvat yrityskoordinaattorin oman työn kehittäminen, asiakas- ja yritystietojen raportointi. Oman työn ja taitojen kehittäminen, erilaisten työtapojen kokeileminen sekä toiminnan suunnittelu ja kehittäminen ovat tärkeässä asemassa, sillä työ vaatii erikoisosaamista ja uusien työllistämiskeinojen ja -verkostojen etsimistä, niiden kokeilemistä ja soveltamista käytäntöön.

Asiakastietojen tallentamista ja raportointia varten tarvitaan toimiva asiakasrekisteri. Esimerkiksi Triangeli-projektissa on käytössä Efficca-järjestelmä, johon kerätään asiakasta koskevat tiedot asiakkaan suostumuksella. Asiakastietoja päivitetään säännöllisesti, ja järjestelmästä saadaan monipuolisia raportteja. Kaupungin sosiaalityöntekijät ja työllistymispalveluyksikön urasuunnittelijat käyttävät samaa järjestelmää, joten he pääsevät katsomaan asiakkaan ajantasaisia tietoja Triangeli-projektissa asioinnista.

Yritysyhteistyötä sujuvoittaisi yritysrekisteri, johon pystyttäisiin keräämään muun muassa tietoja yritysten yhteyshenkilöistä, toimialasta ja työllisyystilanteista. Yritysrekisteriä tulisi päivittää säännöllisesti. Yritysrekisterin olisi hyvä olla verkopohjainen, jota voisivat hyödyntää esimerkiksi kaupungin sisäiset toimijat. Ajantasaisen yritysrekisterin avulla pystyttäisiin näkemään esimerkiksi yrityksissä olevia vapaita työ- ja työkokeilupaiikkoja sekä vältettäisiin turhia yhteydenottoja työnantajiin.

Projektissa saavutetut tulokset raportoidaan ja tilastoidaan säännöllisin väliajoin. Yrityskoordinaattorit kirjaavat yritystietoja ja havaintoja sekä keräävät

asiakkailta palautetta. Tukitoimiin liittyvät lisäksi verkosto- ja sisäiset palaverit, sekä koulutuksiin osallistuminen.

Lisäpalvelut

Lisäpalveluja ovat kielituki ja mentorointi. Kielituella tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa yksilöllistä suomen kielen opastusta, jota antaa omakielinen ohjaaja. Työ- tai työkokeilusuhteen alkuvaiheessa asiakkaalla on mahdollisuus saada kielitukea, jonka tavoitteena on tutustuttaa hänet työtehtävissä tarvittavaan sanastoon ja helpottaa kommunikointia työyhteisössä. Kielituki hankitaan Triangeli-projektissa ostopalveluna ja sitä antavat ohjaajat, jotka edustavat Turussa asuvien maahanmuuttajien suurimpia kieliryhmiä (albania, arabia, kurdi, venäjä ja somali). (Triangeli-projekti 2012.)

Työnantaja voi nimetä uudelle työntekijälle/työharjoittelijalle mentorin, joka perehdyttää työntekijän työ- tai työkokeilusuhteen alkuvaiheessa työtehtäviin ja työpaikan sääntöihin. Työntekijä ja mentori sitoutetaan perehdytysprosessiin mentorisopimuksen avulla. Triangeli-projekti maksaa perehdytyksestä nimetylle mentorille kannustusluonteisen palkkion. (Triangeli-projekti 2012.)

Verkostot

Yrityskoordinaattori tekee tiivistä yhteistyötä työnantajien, TE-toimiston, työvoiman palvelukeskuksen, alueellisten sosiaalitoimistojen, koulutusten järjestäjien, muiden projektien, yhdistysten ja muiden toimijoiden kanssa (Triangeli-projekti 2012; Tempo-raportti 2004, 11). Yritysyhteistyö on kontaktien luomista ja yhteydenpitoa yrityksiin sovituin sekä yllätyskäynnerein, sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteistyöhön työnantajan kanssa sisältyy alkuvaiheen avustaminen työpaikalla kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Alkuvaiheen toimenpiteisiin lukeutuvat muun muassa työ-, työkokeilu- tai palkkatukisopimuksen laatiminen, mahdollisen kielituen hankkiminen ja sopimuksen tekeminen sekä laadun valvonta. Lisäksi yri-

tyskoordinaattori voi avustaa mentorisopimuksen laatimisessa, mentoripalkkion hoitamisessa ja käytännön toiminnan varmistamisessa.

Resurssit

Toimivan yrityskoordinaattorimallin edellytyksenä on moniammatillinen ja riittävä määrä henkilöstöä asiakasmäärään suhteutettuna. Asiakastyötä helpottavat asiakas- ja yritysrekisterien lisäksi pääsy esimerkiksi Työhallinnon URA-järjestelmään ja Kelan Soky-järjestelmään. Tarvitaan myös toimivat ja nopeat verkkoyhteydet ja riittävästi monipuolista koulutusta. Asiakastapaamisiin ja yrityskäynteihin on pystyttävä varaamaan ja käyttämään riittävästi aikaa.

Yrityskoordinaattoreiden osaaminen

Yrityskoordinaattorin työ vaatii vankkaa alan erikoisasiantuntemista ja yhteistyötä asiakkaan sekä sidosryhmien kanssa. Se kattaa Sipilän (1996) määritelmän palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistuotannosta, sillä yrityskoordinaattori etsii verkostojensa avulla asiakkaalle työ- tai työkokeilupaikan tai ohjaa tämän työvoimapolitiittiseen toimenpiteeseen. Yrityskoordinaattorimallin erottaa Työ- ja elinkeinotoimiston antamasta palvelusta yrityskoordinaattorin erikoisosaaminen, joka liittyy asiakkaan ongelman ratkaisuun, työllistymiseen tai siihen liittyviin toimenpiteisiin. Yrityskoordinaattori antaa yksilöllistä ja räätälöityä palvelua. Hän etsii työ- tai työkokeilupaikkaa asiakkaan toiveiden mukaisesti luomalla kontakteja yrityksiin ja pitämällä yhteyttä työnantajiin sovituin sekä yllätyskäynnein, sähköpostitse ja puhelimitse. Ratkaisujen löytämiseen tarvitaan muun muassa erikoisosaamista, tietotyötä ja suunnittelua. (vrt. Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Jaakkolan ym. (2009) sekä Torkkelin ym. (2005) määritelmien mukaisesti yrityskoordinaattorimallin erikoistumisen ja tuotekehityksen aste näkyy toisen tason muodostavissa palveluissa, joissa prosessit, menetelmät, struktuurit ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Yrityskoordinaattorimalli täyt-

tää palvelumuotoilun tunnusmerkit. Yrityskoordinaattoripalvelussa otetaan huomioon loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit: asiakkaalle tarjotaan räätälöityjä palveluita asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Perusolettamuksena on avoimille työmarkkinoille työllistynyt maahanmuuttaja, joka työllistymisen kautta integroituu suomalaiseen yhteiskuntaan pitkäaikaisen työttömyyden ja syrjäytymisen sijaan. Tuulaniemi (2011) ja Kähkönen (2013) korostavat, että palvelumuotoilun ydintarkoituksena on käyttäjälähtöisyys.

3 ARVIOINTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

3.1 Arviointi käsitteenä

Arviointi, josta käytetään myös nimitystä evaluointi, voidaan määritellä ja luokitella usealla tavalla arvioinnin tarkoituksesta ja motiivista riippuen. Arvioinnilla voidaan tarkoittaa toimintatapaa, jossa se on kehittämisen ja tiedon tuottamisen väline. Se voidaan ymmärtää esimerkiksi prosessin tai kehittämistyön arvioinniksi tai koko projektin arvioinniksi (Anttila 2007, 15–16.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointiin. Seuraavaksi selvitetään lyhyesti arvioinnin historiaa ja tieteellistä perustaa sekä tarkastellaan arviointia tutkimusotteena ja sivutaan lyhyesti muita arviointisuuntauksia. Tämän jälkeen selvitetään arvioinnin tarkoitusta ja formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin eroja. Lopuksi tarkastellaan monitahoarviointia, joka toimii tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä realistisen arvioinnin lisäksi.

3.2 Arvioinnin historia ja tieteellinen perusta

Arvioinnin historia

Arviointitutkimuksessa on käytetty aikojen kuluessa erilaisia keinoja. Arviointitutkimuksen kehitykseen on vaikuttanut sen monitieteinen tausta, jota on muovannut muun muassa taloustiede, hallintotiede, politiikan tutkimus, kokeellinen psykologia, kasvatustiede, sosiaalipolitiikka, sosiaalityö, terveystaloustiede ja hoitotiede. (Anttila 2007, 26.) Ensimmäisenä merkittävänä aikakautena projekti- ja ohjelma-arvioinnin kehittämisen kannalta pidetään 1920-luvulla tehtyjä psykologisia ja sosiaalisia tutkimuksia. Evaluointitutkimuksen toinen merkittävä virsitanpylväs ajoittuu vuosille 1930–1945 Ralph W. Tylerin kehittämään opetusohjelmien arviointia koskevaan tutkimukseen. Tyleriä voidaan pitää Vartiaisen

(2001, 13) mielestä ensimmäisenä arvioijana, joka teki eron mittaamisen ja evaluoinnin käsitteiden välillä. Lisäksi Tyler nosti esille ajatuksen arvioinnin käyttämisestä toiminnan kehittämisen mekanismina. (Vartiainen 2001, 13.)

Arviointi kytkeytyi erilaisten hyvinvointi- ja sosiaalisten ohjelmien toteuttamiseen 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin erilaisia arviointiasetelmia kehitettiin vahvasti. Arvioinnin eurooppalaisessa kehityshistoriassa merkittäviä tekijöitä ovat Virtasen (2007, 41) mukaan olleet julkishallinnon rakenteelliset muutokset ja niin sanotun uuden julkisjohtamisen leviäminen. 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa arvioinnin globaali kieli oli pirstoutunut pieniksi koulukunniksi ja brändimuotoa hakevaksi lähestymistavaksi. Arviointi vakiintui hajanaisena ja vaihtelevana julkisen hallinnon käytännön toimintamalliksi 2000-luvun alussa. (Virtanen 2007, 41–45.)

Suomessa julkisen toiminnan arviointi alkoi Virtasen (2007, 26) mukaan 1960-luvulta ja kehittyi hiljalleen aina 1990-luvulle asti, jonka jälkeen tapahtui merkittävä muutos. Virtanen nimeää julkisen johtamisen uuden ajattelutavan, 1990-luvun alun talouslaman ja Suomen vuoden 1995 Euroopan unionin jäsenyyden tekijöinä, jotka ovat vaikuttaneet arvioinnin yleistymiseen. Virtanen toteaa, että viimeisten vuosikymmenien aikana julkiseen toimintaan liittyvä arviointi on kasvanut ja yleistynyt, ja se on nykyisin kiinteä osa julkisen hallinnon toimintaa. (Virtanen 2007, 26–28.)

Arvioinnin tieteellinen perusta

Arviointitutkimuksen tieteellinen lähtökohta perustuu organisaatioteoriaan ja tieteellisen positivistisen filosofian paradigmaan. Kiinnostus kohdistuu erilaisten interventioiden ja toimenpiteiden panosten ja tuotosten välisen suhteen arviointiin positivistisissa evaluointimalleissa. Postmoderni evaluointitutkimus, kuten oppimisprosessin arviointi ja realistinen ja osallistuva evaluointi, soveltavat ja kehittävät erilaisia kvalitatiivisia arvioinnin lähestymistapoja. Hermeneuttinen tiedekäsitys on ominaista kvalitatiiviselle arviointitavalle, koska siinä pyritään selittämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä. (Vartiainen 2001, 14–15.)

Virtanen (2007, 33) toteaa, että arviointitutkimuksen teorialla on epäselvä asema tutkimuksen ja tieteen kentässä, sillä arvioinnilta puuttuu selkeä akateeminen profiili. Arviointitutkimus voidaan sijoittaa yhteiskunta-, hallinto- ja kasvatustieteellisiin oppiaineisiin niitä soveltavan toiminnan muotona. Julkiseen toimintaan kytkeytyvän arvioinnin juuret ulottuvat hallinto- ja yhteiskuntatieteisiin sekä järjestelmäteorioihin. (Virtanen 2007, 24, 33.)

3.3 Arviointi tutkimusotteena

Anttila (2007, 61) määrittelee realistinen evaluaation tutkimusotteeksi, joka vuorottelee käytännöllisen ja teoreettisen ajattelun välillä. Realistinen evaluaatio tekee päätelmiä niin havaittujen tosiseikkojen kuin annettujen arviointikriteerien perusteella. Se edellyttää teoreettisen ajattelun ja käytännön havaintojen välillä tapahtuvaa päättelyä. Realistisessa evaluaatiossa pyritään selvittämään arvioinnin kohteena olevien asioiden toimintaa kokonaisvaltaisesti kohdistamalla huomiota siihen, miten systeemit toimivat, mitä varten ja missä olosuhteissa. (Anttila 2007, 61.) Menetelmänä realistinen evaluaatio sopii Anttilan (2007, 26) mukaan prosessin arviointiin, koska sen avulla on mahdollista arvioida samanaikaisesti itse prosessia sekä sen avulla saavutettuja tuloksia. Arvioivaa tutkimusotetta voidaan pitää hyvänä työvälineenä muun muassa kehittämisessä. Lisäksi sillä voidaan tutkia tekemisen relevanssia, tehokkuutta, hyötysuhdetta, vaikuttavuutta ja kestävyyttä (Anttila 2007, 17, 34).

Arviointitutkimuksen alalla vallitsee erilaisia käsityksiä arvioijan asiantuntijuudesta suhteessa arvioitavan kohteen kontekstiin ja sisältöön. Anttila (2007, 27) viittaa tällä arviointitutkijoiden Housen painostusta sisällöllisen tiedon tärkeyteen ja Scrivenin päinvastaiseen mielipiteeseen. Anttila (2007, 27) pitää tärkeänä sekä arviointimenetelmän sovellettavuuden että kohteen kontekstin ja sisällön ymmärtämistä.

Arvioinnin erottaa tutkimuksesta Robsonin (2001, 25) mukaan se, että arvioinnissa määritellään arvoa, kun tutkimuksessa keskitytään kuvaamiseen, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Anttilan (2007, 71) mukaan realistisessa evaluaati-

ossa tähdätään arvioitavan kohteen vaikuttavuuden sekä ratkaisujen paremmuuden, tehokkuuden, soveltuvuuden ja hyödynnettävyyden arviointiin.

Arvioinnin metodiset valinnat johdetaan arviointimetodologiasta eli arviointiprosessissa sovellettavista tutkimustekniikoiden kokonaisuudesta. Tutkimusote voi olla määrällinen tai laadullinen, tosin Virtasen (2007, 154) mukaan arviointimetodologian yleisesityksissä käytetään käsitteitä naturalistinen tiedonhankinta ja kokeellinen asetelma. Arvioitavien ilmiöiden tarkastelu niiden luonnollisessa reaali maailmassa on naturalistista tiedonhankintaa (Virtanen 2007, 154).

Arviointitutkimus voidaan tehdä sisäisenä tai ulkoisen arviointina. Hankkeen sisältä päin tehty arviointi on itsearviointia, joka on luontevin arvioinnin muoto yhteisölliselle kehittäväälle toiminnolle. Sisäinen arviointi voidaan nähdä osana prosessin johtamista, päätöksentekoa, suunnittelua ja kehittämistä. Ulkoisessa arvioinnissa, kuten auditoinnissa, voidaan hyödyntää ja analysoida mahdollisen itsearvioinnin lisäksi dokumenttiaineistoa ja muita arviointi-, tutkimus- ja seurantatietoja. Vertaisarviointi ja -kehittäminen ovat saman ammattiryhmään kuuluvien tai saman ongelman parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä. Vertaisarvioinnissa ryhmä arvioi toisiaan tai samaa kohdetta kriittisesti ja järjestelmällisesti. (Anttila 2007, 48–51.) Arviointi voi olla etukäteis- (ex ante), jatkuvaa (ex nunc) tai jälkikäteisarviointia (ex post) (Virtanen 2007, 93).

3.4 Arvioinnin tarkoitus

Virtasen (2007, 28) mukaan arvioinnin tehtävä on tuottaa arvioitavan kohteen vahvuuksista ja kehittämisaiheista päätöksiä ja kehittämissuosituksia, mutta ei toimia arvosteluna eikä puutelistana. Arvioinnissa on pohjimmiltaan Virtasen (2007, 36) mukaan aina kyse arvostelemasta, sillä arvioinnin tekijä luo käytännössä kriteeristön, jonka perusteella arvioinnin kohteista voidaan todeta hyvää tai huonoa. Räisäsen (2005, 112) mielestä arvioinnin vaikuttavuus lisääntyy sen myötä, kuinka sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja johtamisessa, työyhteisön toiminnassa sekä yksittäisen työntekijän, tiimin ja työyhteisön työssä. Arvioinnin tarkoitus on auttaa kehittämään sitä toimintaa ja niitä toimijoita, joihin

arviointi kohdistuu. Projektiarvioinnissa korostuvat arvot ja niiden tunnistaminen, sillä useat projektit ovat vahvasti arvosidonnaisia jo lähtökohdiltaan ja tavoite-määrittelyiltään. Tästä on esimerkkinä ESR-projektien pyrkimys yhteiskunnallisten olosuhteiden ja yksilön elämän parantamiseen. (Vartiainen 2001, 18.)

Arvioinnin motiivit voivat liittyä esimerkiksi oppimiseen, tilintekovastuun toteamiseen ja tiedon lisäämiseen (Virtanen 2007, 24). Kivipelto ym. (2012, 18) huomauttavat, että arvioinnit voivat olla alan sisäisten tarpeiden kehittämistä varten. Arvioinneissa halutaan tuoda esiin kehittämisen hyödyllisyys ja siihen tarvittavat panokset, jotta kehittämisprosessia voitaisiin jatkaa (Kivipelto ym. 2012, 18). Virtanen (2007, 24) painottaa, että julkisen toiminnan arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon julkiseen toimintaan liittyvä politiikka ja julkisten asioiden hoitaminen. Riippumatta siitä, minkälaisesta arvioinnista on kyse, politiikka on mukana arvioinnissa ja se voi ratkaista, mitä asioita arvioidaan ja miten arviointikysymyksiä painotetaan ja tuloksia hyödynnetään. Arviointiprosessien tulisi olla aina mahdollisimman korkealaatuisia ja perustua hyvään tutkimustapaan, sillä politiikan liittyminen julkisten toiminnan arviointiin liittyy siihen erilaisia eettisiä näkökohtia. (Virtanen 2007, 24–25.) Pohjola (2001, 60) muistuttaa, että on tärkeää pohtia, mitä varten arviointitutkimus tehdään ja keiden hyödyksi tutkimuksen analyysit tulevat. Toisin sanoen on tiedostettava, mitä tietoa eri osapuolet tarvitsevat ja mitä tarkoituksia varten tietoa käytetään. Arvioinnin tekijän tulisi esittää viisi kysymystä ja hakea näihin vastaukset: milloin, missä, kenelle, mitä arvioidaan ja mitä motiiveja arviointiin voi liittyä (Virtanen 2007, 23–24).

Seppälä-Järvelä (2004, 22) korostaa arvioinnin merkitystä erityisesti hankkeissa, joiden tavoitteena on uuden luominen, kuten uuden palvelukonseptin tai työkäytännön etsiminen. Innovaatiohankkeissa, joissa tavoitteet ja toteuttamisstrategia ovat löyhiä, voisi olla hankalaa esittää innovaation syntyminen ja käytäntöön vieminen, ellei toteuttamisprosessia arvioida ja seurata. Seppälä-Järvelä pitää arviointia välttämättömänä edellytyksenä, jotta hankkeen yhteydessä syntynyttä tietoa ja osaamista voidaan laajemmin hyödyntää. (Seppälä-Järvelä 2004, 22.) Innovatiivisissa ja uusissa projekteissa on Robsonin (2001, 76) mukaan usein keskeisenä kysymyksenä toiminnan kehittäminen. Robson

kutsuu tätä tarveperusteiseksi arvioinniksi, sillä palvelun tai projektin ollessa toiminnassa voidaan tarkastella, missä määrin kyetään vastaamaan kohderyhmän tarpeisiin. (Robson 2001, 76–77.)

3.5 Formatiivinen ja summatiivinen arviointi

Arviointi voi kohdistua kehittämishankkeen kokonaisuuteen tai sen osavaiheisiin. Arviointitutkimuksessa arvioinnin menetelmät on perinteisesti jaoteltu formatiiviseen ja summatiiviseen. Formatiivinen arviointi on Anttilan (2007, 84) mukaan vaiheittaista arviointia, joka tapahtuu pitkin prosessin kulkua. Sen painopiste on projektien ja ohjelmien toimeenpanoprosessien onnistumisen arvioinnissa. Arviointi kohdistuu Vartiaisen (2001, 21) mukaan projektitoiminnan operationalisointiin, jolloin formatiivisuus näkyy arviointiaineistojen keruussa ja analyysissa. Formatiivisen arvioinnin tavoitteena on Robsonin (2001, 81) mukaan toiminnan kehittäminen tai muokkaaminen niin, että siitä on tavoitteiden saavuttamisen kannalta apua. Sen pääkohteena on usein prosessi eli projektin todelliset tapahtumat, kun taas prosessiarviointi keskittyy itse tapahtumaan ilman, että etsittäisiin mahdollisia tapoja tehdä asiat paremmin. (Robson 2001, 81.) Tarkastelun kohteena olevaa julkista toimintaa voidaan Virtasen (2007, 93) mukaan tukea formatiivisen arvioinnin avulla toiminnan käynnistämisen ja toteutuksen aikana, kun arvioinnin motiivina on parantamisalueiden paikantaminen ja niihin liittyvien kehittämissuosituksen esittäminen. Tässä opinnäytetyössä arviointi on formatiivista, koska tavoitteena on projektissa tuotteistettavien palvelujen kehittäminen niin, että siitä on apua palvelujen juurruttamisen kannalta.

Summatiivisessa arvioinnissa keskitytään tarkastelemaan kokonaistulosta eli lopussa toteutuneita ja saavutettuja tuloksia sekä toiminnan onnistumisia. Se voi kohdentua myös toiminnan tahattomiin vaikutuksiin. Summatiivisen arvioinnin menetelmällisenä ongelmana voidaan pitää sitä, että tämä lähestymistapa ei anna vastausta, miksi projektilla on havaitunkaltaiset tulokset. (Anttila 2007, 84; Vartiainen 2001, 21; Virtanen 2007, 93; Robson 2001, 81.)

3.6 Monitahoarviointi

Anttila (2007, 50) määrittelee monitahoarvioinnin laajennetuksi arviointimenetelmäksi, joka asettuu ulkoisen ja sisäisen arvioinnin välimaastoon. Prosessina se noudattelee monelta osin normaalia tutkimusprosessia. Painopiste monitahoarviointiprosessissa on arviointikohteen mahdollisimman laajassa tuntemuksessa (Vartiainen 2007, 159). Räisänen (2005, 119) mukaan monitahoarvioinnissa edellytetään eri menetelmien samanaikaista soveltamista ja otetaan huomioon laaja-alaisesti erilaisia näkemyksiä, kannanottoja ja arvolausuntoja. Painotus on avainryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja neuvottelevuudessa, sosiaalisessa oikeudenmukaisuudessa sekä kaikkien osapuolten äänen kuulumisessa. Arviointitulosten tulkinnan monipuolisuus ja luotettavuus sekä arviointitulosten hyödynnettävyys ja arvioinnin vaikuttavuus lisääntyvät eri tahojen osallistumisen myötä. (Räisänen 2013, 113, 119.)

Vartiainen (2007, 155) käyttää monitahoarvioinnin yhteydessä termiä avainryhmä, jolla hän tarkoittaa kaikkia niitä tahoja, joilla on kiinnostusta arvioitavan organisaation toimintaan. Monitahoarvioinnissa korostuu avainryhmien tiedontuottajan rooli. Se tarjoaa laaja-alaisen arviointinäkökulman, joka korostaa mahdollisimman monipuolisen informaation keräämistä ja analysoimista. Avainryhmät voidaan jaotella luontaisiin ja piileviin avainryhmiin. Luontaisia avainryhmiä ovat esimerkiksi organisaation yhteistyötahot, asiakkaat tai muut tahot. Piileviä avainryhmien tunnistamiseen voidaan tarvita arvioitavan organisaation apua tai ryhmät voivat löytyä toisten avainryhmien mainitsemista. (Vartiainen 2007, 155-157.)

Vartiainen (2007, 159) korostaa, että monitahoarvioinnissa panostetaan arvioitavan kohteen ja sen taustojen laajaan tuntemukseen. Lähtökohtana arviointiprosessin eteenpäin viemisessä toimivat ilmiön kontekstit. Totuudenmukainen ja luotettava arviointi-informaatio syntyy vain arviointikohteen laajan ymmärtämisen kautta, ja sen vuoksi tulee hallita niin ilmiön teoreettisuus kuin käytännöllisyys. (Vartiainen 2007, 159.)

Monitahoarvioinnin perusperiaatteet ja tutkimukselliset lähtökohdat voidaan Vartiainen (2007, 170) mukaan jakaa kuuteen eri periaatteeseen:

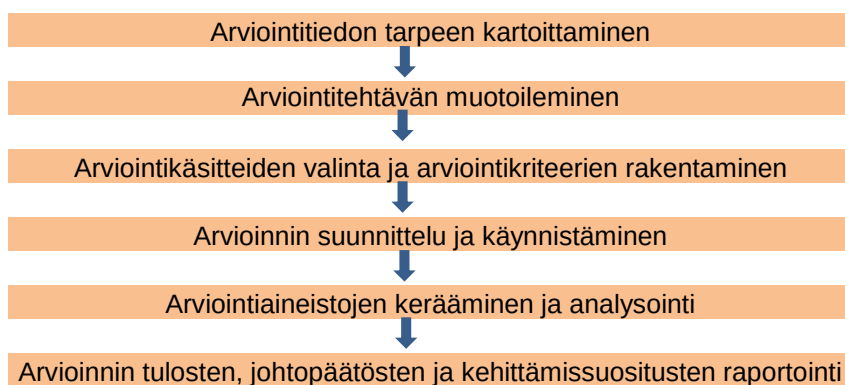
- kontekstisidonnaisuuteen,
- avainryhmien rooliin
- menetelmien monipuolisuuteen
- aineistonkeruun monipuolisuuteen
- arviointikriteeristön muodostamiseen ja
- arvolausekkeisiin.

Kontekstisidonnaisuuden tarkoituksena on kuvata arviointikohteen tilannetta prosessin alkuvaiheessa ja auttaa ymmärtämään reunaehdot, jotka yhteiskunta asettaa toiminnalle. Menetelmien monipuolisuudella tarkoitetaan sitä, että monitahoarvioinnissa kyetään soveltamaan sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Monitahoarvioinnista tekee monitahoisen aineiston keruun monipuolisuus ja eri lähteistä kootun informaation analyttinen yhdistäminen. Aineistoa on syytä kerätä tutkimusasetelmasta riippuen monipuolisesti myös esimerkiksi dokumentti- ja tilastolähteistä. Arviointikriteeristön tarkoituksena on toimia arviointikehikkona. Arvolausekkeiden tarkoituksena on konkretisoida tutkimustuloksia selkeään muotoon. (Vartiainen 2007, 171.)

4 ARVIOINTITUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Arviointiprosessi

Arviointi voidaan Virtasen (2007, 143) mukaan kuvata toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen prosessiksi (kuvio 9), joka koostuu seitsemästä useampaan tehtävään ja osatehtävään jakautuvasta vaiheesta. Tässä opinnäytetyössä edettiin kuviossa 9 esitetyn mallin mukaisesti.



Kuvio 9. Arviointiprosessin vaiheet (Virtanen 2007, 143).

Arviointiprosessi aloitettiin kartoittamalla arviointitiedon tarve ja muotoilemalla arviointitehtävä (kuvio 9). Virtanen (2007, 45) korostaa tämän vaiheen merkittävyyttä arviointiprosessin onnistumisen kannalta, sillä se käynnistää koko toiminnan.

Arviointitiedon tarpeen kartoittaminen

Arviointitietoa tarvittiin tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä niin palvelun potentiaalisia käyttäjiä, päättäjiä, taustaorganisaatiota kuin itse projektihenkilöstöä varten. Tavoitteena oli kehittää malli vastaamaan käyttäjien tarpeita, juurruttaa se pysyväksi työkäytännöksi ja levittää sitä myös muille käyttäjille. (Virtanen 2007, 145.) Projektissa tuotettua tietoa

voivat hyödyntää esimerkiksi muut tuotteistamista suunnittelevat projektit. Arviointia pidetään oppimiseen tähtäävänä, koska kiinnostus kohdistuu projektin hyviin käytäntöihin, niiden vahvistamiseen ja levittämiseen (Virtanen 2007, 113).

Arviointitehtävän muotoileminen

Arviointitehtävänä oli selvittää tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuus ja hyödyllisyys, koska Triangeli-projektissa havaittu hyvä käytäntö eli yrityskoordinaattorimalli haluttiin tuotteistaa. Tuotteistettu palvelu on projektisuunnitelman mukaan tarkoitus jalkauttaa pysyväksi työkäytännöksi ja sitä levitetään muiden toimijoiden käyttöön. Tässä työssä asiakkaiden mielipiteitä palvelusta on kerätty asiakaspalautteilla pitkin projektin etenemistä. Lisäksi ulkopuolinen arvioitsija on tekemässä Triangeli-projektin kokonaisarviointia, johon otetaan mukaan myös asiakasnäkökulma. Tämän vuoksi asiakasnäkökulma rajattiin pois tästä työstä.

Arviointitehtävä tarkentui alkusyksystä 2013. Arviointiin on Kivipellon ym. (2012, 9) mukaan mahdollista tehdä tarkennuksia ennen tiedonkeruun aloittamista. Arvioinnin työvaiheet yksilöitiin käynnistysvaiheessa, ja jokainen työvaihe suunniteltiin erikseen mahdollisten virheiden minimoimiseksi (vrt. Virtanen (2007, 148). Opinnäytetyön kirjoittamisen ajan pidettiin päiväkirjaa, johon kirjattiin muistiin työn eri vaiheiden eteneminen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville yrityskoordinaattoreiden ja palvelutuotteen potentiaalisten käyttäjien näkemyksiä tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuudesta ja niissä kehitettävistä asioista. Aineiston hankinta kohdistui kysymyksiin:

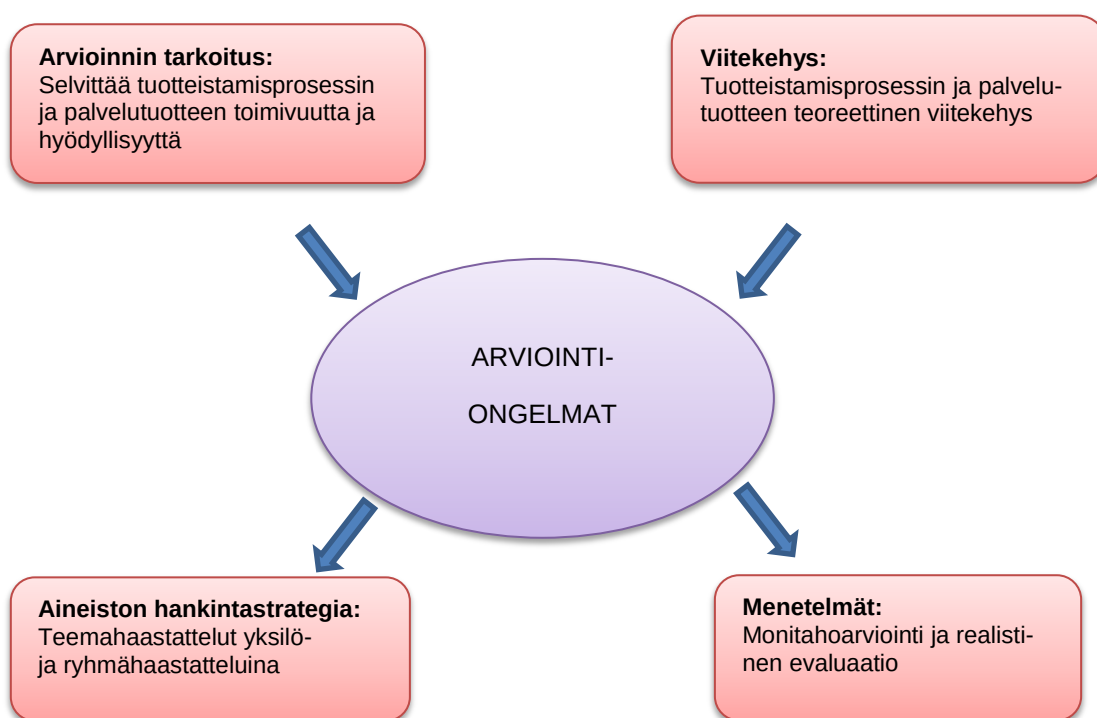
- Mitä hyötyä palvelun tuotteistamista on?
- Miten tuotteistamisprosessi auttaa ammatillista kehittymistä?
- Mitä haasteita palvelun tuotteistamisessa on?
- Miten palvelutuote soveltuu kohderyhmien käyttöön?
- Miten palvelutuote voidaan siirtää kohderyhmien käyttöön?
- Miten palvelutuotetta voidaan kehittää?

Arviointiasetelma

Virtasen (2007, 113) mukaan arviointiasetelmalla tarkoitetaan arviointitehtävän ratkaisutapaa. Arviointiasetelman valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat arvioinnin tarkoitus, kohde ja kysymysten soveltuvuus arviointiasetelmaan. Arviointiasetelmaa mietittäessä joudutaan pohtimaan seuraavia asioita:

- Millaisia arviointiaineistoja tarvitaan?
- Millaisia arviointikäsitteitä tulisi käyttää?
- Mikä on arvioinnin tekijän rooli koko prosessissa? (Virtanen 2007, 113–114.)

Tässä opinnäytetyössä arviointiasetelmana toimii kuvion 10 mukainen asetelma.



Kuvio 10. Arviointiasetelma.

Arviointiasetelman keskiössä ovat arviointiongelmat, joiden tarkoitus on auttaa arviointitehtävän eli tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuuden ja hyödyllisyyden selvittämistä. Arviointiongelmat määrittelevät käytettävät aineistonkeruu- ja metodologiset menetelmät. (Kuvio 10.)

Arviointikriteerit

Arviointikriteerit ovat käsitteitä, joiden näkökulmasta arvioinnin tekijä tarkastelee arvioitavaa kohdetta (Virtanen 2007, 88). Arviointiongelman ratkaisemiseksi muodostetaan arviointikriteerit, joilla pyritään arvioimaan syvällisesti tuotteistamisprosessia ja palvelumallia. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan teoreettis-käsitteellistä kriteeristöä (vrt. Vartiainen 2007, 163). Lisäksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi on käytetty apuna realistisen evaluaation mallinnusta, jonka tarkoituksena on esittää taustateorian, kontekstin, toimenpiteiden ja tulosten välinen yhteys. Mallinnukseen liittyy realistisia, arkijärjellä ilmaistuja kysymyksiä:

- Mikä toimii?
- Kenelle (mille taholle) se toimii?
- Ketä ja mitä varten se toimii ja mihin tarpeisiin se vastaa?
- Missä olosuhteissa se toimii? (Anttila 2007, 69.)

Arviointikriteerit muodostettiin arviointiongelmista: arvioinnin kohde vastaa kysymykseen mitä arvioidaan, kriteeri vastaa kysymykseen miten arvioidaan ja arviointiaineisto millä perusteella arvioidaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksessa sovelletut arviointikriteerit.

Arvioinnin kohde	Arviointikriteeri	Arviointiaineisto
Tuotteistamisprosessi	• hyödyllisyys • toimivuus	Yrityskoordinaattoreiden ryhmähaastattelu.
Palvelutuote	• hyödyllisyys • toimivuus • soveltuvuus • siirrettävyys • asiakas- ja tarve- lähtöisyys	Palvelun potentiaalisten käyttäjien teemahaastattelut. Palvelun soveltuvuutta kohderyhmälle arvioidaan sekä yrityskoordinaattoreiden että palvelun potentiaalisten käyttäjien näkökulmasta.

Tuotteistamisprosessia arvioidaan sen hyödyllisyyden ja toimivuuden perusteella yrityskoordinaattoreiden näkökulmasta. Palvelutuotetta puolestaan arvioidaan sen hyödyllisyyden, toimivuuden, siirrettävyyden sekä asiakas- ja tarvelähtöisyyden perusteella palvelun potentiaalisten käyttäjien näkökulmasta. Palvelutuotteen soveltuvuutta arvioidaan sekä yrityskoordinaattoreiden että palvelun potentiaalisten käyttäjien näkökulmasta. Arviointikriteerit toimivat myös teema-
haastatteluiden teema-alueina. (Taulukko 1.)

Kohderyhmien valinta

Tutkimuksen kohderyhmä muodostui arviointiasetelman mukaisesti. Arviointiprosessiin otettiin osallisiksi analyysin kannalta relevanttia informaatiota tuottavat ryhmät, eli yrityskoordinaattorit ja palvelutuotteen potentiaaliset käyttäjät. Avainryhmien välittämä arviointi-informaatio perustuu arvioinnin kohteena olevaan toimintaan ja näkemyksiin. (vrt. Vartiainen 2007, 157.) Avainryhmien näkökulmat ja informaation painopisteet voivat poiketa huomattavasti toisistaan juuri toiminnasta saatujen kokemuksien ja näkemyksien vuoksi. Vartiaisen (2007, 157) mukaan avainryhmien välittämä tieto on tulkintaa todellisuudesta, ei

objektiivinen kuva siitä. Tämä johtaa käsitykseen, että avainryhmien tuottama informaatio ei sellaisenaan vastaa todellisuutta. Vartiainen (2007, 158) kuitenkin painottaa, että tämä ei suinkaan tarkoita avainryhmien tuottaman tiedon olevan valetta tai harhaanjohtavaa. Tiedon totuus voi vaihdella avainryhmästä toiseen ja olennaista on, että tämä seikka tunnistetaan kaikissa osallistavan arvioinnin malleissa. (Vartiainen 2007, 158.) Kivipelto ym. (2012, 18) painottavat, että hankkeissa mukana olevat toimijat, kuten palvelujen käyttäjät, asiakkaat, kansalaiset, viranomaiset ja päättäjät, on hyvä ottaa mukaan joillain tapaa arviointiin, niin että eri toimijaryhmien ääni tulee kuuluviin.

Luontaisia avainryhmiä ja laajempia sosiaalisia ja institutionaalisia intressejä edustavat avainryhmät olivat projektin yrityskoordinaattorit ja ne sidosryhmän toimijat, jotka valittiin projektin kanssa tiivistä yhteistyötä tehneistä sidosryhmistä. Piilevien avainryhmien edustajat valittiin niistä sidosryhmän jäsenistä, joiden kanssa projektilla ei välttämättä ole ollut yhtä tiivistä yhteistyötä kuin sen luontaisten sidosryhmien jäsenten kanssa. Heidät valikoitiin mukaan, koska he toimivat samassa toimintaympäristössä Triangeli-projektin kanssa ja heidän näkökulmansa oli palvelun arvioinnin kannalta tärkeitä. Luontaiset ja piilevät avainryhmät valittiin tutkimukseen, koska haluttiin saada tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa yrityskoordinaattorimallin toiminnasta ja näkemyksistä. (vrt. Vartiainen 2007, 156–157.)

Avainryhmät haluttiin kartoittaa tarkasti, sillä kuten Vartiainen (2007, 160) toteaa, tarkka avainryhmien kartoittaminen voi olla hyödyllistä organisaation strategisen toiminnan kannalta. Tutkimuksen laajempia sosiaalisia ja institutionaalisia intressejä edustavat avainryhmät muodostuivat Varsinais-Suomen alueella toimivista toisista maahanmuuttajille ja työttömille suunnatuista projekteista, Työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntijoista ja Työvoiman palvelukeskuksen, kunnallisen työllistämispalveluyksikön, monikulttuuristen ja työttömien yhdistysten sekä alueellisten sosiaalitoimiston edustajista (vrt. Vartiainen 2007, 156–157). Avainryhmien jäsenet oli helppo löytää ja valita.

Tässä arvioinnissa sovelletaan monitahoarvioinnin kuudesta perusprinsiipistä neljää perusperiaatetta (taulukko 2): avainryhmien rooli, aineiston monipuoli-

suus, arviointikriteerit ja arvolausekkeet. Prinsiippi menetelmien monipuolisuus rajattiin pois, koska tässä työssä käytettiin pelkästään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kontekstisidonnaisuuden rajauksen syynä oli se, että arviointikohteen tilannetta ei ollut tutkimuksen kannalta tarpeellista kuvata prosessin alkuvaiheessa.

Taulukko 2. Monitahoarvioinnin sovellus tuotteistamisprosessin ja yrityskoordinaattorimallin arvioinnissa.

Prinsiippi	Ominaisuus	Tarkoitus
Avainryhmien rooli	Rooli konkretisoituu yrityskoordinaattorien ja potentiaalisten käyttäjien kokemuksiin.	Selvittää yrityskoordinaattorien näkemykset tuotteistamisen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä palvelun soveltuvuudesta. Selvittää potentiaalisten käyttäjien näkemykset palvelun hyödyllisyydestä, toimivuudesta, soveltuvuudesta, siirrettävyydestä ja asiakas- ja tarvelähtöisyydestä.
Aineiston monipuolisuus	Kerätä monipuolista informaatiota yrityskoordinaattoreilta ja palvelun potentiaalisilta käyttäjiltä sekä hyödyntämällä projektin tilastotietoja huomioimalla arviointiasetelman reunaehdot.	Tuottaa monipuolinen käsitys arvioitavista kohteista ja liiallisten yksinkertaisuuksien välttäminen.
Arviointikriteeristön muodostaminen	Arviointikriteeristö muodostetaan tuotteistamisprosessin, hyvän käytännön, palvelumuotoilun ja asiantuntijapalvelun sisällön ja tavoitteiden avulla.	Kuvata arvioinnissa sovelletut kriteerit ja niiden tarkoitus.
Arvolausekkeet	Konkretisoivat ja yksilöivät arviointitulokset selkeään muotoon. Arvotavat toimintaa arviointiprosessin näkökulmasta.	Konkretisoivat Triangeli-projektin arviointiprosessin tuloksia. Auttavat tulosten hyödyntämistä käytännössä.

Monitahoarvioinnin peruseriaatteen ja tutkimukselliset lähtökohdat huomioiden arvioinnissa pohdittiin avainryhmien motiiveja ja heidän välittämänsä tiedon luonnetta. Aineistonkeruun monipuolisuus varmistettiin ottamalla mukaan myös projektin tilastolähteet yrityskoordinaattoreiden ja palvelun potentiaalisten käyttäjien mielipiteiden lisäksi. Tilastolähteistä saatiin tietoa asetuista tavoitteista ja saavutetuista tuloksista. Arviointikriteerit laadittiin niin, että sen avulla saatiin luotettava analyysi arviointikohteesta. Arviointitulokset konkretisoitiin lopuksi arvolausekkeiksi erikseen jokaisen arviointimoduulin osalta. Arvolausekkeiden tarkoituksena on edesauttaa arviointitulosten hyödyntämistä. (Taulukko 2.) (vrt. Vartiainen 2007, 168, 170–171.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyölläni haen vastausta kysymyksiin:

- Mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mistä osa-alueista se koostuu?
- Miten tuotteistamisprosessin toimivuutta voidaan arvioida?
- Mikä yrityskoordinaattorimallissa toimii ja mitä hyötyä siitä on?
- Miten tuotteistettua palvelumallia voitaisiin kehittää saatujen tulosten osalta?

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää yrityskoordinaattorimallin tuotteistamisprosessin toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten palvelutuotteen toimivuutta voidaan arvioida sekä miten palvelutuotetta voidaan kehittää vastaamaan paremmin potentiaalisten käyttäjien tarpeita. Arviointituloksia hyödynnetään palvelun kehittämisessä, palvelun juurruttamisessa pysyväksi käytännöksi ja palvelun levittämisessä.

4.3 Tutkimuksen kohderyhmät

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Triangeli-projektin yrityskoordinaattorit ja potentiaaliset yrityskoordinaattorimallin käyttäjät. Kohderyhmän valinta on kuvattu aiemmin kohdassa 5.1. Neljää yrityskoordinaattoria haastateltiin ryhmä-

haastatteluna tuotteistamisprosessin näkökulmasta Triangeli-projektin toimitiloissa lokakuussa 2013.

Potentiaalisten palvelutuotteen käyttäjien yksilöhaastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina syys- ja lokakuussa 2013. Tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja haastatteluajankataulu (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 84). Näin haastateltavalle annettiin mahdollisuus miettiä tutkimusta koskevia kysymyksiä etukäteen (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 64). Haastateltaville annettiin mahdollisuus valita heille sopiva haastatteluajankohta. Haastattelupyyntöjä lähetettiin 18 henkilölle, joista 12 lupautui haastateltavaksi. Puhelinhaastattelut valittiin kasvokkain tapahtuvan haastattelun sijaan, sillä näin tavoitettiin kiireisiä ihmisiä ja säästettiin matkakustannuksissa (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 65). Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti.

4.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä on laadullinen, koska arvioinnissa pyritään selittämään, tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiötä vastaamalla esimerkiksi kysymyksiin millainen jokin on, miltä jokin näyttää tai miten jokin asia ymmärretään (Vartiainen 2001, 15; Anttila 2007, 108). Työssä on havaittavissa arvioinnin teoreettisen pohjan perusteella realistisen evaluaation ja monitahoarvioinnin suuntauksien piirteitä. Arviointi on suunniteltu sen tarpeista ja perusteista lähtien, ei menetelmistä käsin (Kivipelto 2008, 16–17).

Realistinen arviointi soveltuu tutkimusotteeksi tähän opinnäytetyöhön, koska tässä arvioidaan prosessien toimivuutta ja hyödyllisyyttä avainryhmien mielipiteiden perusteella (Anttila 2007, 34, 71). Monitahoarviointiprosessissa painopiste on arviointikohteen ja sen mahdollisimman laajassa tuntemuksessa (Vartiainen 2007, 159). Tunnen arviointikohteen erittäin hyvin, koska työskentelen itse projektissa ja olen aiemmin toiminut Tempo-projektin yrityskoordinaattorina.

Monitahoarvioinnissa pyritään lisäksi saamaan avainryhmien kaikkien osapuolten ääni kuuluviin (Räisänen 2005, 119).

Aineistonkeruu

Peruslähtökohtana aineistonkeruussa toimivat tutkimusasetelma ja arviointiprosessin kriteeristö. Monitahoarvioinnissa hyödynnettävä arviointi-informaatio voidaan Vartiaisen (2007, 166) mukaan jakaa neljällä tavalla subjektiiviseen aineistoon, intersubjektiiviseen aineistoon, subjektiivisen tai intersubjektiivisen aineiston lisänä esitettävään dokumentaatioon tai tilastoihin perustuvaan faktaan sekä objektiiviseen ja faktuaaliseen dataan. Tähän arviointiin otettiin mukaan intersubjektiivinen aineisto eli teemahaastattelut sekä objektiivinen ja faktuaalinen data. Intersubjektiivisen aineiston tunnuspiirteitä ovat yhteisymmärrys avainryhmän henkilöiden tai jopa eri avainryhmien välillä. Objektiivinen ja faktuaalinen data muodostui projektin toiminnan seurantainformaatiosta. (vrt. Vartiainen 2007, 166–167.)

Teemahaastattelu sopii tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada niin yrityskoordinaattoreiden kuin potentiaalisten palvelutuotteen käyttäjien mielipiteitä niin tuotteistamisprosessin kuin palvelutuotteen toimivuudesta ja hyödyllisyydestä (vrt. Robson 2001, 124). Arviointiin soveltuvista haastattelumenetelmistä, strukturoidusta, puolistrukturoidusta ja strukturoimattomasta haastattelusta, tähän työhön valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, koska siinä haastattelijalla on käytössään etukäteen valitut pääkohdat, joiden järjestystä ja sanamuotoja voi vapaasti vaihdella haastattelun aikana. (vrt. Robson 2001, 137.) Teemahaastattelussa teema-alueet eli aihepiirit ovat kaikille samat, ja haastattelu etenee teema-alueiden keskeisten aiheiden varassa. Lisäksi teemahaastattelu tuo tutkittavien henkilöiden äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Haastatteluaineisto muodostui muistiinpanoista ja haastatteluaineistojen nauhoittamisesta

Yrityskoordinaattoreiden haastattelumuodoksi oli luontevaa valita ryhmähaastattelu, koska haluttiin saada selville heidän kokemuksensa tuotteistamisproses-

sista. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 61) toteavat, että ryhmähaastattelun merkitys korostuu silloin, kun halutaan selvittää ryhmän yhteistä kantaa esimerkiksi ajankohtaiseen kysymykseen. Lisäksi menetelmää pidetään soveltuvana tutkittaessa pienoiskulttuurin merkitysrakenteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.) Ryhmähaastattelu on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 210) mukaan tiedonkeruumuotona tehokas, sillä samalla kertaa saadaan tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Tarkasteltaessa ryhmähaastattelujen myönteisiä puolia Hirsjärvi ym. (2009, 211) viittaavat Hedgesin (1985) ja Sulkusen (1990) tekemiin tutkimuksiin, joissa ryhmän on todettu muun muassa toimivan apuna muistinvaraisien asioiden käsittelemisessä, väärinkäsitysten korjaamisessa ja ryhmien kulttuureita tutkittaessa. Ryhmähaastattelun negatiivisina puolina mainitaan muun muassa ryhmän vaikutus kielteisten asioiden esiintuloon ja keskustelun suunnan määräytyminen ryhmässä olevan dominoivan henkilön taholta. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Ryhmähaastattelu kesti 40 minuuttia ja se äänitettiin. Ryhmään kuului neljä yrityskoordinaattoria. Ryhmähaastatteluissa haastateltavien määrä ehdotetaan Hirsjärven ym. (2009, 211) viittaamien Lähteenmaan (1991) ja Laurisen ym. (1996) tekemien tutkimusten perusteella rajoitettavaksi kahteen tai kolmeen, koska nauhaa kuunneltaessa ryhmään kuuluvien useampien haastateltavien äänet saattavat sekoittua. Haastateltavien äänet oli helppo erottaa toisistaan, koska haastateltavat ovat ennestään tuttuja haastattelijalle. Ryhmän kanssa käytiin läpi ennalta suunnitellut ja määritellyt teemat.

Teemahaastattelun pääteemat olivat

- palvelun tuotteistamisen hyödyllisyys
- tuotteistamisprosessi oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tukena
- palvelun tuotteistamisen haasteet
- palvelutuotteen soveltuvuus kohderyhmälle

Potentiaalisten palvelutuotteen käyttäjien puhelinhaastattelut kestivät noin 15 minuutista 40 minuuttiin. Haastattelukysymykset oli mietitty huolellisesti ja niitä testattiin koehaastatteluissa etukäteen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 64) kritisoivat

puhelinhaastattelujen käyttämistä puolistrukturoiduissa haastatteluissa, koska puhelinhaastatteluista puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet. Puhelinhaastatteluilla saatiin kuitenkin kerättyä tutkimuksen kannalta sopivaa aineistoa. Haastateltavien kanssa käsiteltiin ennalta suunnitellut ja määritellyt teemat. Teemojen järjestys vaihteli tilanteen mukaan. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Haastattelijan ja haasteltavan välille saatiin luotua luonteva keskustelu (vrt. Eskola 2007, 39). Teemahaastattelujen pääteemat olivat

- palvelutuotteen hyödyllisyys
- palvelutuotteen toimivuus ja siirrettävyys
- palvelutuotteen tarve- ja asiakaslähtöisyys
- valmius palvelutuotteen hankkimiseen
- kehitysideat

4.5 Tutkimustulosten analysointi ja luotettavuus

Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulokset analysoitiin arviointikriteereihin perustuvien kyselyteemojen mukaisesti. Arviointiaineistosta esitellään tutkimuksen kannalta oleelliset asiat (Eskola 2007, 43). Aineiston kuvaamisen tarkoitus on kartoittaa henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145). Teemahaastattelun aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanatarkasti nauhoitettujen haastattelujen perusteella (vrt. Robson 2001, 145). Haastatteluaineisto luokiteltiin keskeisiin teemoihin. Teemat luotiin arviointikriteereistä helpottamaan analysointia, sillä aineiston analyysissä on kyse tiivistämisestä ja keskeisten ilmiöiden pelkistämisestä. (vrt. Eskola 2007, 43–44; Robson 2001, 176–178.) Aineistosta pyrittiin tunnistamaan asiayhteydet, yhdistävät teemat ja keskenään riippuvuussuhteissa olevat ilmiöt (vrt. Virtanen 2007, 158).

Tutkimustulosten luotettavuus ja uskottavuus

Virtanen (2007, 204) korostaa, että arvioinnin tekijän tulisi miettiä oman arviointinsa informaatioarvoa, ryhmiteltävä arvioinnin hyödyntäjät heidän tarvitsemansa tiedon perusteella ja kiinnittää erityistä huomiota tiedon uskottavuuteen. Arviointitiedon tulee olla luotettavaa, sillä sen täytyy olla tuotettu uskottavasti oikeilla, arviointiongelmien sopivilla tutkimusmenetelmillä ja tiedonkeruustrategioilla (tiedon validius) sekä toteutettu korrektisti (tulkintojen reliaabelius). Arviointitiedon hyödynnettävyyttä voidaan lisätä toteuttamalla arviointihanke tarvelähtöisesti ja kiinnittämällä huomiota arviointiprosessin laatuun, arviointiraportin selkeyteen, johtopäätösten analyyttisyyteen ja perustelemiseen sekä kehittämissuositusten osuvuuteen ja realistisuuteen. Kehittämissuositusten tulee olla selkeitä, realistisia ja tarkkaan kohdennettuja. (Virtanen 2007, 171, 204–205.)

Luotettavuutta voidaan varmentaa kertomalla mitä aineistonkeräämisessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Tutkimuksen luotettavuutta varmennettiin kuvamaalla aineistonkerääminen ja sen jälkeiset tapahtumat mahdollisimman tarkasti. Tutkimus kuvattiin täsmällisesti sellaisena kun se eteni. Tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin lisäämään muun muassa luokittelemalla aineisto saman tavalla alusta loppuun saakka. Sisäinen validiteetti (pätevyys) toteutuu, kun teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ovat sopusoinnussa keskenään. Ulkoinen validiteetti toteutuu puolestaan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineistojen välisen suhteen pätevyysnä. Tutkimus on ulkoisesti validi, kun tutkimushavainto kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kun se on. (Eskola & Suoranta 2008, 203.)

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti eli uskottavuus tarkoittaa aineiston käsitteilyn ja analyysin luotettavuutta. Tutkimus on Anttilan mukaan uskottava silloin, kun tutkimusraportin pohjalta voidaan pitää uskottavana, että esitettyihin tulkitoihin on päädytty kuvatulla tavalla. (Anttila 2006, 517–518.)

5 TULOKSET

5.1 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessin hyödyllisyys

Palvelun tuotteistamisen koettiin järkevöittävän ja jäsentävän yrityskoordinaattorin työtä. Palvelun tuotteistamisen avulla keskeiset asiat oman työn kannalta selkenivät. Tuotteistetun palvelun avulla on helpompi kertoa projektin palveluista yhteistyötahoille, ja erityisen tärkeänä nähtiin sen merkitys erottautumisessa muiden palveluntarjoajien joukosta.

”Se näyttää myös sen, miten tämä eroaa jostain muusta palvelusta. Tämä on erilaista mitä saa muualta.”

Tuotteistettua palvelua pidettiin erittäin tärkeänä ja keskeisenä asiana projektin juurruttamisen kannalta. Tuotteistettua palvelun avulla pystytään markkinoimaan paremmin kuin tuotteistamatonta. Asiakas saa selkeän kuvan palvelun ydintuotteesta, lisä- ja tukipalveluista sekä ymmärtää helposti, mitkä toiminnot eivät sisälly palvelutuotteeseen.

”Niinku tietää, että mitä me tässä niinku ollaan kauppaamassa. Se selkeyttää, mitkä ovat ydinasiat ja mitkä sivujuttu, mitä oikeasti voidaan myydä.”

Palvelun hinnoittelua pidettiin myös tärkeänä, koska esimerkiksi juurrutettaessa palvelua asiakkaan tulee tietää myös palvelun aiheuttamat kustannukset.

”Hintajuttu on varmaan myös tärkeää, koska siellä, minne ollaan juurruttamassa, niin se on heille tärkeä tietää mitä tää kustantaa.”

Yrityskoordinaattoreille tuotteistettu palvelu auttaa jatkossa oman työn fokusoinnissa. Tuotteistettu palvelumalli auttanee taustaorganisaatiota hahmotamaan paremmin, mistä osioista yrityskoordinaattorimalli koostuu ja mitä palve-

lu maksaa. Palvelumallin avulla emo-organisaatio pystynee näkemään työn hyödyt, tulokset ja arvon.

”Jos ei oltais tehty tuotteistamista niin mietin, että miten nää mittaisi mitä arvoa tällä työllä on.”

Tuotteistamista pidettiin arvokkaana ja tarpeellisena. Valmista tuotepakettia pidettiin hyvänä käytäntönä, sillä sitä on helppo levittää muihin kaupunkeihin ja organisaatioihin. Valmiin tuotepaketin avulla on helppo lähteä soveltamaan yrityskoordinaattorimallia käytäntöön. Palvelumallia pidettiin ainutlaatuisena Suomessa.

Ammatillisen kehittymisen kannalta tuotteistamisprosessi auttoi priorisoimaan yrityskoordinaattorin työtapaa. Tuotteistamisen avulla pystyy keskittymään olennaiseen työhön, joka puolestaan lisää päämäärähakuisuutta.

”Välillä on hyvä niinku miettiä, mitä tässä tehdään ja mistä tää koostuu, niin kyllä se niinku auttaa varmaan sitä just tän päämäärän semmoista pitämistä ja tarkoituksen kirkastamista.”

Välillä on hyvä pysähtyä, ottaa pari askelta taaksepäin ja tarkastella sitä kokonaisuutta, mitä tällä hetkellä tehdään ja mistä se koostuu. Asiakas saattaa kysyä yrityskoordinaattorilta apua erilaisiin työnhakuun liittymättömien asioiden selvittämiseen. Asiakkaan ja yrityskoordinaattorin välistä keskustelua pitäisi ohjata tapaamisen aikana oikeaan suuntaan, jotta itse palvelun tarkoitus ei unohdaisi. Asiakkaan ja yrityskoordinaattorin luottamussuhteen muodostamiseksi tosin tarvitaan muitakin kuin itse työnhakuun liittyvistä asioista keskustelemista.

Tuotteistamisprosessin hyödyllisyys:

- Tuotteistamisprosessi auttaa jäntevöittämään, jäsentämään sekä priorisoimaan omaa työtä.
- Tuotteistaminen auttaa taustaorganisaatiota ja palvelun käyttäjiä palvelutarjoon ja palvelun kustannusten hahmottamisessa.
- Tuotteistaminen auttaa palvelun markkinoinnissa, juurruttamisessa ja levittämisessä.
- Palvelumalli on ainutlaatuinen Suomessa.

Tuotteistamisprosessin toimivuus

Palvelun pilkkominen ja erottelu pieniin osiin auttoi selvittämään yrityskoordinaattorin työtä. Itse tuotteistamisprosessi oli kolmelle yrityskoordinaattoreille uutta. Yksi koordinaattori oli aikaisemmassa työssään miettinyt tuotteistamista ja palvelujen sisältöä. Mielenkiintoisena prosessina pidettiin palvelun hinnan laskemista. Vuoden 2014 alussa olisi tarpeellista järjestää jatkokoulutuspäivä, jolloin palvelutuotteelle saataisiin laskettua hinta.

”Olisko haasteellisinta se, että mitkä asiat kuuluivat mihinkin asiaan. Jos puhutaan työnhausta tai koulutukseen hausta, niin se on aika selkeä. Monet asiat ovat päällekkäisiä.”

Tuotteistamisprosessin haasteellisimmaksi tehtäväksi nimettiin yrityskoordinaattorimalliin liittyvien toimintojen ryhmittely, sillä useat toiminnot ovat päällekkäisiä. Tämän vuoksi niiden erottaminen on vaikeaa. Työhakuun ja koulutukseen liittyvien toimintojen nimeäminen oli kaikkein helpoin tehtävä.

Työajanseuranta osoittautui myös haasteelliseksi, koska sitä oli lähes mahdotonta tehdä minuutin tarkkuudella. Limittäin sijoittuvat työtehtävät hankaloittivat työajan kirjaamista.

”Niitä töitä tekee limittäin. Kirjaaminen on mahdoton tehtävä tai sitä siihen kirjaamiseen menee älyttömästi aikaa.”

Itse kirjaamiseen kuluu paljon aikaa, joten sen ei nähty palvelevan itse tarkoitusta. Keskittyminen työajanseurantaan vei lisäksi huomioon päätarkoituksesta eli asiakastyöstä.

Tuotteistamisprosessin toimivuus:

- Tuotteistamisprosessi selventää työnkuvaa.
- Tuotteistamisprosessin haasteena on toimintojen ryhmittely: useat toiminnot ovat päällekkäisiä.
- Työajanseurannan haasteena ovat limittäiset työtehtävät.

5.2 Palvelutuote

Palvelutuotteen hyödyllisyys

Palvelutuotteen hyvinä puolina pidettiin yrityskontaktien luomista. Jalkautumalla työnantajien suuntaan ja markkinoimalla asiakasta saadaan työnantajat ja työnhakijat kohtaamaan. Yritysyhteistyö varsinkin yksityiselle sektorille sekä piilotyöpaikkojen etsiminen koettiin tärkeäksi.

”Saadaan nimenomaan luotua yrityskontakteja. On ihmisiä, jotka pystyy jalkautumaan ihan konkreettisesti sinne niinku työantajien suuntaan. Ja se, että saadaan nää piilotyöpaikat ja yleensä niinku yritykset ja sitten taas työtä hakevat ihmiset kohtaamaan. Se on tärkeätä.”

Yrityskoordinaattorien osaamista, toimintatapoja ja verkostoja pidettiin tärkeinä, sillä palvelun hyödyllisyys riippuisi hyvin paljon näistä taidoista.

”Siinä syntyy niinku se kontakti ensinnäkin sinne avoimille työmarkkinoille yrityksiin. Tulee tämmönen aito yritysyhteistyö ja että sitä tekee et se on niiku se keskeinen tehtävä siinä yrityskoordinaattorin toimenkuvassa.”

Palvelua pidettiin lähes yksimielisesti hyödyllisenä. Mielipiteet jakautuivat palvelun kohderyhmän osalta. Palvelu hyödylliseksi tietyille kohderyhmälle, ja toisaalta nähtiin, että palvelua voitaisiin käyttää sekä maahanmuuttajien että kantaväestön työllistämisen apuna.

”Se tietysti vaatii sitä, että on sitä kielitaitoa ja muuten sellaiset resurssit, että pystyy vapaille työmarkkinoille työllistymään. Meidän toimistossa aika paljon sellaisia asiakkaita, joiden kielitaito on ensinnäkin puutteellinen ja sit asiakkaalla saattaa muutenkin resurssit olla sellaiset, että yrityskoordinaattorista ei välttämättä ole hyötyä.”

Yrityskoordinaattorimalli oltaisiin valmiita hankkimaa omaan yksikköön tai organisaatioon. Malli koettiin lisäarvontuottajana varsinkin siinä tapauksessa, että palvelu olisi omaa palvelua eikä sitä ostettaisi ulkopuoliselta. Toisaalta palvelua pitäisi räätälöidä vielä joiltakin osin, ennen kuin siitä oltaisiin valmiita maksamaan.

Palvelutuotteen hyödyllisyys:

- Palvelu auttaa yrityskontaktien luomisessa.
- Palvelu auttaa jalkautumaan työnantajien pariin.
- Palvelun avulla työnantajien ja työntekijöiden kohtaamista helpottuu.
- Palvelu hyödyttää erityisryhmien ja kantaväestön työllistymistä.

Palvelutuotteen toimivuus

Palvelutuotetta pidettiin toimivana, sillä se on projektissa saavutettujen tulosten perusteella osoittautunut hyväksi ja tuloksekkaaksi. Ongelmina pidettiin sitä, että palvelu ei vielä pysyvää, eikä organisaatiossa ole aikaa antaa tämänkaltaista palvelua.

”Ihan hyvä malli, osoittautunut hyväksi ja tuloksekkaaksi ja tota, et en nää siinä mitään muuta ongelmaa, kuin sen, että se ei ole vakinaista toimintaa.”

Olemassa olevia asiakasprosesseja pitäisi kehittää niin, että hankkeet täydentäisivät jo olemassa olevia palveluja. Toisaalta palvelutuotteen nähtiin toimivan palveluja täydentävänä toimintona ja se olisi merkittävä lisäarvo jo olemassa oleviin palveluihin. Palvelutuote toimisi sellaisenaan organisaatioissa, sillä se koettiin organisaatiosta puuttuvaksi toiminnoksi, jota pitäisi jo tehdä.

”Se sopisi tänne erittäin hyvin koska se on se puuttuva toiminto jos ajatellaan asiakkaan työllistymisprosessia ja -polkua.”

Palvelutuotteen avulla pystyttäisiin luomaan pidempiaikaisia työsuhteita. Yritykset voisivat löytää palvelun kautta uutta työvoimareserviä.

Palvelutuotteen toimivuus:

- Toimii merkittävänä lisäarvona jo olemassa oleville palveluille.
- Palvelun avulla voidaan luoda pidempiaikaisia työsuhteita.
- Yritykset voivat löytää palvelun kautta uutta työvoimareserviä.

Palvelutuotteen soveltuvuus

Palvelutuote sopii erinomaisesti kohderyhmälle, ja se on osoittautunut tarpeelliseksi. Palvelun juurruttaminen työllistämispalveluysikköön herätti pohdintaa, otetaanko palvelu todella käyttöön ja suunnataanko siihen tarpeeksi resursseja. Huolena oli, että palvelu katoaa toisen yksikön uumeniin. Projektissa asioiva, työllistämispalveluysikön ulkopuolelle kuuluva kohderyhmä jäisi ilman palvelua, ellei kohderyhmää laajennettaisi.

”Kyl mua tosissaan surettaa, et jos vuoden päästä tää vaan niinku uppoaa tuonne Typyn uumeniin, ilman että sitä kukaan ottaa oikein asiakseen, et siihen osoitetaan mitään resursseja silloin se jää kokonaan.”

Harmillisena pidettiin sitä, että useat asiakkaat ovat vasta nyt oppineet tuntemaan Triangeli-projektin ja asioimaan siellä. Tämä näkyy myös asiakasmäärissä, sillä projektin päästessä käyntiin ja tunnettavuuden lisääntyessä asiakas-

määrät kasvavat. Projektin ollessa parhaassa vauhdissa se päättyy, ja asiakkaat jäävät ilman totuttua palvelua.

”Se varmaan näkyy asiakasmäärissäkin, kun projekti tavallaan pääsee käyntiin ja vauhtiin, niin sit se päättyy.”

Projektin jälkeen palveluihin jäisi iso aukko, ellei palvelu jatkuisi. TE-toimisto ostaa ostopalveluna esimerkiksi työnetsijäpalvelua, joka on pieni osa Triangeli-projektin tarjoamasta palvelusta. Palvelutuote sopisi myös yksityisen yrityksen hoidettavaksi ja soveltuisi myös hyvin yksityisille markkinoille.

Palvelutuotetta pidettiin asiakkaan palvelumahdollisuuksien laajentamisena. Palvelutuotteen lisäarvona pidettiin suoria kontakteja työnantajiin. Asiakkaita pitäisi markkinoida aktiivisesti yrityksiin sen sijaan, että istuttaisiin toimistossa. Lisäksi työnantajan kanssa pitäisi keskustella esimerkiksi työkokeilun tavoitteista ja kokeilun edistymisestä. Maahanmuuttajien kohdalla ei aina voi olla varma, ymmärtääkö asiakas varmasti annetut ohjeet, miten työpaikkaa haetaan.

”Kyllä tää kädestä pitäen taluttaminen olis mun mielestä hyvä ja tärkeää.”

Organisaation tahtotila ratkaisee vastaajien mielestä hyvin paljon, mitä asiakkaalle tarjotaan ja mitä pidetään tärkeänä palveluna. Jos todella haluttaisiin panostaa työllistymiseen, silloin palvelutuote hankittaisiin. Rahapulaa pidettiin palvelun hankintaa rajoittavana tekijänä. Työllistämisen tulevaisuuden näkymät herättivät myös pohdintaa. Kuntien työllistämisvastuuta tultaneen lisäämään tulevaisuudessa.

”Et kyllähän tämä toisi paljon lisäarvoa koska se on väistämätöntä tulevaisuudessa, että kuntien tarvitsee alkaa tehdä sitä yritys yhteistyötä, kun kerran kunnille siirtyy enemmän työllistämisvastuuta niin ei kunta niinku voi mitenkään muutoin toimia. Tätä on ilman muuta jatkossa tehtävä.”

Kaikille kohderyhmille malli ei kuitenkaan soveltuisi. Kielitaidottomat tai heikon kielitaidon omaavat jäisivät palvelun ulkopuolelle. Lisäksi asiakkailla saattaa olla

muita työllistymisen esteitä, joita palvelun avulla ei voida ratkaista. Kaikista organisaatiosta ei löytyisi yrityskoordinaattorilta edellytettävää osaamista ja mallia ei sen vuoksi pystyttäisi soveltamaan käytännössä.

Palvelutuotteen soveltuvuus:

- Soveltuu erinomaisesti kohderyhmälle.
- Soveltuu erityisryhmien ja kantaväestön työllistämiseen.
- Kielitaidottomat ja heikon kielitaidon omaavat jäävät palvelun ulkopuolelle.
- Organisaatioista ei välttämättä löydy palvelun tuottamiseen tarvittavaa osaamista.

Palvelutuotteen siirrettävyys

Palvelua tuottamaan tarvittaisiin erillinen henkilö, yrityskoordinaattori, sillä organisaatiossa ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista ja resursseja tehtävän hoitamiseen. Nykyiseen toimenkuvaan ei mahdu uusia toimintamalleja.

”Mä näkisin, että niiden tulisi olla erillisiä henkilöitä nimenomaan ne yrityskoordinaattorit. Sillä tavoin saataisiin riittävät resurssit tähän työhön ja nimenomaan sitä riittävää resurssia tarvitaan.”

Vaikka palvelu koettaisiin tarpeelliseksi ja nykyisestä palveluvalikoimasta puuttuvaksi, koettiin palvelun sovittaminen nykyisiin työkäytäntöihin joissakin organisaatioissa haasteeksi.

”Toiminnan upottaminen tänne arjen työhön, niihin prosesseihin, jotka meillä on, se on varmaan semmoinen haaste. Mikään malli ei ole koskaan mihinkään sovellettavissa sellaisenaan, et vaatiihan se aina sellaisen sovittamisen ja jengoilleen menemisen.”

Toisaalta palvelu nähtiin uusien työotteiden mahdollistajana. Tiedossa oli, että yrityskoordinaattorit ovat onnistuneet työllistämään avoimille työmarkkinoille työllisyystilanteeseen nähden paljon asiakkaita. Yrityskoordinaattorien verkos-

toista ja työotteista haluttiin lisää informaatiota, jotta tietoa pystyttäisiin hyödyntämään omassa organisaatiossa.

”Meidän ihmisetkin oppis huomaamaan mitä hyötyä siitä Triangelista on koska sehän sit auttaa aina siihen ohjaamiseen, tietää, mitä apuja siitä tulee tähän arkityöhön. Et ainakin meidän asiantuntijoille olisi hyvä näyttää, et tämmöisiä ja tämmöisiä on mennyt ja tätä kautta ne on onnistunut.”

Palvelutuotteen siirrettävyys:

- Palvelu olisi siirrettävissä sellaisenaan, mutta tarvitsisi lisäresursseja palvelun tuottamiseen.
- Lisäresurssien olisi oltava ammattitaitoisia yrityskoordinaattoreita.
- Mahdollistaa uusien työotteiden käyttämisen.

Palvelutuotteen asiakas- ja tarvelähtöisyys

Palvelutuote koettiin tarvelähtöiseksi malliksi, sillä se edesauttaa työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamista. Heikossa työmarkkina-asemassa olevat työnhakijat tarvitsevat vastaajien mielestä tukea työllistyäkseen. Palvelutuotteen avulla pystyttäisiin antamaan asiakkaalle enemmän mahdollisuuksia työllistyä. Palvelutuotteen avulla voitaisiin tukea työllistämispolkua ja koko työllistämisprosessia. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että palvelutuotteen avulla olisi mahdollista löytää oikeita työpaikkoja.

”Ottaa tavallaan koppia sellaisesta vaiheesta, joka on niinku nimenomaan asiakkaalle semmoinen aika ratkaiseva ja jossa varmasti tukea kaivataan. Että varmasti tukee sitä työllistymispolkua ja ylipäättään sitä koko prosessia.”

Palvelutuotteen avulla asiakas saa henkilökohtaista palvelua ja hänelle annetaan tarpeeksi aikaa asiointiin. Lisäksi tuetaan varsinkin sellaisia työnhakijoita,

jotka eivät itsenäisesti pysty tai osaa hakea töitä. Kielituki koettiin ainutlaatuiseksi ja tärkeäksi lisäpalveluksi.

”Työhakijalle erittäin hyvä, että saa henkilökohtaista palvelua. Voi saada vaikka sitä kielitukeakin, niin eihän sellaista ole varmaan käytännössä missään muualla.”

Palvelutuote nähtiin asiantuntijapalveluna, sillä yrityskoordinaattorityön monipuolinen ammatillinen osaaminen korostui useassa vastauksessa. Asiantuntijuus korostui varsinkin asiakkaan kokonaisvalmiuksien arvioinnissa.

”Malli sopii hyvin, koska siinä otetaan huomioon erityisasioita maahanmuuttajien kohdalla. Hyvä, että joku on perehtynyt heihin.”

Lisäksi pitkäjänteistä ja sitoutunutta työtettä työpaikkojen etsimisessä pidettiin tärkeänä. Palvelun avulla autetaan työnantajien ja työnhakijoiden kohtaamista. Selkeästi koordinoitua yritysyhteistyötä pidettiin edellytyksenä työllistymiselle.

Palvelutuotteen asiakas- ja tarvelähtöisyys:

- Palvelutuote tukee yksilöllisesti työllistämisprosessia.
- Puuttuva toiminto, joka pitäisi olla jo työllistämisen välineenä.
- Asiakas saa tarpeeksi aikaa ja henkilökohtaista palvelua.
- Palvelu on tarpeellista asiakkaille, jotka eivät pysty omatoimisesti hakemaan työtä.
- Kielituki on ainutlaatuinen lisäpalvelu.

6 TULOSTEN POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Triangeli-projektissa havaitun hyvän käytännön eli yrityskoordinaattorimallin tuotteistamisprosessia sekä arvioida tuotteistamisprosessin ja palvelutuotteen toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Tutkimuksen teoriaosassa tarkasteltiin hyvän käytännön muokkautumista palvelutuotteeksi.

Arviointitutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tuotteistamisprosessi oli hyödyllinen työtekijöiden ammatillisen kehittymisen ja oppimisen kannalta. Prosessi auttoi jäntevöittämään, jäsentämään ja priorisoimaan yrityskoordinaattorin työtä. Lisäksi tuotteistamisprosessi toimi työnkuvan selventäjänä. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) pitävät tuotteistamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena juuri oman työn vaikuttavuuden ja asiakashyödyn parantamista. Parhaimmillaan tuotteistaminen on kehittämis- ja kehittymisprosessi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45). Aro ym. (2004, 101) pitävät hyvän käytännön löytymistä osoituksena projektin omasta osaamisesta.

Tuotteistamisprosessin haasteena puolestaan koettiin yrityskoordinaattorimalliin liittyvien toimintojen ryhmittely, sillä useat toiminnot ovat limittäisiä. Tuotteistamisen avulla taustaorganisaatio ja palvelun käyttäjät hahmottaisivat paremmin tarjottavan palvelun sekä siitä aiheutuvat kustannukset. Projektin ja taustaorganisaation näkökulmasta palvelun tuotteistamisesta oli hyötyä niin yrityskoordinaattoreiden oman ammatillisen kehittymisen kannalta kuin palvelun näkyväksi tekemisen kannalta. Torkkeli ym. (2005, 22) pitävät tuotteistamista etujen ja mahdollisuuksien tuojana. Yksilöiden osaamista voidaan siirtää tuotteistamisen avulla organisaation osaamiseksi. Asiantuntijuus kehittyy ja palvelun laatu taantuu. (Torkkeli ym. 2005, 22–23.) Toisaalta, ellei tuotteistettua palvelua oteta käyttöön, ei yksilöiden osaaminen siirry organisaatioon ja eikä organisaatiossa tapahdu oppimista.

Palvelu toimisi merkittävän lisäarvona jo olemassa oleville palveluille. Se auttaisi luomaan yrityskontakteja joiden avulla voitaisiin luoda pidempiaikaisia työsuhteita.

teita. Jalkautuminen työnantajien pariin mahdollistaisi puolestaan piilotyöpaikkojen löytymistä. Yritykset voisivat puolestaan löytää palvelun kautta uutta työvoimareserviä.

Palvelu hyödyttäisi niin erityisryhmien kuin kantaväestön työllistymistä. Palvelutuote soveltuisi erinomaisesti potentiaalisten käyttäjien edustamiin organisaatioihin, joissa tehdään työllistämistoimenpiteitä. Toisaalta palvelun tuottaminen vaatisi lisäresursseja, sillä palvelun edellyttämää osaamista ei välttämättä löytyisi organisaatiosta. Lisäksi nykyisiin toimenkuviin ei mahtuisi uusia tehtäviä.

Palvelua pidettiin asiakas- ja tarvelähtöisenä, sillä palvelu tukee yksilöllisesti työllistymisprosessia. Asiakkaalle annetaan tarpeeksi aikaa ja henkilökohtaista palvelua. Palvelu nähtiin tarpeellisenä asiakkaille, jota eivät pysty omatoimisesti hakemaan töitä. ESR-hankkeiden hyvien käytäntöjen asiakasarvioinnin (2003) tuloksena on havaittu, että hyviä tuloksia rakennetyöttömien osalta on saavutettu silloin, kun asiakkaan elämäntilanne on huomioitu kokonaisvaltaisesti ja työote, millä hyviin tuloksiin on päästy, on ollut täsmäyksilöllistä, intensiivistä sekä perustunut jatkuvuuteen ja ratkaisukeskeisyyteen. Arnkill ym. (2003, 50) pohtivat arvioinnissaan, onko tällaista työtettä mahdollista käyttää julkisissa palveluissa. Heidän mielestään ratkaisua rakennetyöttömyyden purkamiseen tulee hakea painottamalla työvoimapolitiikan strategiaa, kehittämällä johtamista, voimistamalla verkostoyhteistyötä sekä selkeyttämällä ja uudistamalla työvoimapalvelujen roolia ja toimintatapaa. (Arnkill ym. 2003, 50.) Uusitalo ja Karinen (2005, 57) toteavat, että projektit pyrkivät päämäärätietoisesti luomaan maahanmuuttajille polkuja työllistymiseen ja kotoutumiseen tarjoamalla yksilöllistä ohjausta. Tämä tarkoittaa normaaliin viranomaistoimintaan verrattuna useampia tapaamiskertoja ja enemmän aikaa tapaamisiin. Kelan kunnille langettamien työmarkkinasakkojen (Jokela 2013) suuruuden huomioiden, eikö olisi edullisempaa tarjota työnhakijoille yksilöllistä palvelua ja enemmän aikaa työpaikan etsimiseen. Työllistyneiden asiakkaiden myötä työmarkkinatuen sakkomaksut pienenevät, kunnat saavat verotuloja ja ennen kaikkea maahanmuuttaja kotoutuvat nopeammin suomalaiseen yhteiskuntaan. Lisäksi maahanmuuttajan suomen kielen taito kehittyy työpaikalla. Maahanmuuttajan työllistäminen edistää

lisäksi monikulttuurisuutta. Se lisää Maneejunin (2011, 25) ja Truxin (2000, 111) mukaan yrityksen kulttuuriosaamista ja kilpailukykyä.

Uusitalon ja Karisen (2005) mukaan maahanmuuttajahankkeiden onnistumisen edellytyksenä esiin tulleita ongelmia ovat olleet muun muassa lisäresurssinonaisuus. Kansallisesti merkittäviä projekti-innovaatioita ei heidän selvityksen mukaan ole juurikaan ollut. Projekteja pidetään liian useina lisäresurssimaisena toimintona. Lisäksi projektit tähtäävät liian usein paikallisen toiminnan kehittämiseen. (Uusitalo & Karinen, 2005, 57.) Tästä herää kysymys, eikö olisi hyvä kehittää juuri paikallista toimintaa. Työttömyyden ongelmat ovat usein paikallisia ja aiheuttavat kunnille kustannuksia. Jos toimintamalli koetaan toimivaksi pysyvänä käytäntönä kunnallisella tasolla, voitaisiin sitä lähteä sen jälkeen kehittämään ja levittämään valtakunnallisesti.

Kielituki koettiin ainutlaatuiseksi lisäpalveluksi, jota voitaisiin hyödyntää esimerkiksi työsuhteen tai -kokeilun alkuvaiheessa. Kielituki on Suomessa ainutlaatuinen kokeilu. Työnantajien tulisi kokeilla rohkeasti kielitukea, sillä Ruotsissa sen on koettu kehittävän kielitaitoa ja rohkaisevan asiakkaita käyttämään vierasta kieltä heikosta kielitaidosta huolimatta (Ibrahim & Castañeda Lindahl 2012, 89).

Arviointitulosten valmistumisen jälkeen projektin palvelun juurruttamiselle jää aikaa vuosi, sillä Triangeli-projektin asiakastyö jatkuu vuoden 2014 marraskuuhun asti. Arviointitulosten perusteella palvelua pidettiin hyödyllisenä, toimivana, siirrettävänä ja asiakas- ja tarvelähtöisenä. Seuraava vaihe palvelun juurruttamisessa olisi palvelun toimivuuden kokeilu käytännössä esimerkiksi työllistämispalveluyksikössä. Palvelun kokeilu käytännössä antaisi todellisen kuvan siitä, pystyttäisiinkö mallia soveltamaan pysyvään käytäntöön. Arviointitulokset perustuvat potentiaalisten käyttäjien mielipiteisiin, sen vuoksi tarvitaan mielipiteiden rinnalle käytännön kokemuksia. Yrityskoordinaattorien osaamista ja hyläistä tietoa ei kannattaisi jättää hyödyntämättä, sillä yksilön tiedon siirtäminen osaksi organisaation tietoa tukee organisaation oppimista.

Vuoden 2014 aikana tulee projektissa panostaa varsinkin palvelutuotteen markkinointiin. Tämän arviointitutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään markki-

noinnissa ja palvelun levittämisessä. Palvelutuote tullaan hinnoittelemaan ennen markkinoinnin aloittamista. Mikäli palvelua lähdetään kokeilemaan käytännössä esimerkiksi työllistämispalveluyksikössä, tullaan kokeilusta saatuja tietoja hyödyntämään myös palvelun markkinoinnissa.

Triangeli-projektissa on yrityskoordinaattorimallin avulla saatu työllistettyä työttömiä maahanmuuttaja avoimille työmarkkinoille. Lisäksi asiakkaita on ohjattu työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin, kuten työkokeiluihin ja koulutuksiin. Tulokset ovat olleet hyviä Suomen taloudellisesta taantumasta huolimatta (ks. liite 5). Yrityskoordinaattorimalli on jo Tempo-projektin aikana osoittautunut hyväksi käytännöksi ja tulokselliseksi palveluksi. Mikäli pitkäaikaistyöttömyyttä halutaan oikeasti vähentää ja saada tuloksia aikaan, eikä olisi syytä edes kokeilla palvelun toimivuutta käytännön tasolla. Uusia työmenetelmiä kohtaan esiintyy usein muutosvastarintaa ja sitä ei välttämättä kerrota julkisesti. Muutosvastarinta pitäisi pystyä poistamaan organisaatioista ja kokeilla rohkeasti uusia keinoja, joiden avulla on todennetusti pystytty työllistämään. Päättäjät ovat viimekädessä vastuussa organisaation tahtotilasta. Puheiden ja lupausten sijasta tarvitaan tekoja. Tässä opinnäytetyössä tuotteistettua palvelu yritettiin juurruttaa osaksi pysyvää käytäntöä vuosina 2006–2007 siinä kuitenkin onnistumatta. Nyt juurruttamista yritetään uudelleen. Kuka ottaa kopin?

LÄHTEET

- Alitoppa–Neilimo, A. (toim.) Söderling, I. & Fågel, S. 2005. Olemme muuttaneet. Näkökulmia maahanmuuttoon perheiden, kotoutumisen ja ammatillisen työn käytännöin. Helsinki: Väestöliitto.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Artefakta 19.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Artefakta 16.
- Arajärvi, P. 2009. Maahanmuuttajien työllistyminen ja kannustinloukut. Sisäasianministeriön julkaisuja 2/2009.
- Aro, T., von Hertzen, N., Jalava, J., Virtanen, P. & Niittyniemi, J. 2007. Yksilöt ja ESR-projektien työllisyyspolut. Työministeriö. Euroopan sosiaalirahasto 2000–2006.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt –käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Arola, T. 2007. Maahanmuuttajien arviot omasta työllistävyydestään ja työn merkityksestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Pro-gradu tutkielma.
- Arnkil, R., Spangar, T., Nieminen, J. & Pitkänen, S. 2003. Missä lymyävät hyvät käytännöt? Rakennetyöttömyys ja hyvät käytännöt rakennerahastoissa. Työministeriön julkaisuja. Tutkimukset ja julkaisut 10/03.
- Aula, M. K. & Jääteenmäki, A. 2013. Työllisyyskeskusteluissa edettävä tavoitteista keinoihin. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2003.
- Bebko, Charlene. 2000. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing* 2000, Volume 14, No 1, 9-25.
- Bevelander, P. & Pendakur, R. 2009. Citizenship, Co-ethnic Populations and Employment Probabilities of Immigrants in Sweden. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor*. Viitattu 31.7.2013. <http://ftp.iza.org/dp4495.pdf>
- Eskola, J. 2007. 6–8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Leena Viinamäki, Erkki Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Forsander, A. 2000. Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa M-L Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY.
- Forsander, A. 2001. Kenelle ovet aukeavat? Maahanmuuttajat ja työllistymisen ehdot. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2001. Helsinki: Työministeriö.
- Heikkilä, E. & Pikkarainen, M. 2008. Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. Turku: Siirtolaisinstituutti.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu–teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ibrahim, S. 2013. Tutustumiskäynti. Enheten för språkstödande insatser. 6.11.2013. Stockholm. Enhetschef. Arbetsmarknadsförvaltningen.
- Ibrahim, S. & Castañeda Lindahl, E. 2012. Kortare väg till jobbet. Slutrapport från projektet Språkstöd för nyanlända. Stockholms stad.
- Innokylä 2009. Katsaus hyvien käytäntöjen kentälle. Järjestöjen rooli ja terveyden edistämisen hyvät käytännöt yleisessä hyvien käytäntöjen viitekehysessä. Viitattu 23.9.2013. <https://www.innokyla.fi/> Hankkeet hyvien käytäntöjen kehitysverstaina.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Viitattu 15.5.2013. <http://www.tekes.fi>
- Jaakkola, T. 2000. Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönnotossa ja työelämässä. Helsinki: Työministeriö.
- Jokela, L. 2013. Kuntien työttömyyssakot miljoonia. Turun sanomat 4.10.2013, s. 6.
- Kallo, A. 2011. Jobbtorg Stockholm maahanmuuttajien kotouttamisen ja osallistamisen tukijana. Teoksessa Kaljonen P. & Matinheikki-Kokko, K. (toim.) Osallistava monikulttuurinen sosiaaliohjaus. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kallo, A. 2013. Tutustumiskäynti Jobbtorg Farsta. 24.5.2013. Stockholm. Stockholms stad utvecklingsstrateg. Arbetsmarknadsförvaltningen, Utvecklings-och utredningsstaben.
- Keski-Nisula, K. 2007. Maahanmuuttajien integraatio Turun työmarkkinoille. Työllistyneiden näkökulma. Turun yliopisto. Maantieteen laitos. Maantieteen tutkielma.
- Kivipelto, M., 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Viitattu 23.9.2013.<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/T17-2008-VERKKO.pdf>
- Kivipelto, M., Heinonen, H., Larivaara, M., Jonsson, P. M., Kotiranta, T., Vierros, A., Vuoremaa, M., Majanen, S. & Tulonen–Tapio, J. 2012. Näkökulmia osahankkeiden arviointiin. Kaste-ohjelman valtionavustushankkeet. Terveys ja hyvinvoinnin laitos (THL). Viitattu 30.10.2013. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90811/URN_ISBN_978-952-245-649-6.pdf?sequence=1
- Kähkönen, E. 2013. Palvelumuotoilua asiakkaan ehdoilla. Tesso, sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti. Viitattu 26.7.2013. http://www.tesso.fi/artikkeli/palvelumuotoilua_asiakkaan_ehdoilla.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Länsi-Suomen EAKR-ohjelma 2013. Hyvien käytänteiden/hankkeiden kokoaminen. Viitattu 20.9.2013. http://www.lansisuomi.fi/fi/tulokset/hyvia_kaytanteita/?id=191
- Maneejun, N. 2011. Monikulttuuriset työyhteisöt. Työllistyminen ja työyhteisöön integroituminen maahanmuuttajien näkökulmasta. YAMK-opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Hyvinvointi ja toimintakyky. Viitattu 28.6.2013. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25637/Monikult.pdf?sequence=1>
- Mäkinen, A-K. & Uusikylä, P. 2003. Tiedosta – arvioi – paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Helsinki: Työministeriö.

Nikka, N. 2006. Taloudellisesti kannattavaa sosiaalityötä. Fortuna- ja Tempo-projektien kustannus-hyötyanalyysi.

Oinonen, A. 2002. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin tehostaminen tuotteistamisen avulla. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Diplomityö. Viitattu 25.7.2013. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/34617/nbnfi-fe20021508.pdf?sequence=1>

Ojasalo, K. 2007. Developing Industrial Services– An Empirical Study. The Business Review-Cambridge, Vol. 7, No. 1, 58–62.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pitkänen, S. 2006. Toimintaa ja tuloksia yrityskoordinaatiolla. Itä-Turun Tempo-projektin (2005–2006) loppuarviointi. Sosiaalikehitys Oy.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Räisänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Teoksessa Lyytinen, H. & Räisänen A. (toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6, 109–127.

Salmelin, A. 2013. A45. Viitattu 2.9.2013. <http://www.a45.fi/business.html>

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa – opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. FinSoc. Stakes.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sisäasianministeriö 2011. Maahanmuuttajien työllistymisen esteet - kohti ennakoivaa ja vaikuttavaa verkostotyötä. ESR-ALPO. Helsinki: Sisäasianministeriön julkaisuja 13/2011.

Sjöblom-Immola, H. 2006. Maahanmuuttajat Turussa yrittäjinä ja palkansaajina. Helsinki: Työministeriö.

Tempo-raportti 2004. Tempoa työnhakuun ja rekrytointiin. Tempo 2004 – Oulu – Turku – Tampere.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Tutkimusraportti 168, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Triangeli-projekti. 2012. Projektisuunnitelma. Turun kaupungin hyvinvointitoimiala.

Trux, M-L. 2000. Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY.

Tuominen, A., Paananen, M. & Virtanen, P. 2005. Projektituotteistajan opas. Net Effect Oy. Työministeriö.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Valminen, K., & Toivonen, M. (2009). Productisation of services: What, why and how? Helsinki University of Technology, BIT Research Centre. Conference paper. The XIX International Conference of RESER, 24–26 September 2009, Budapest, Hungary. Viitattu 25.7.2013. <http://www.imi.hut.fi/publications/info/160/>

Valtioneuvosto 2011. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta. Viitattu 28.6.2013. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut-2011/neuvottelutulos/fi.pdf>

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Helsinki: Työministeriö.

Vartiainen, P. 2001. Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers Oy.

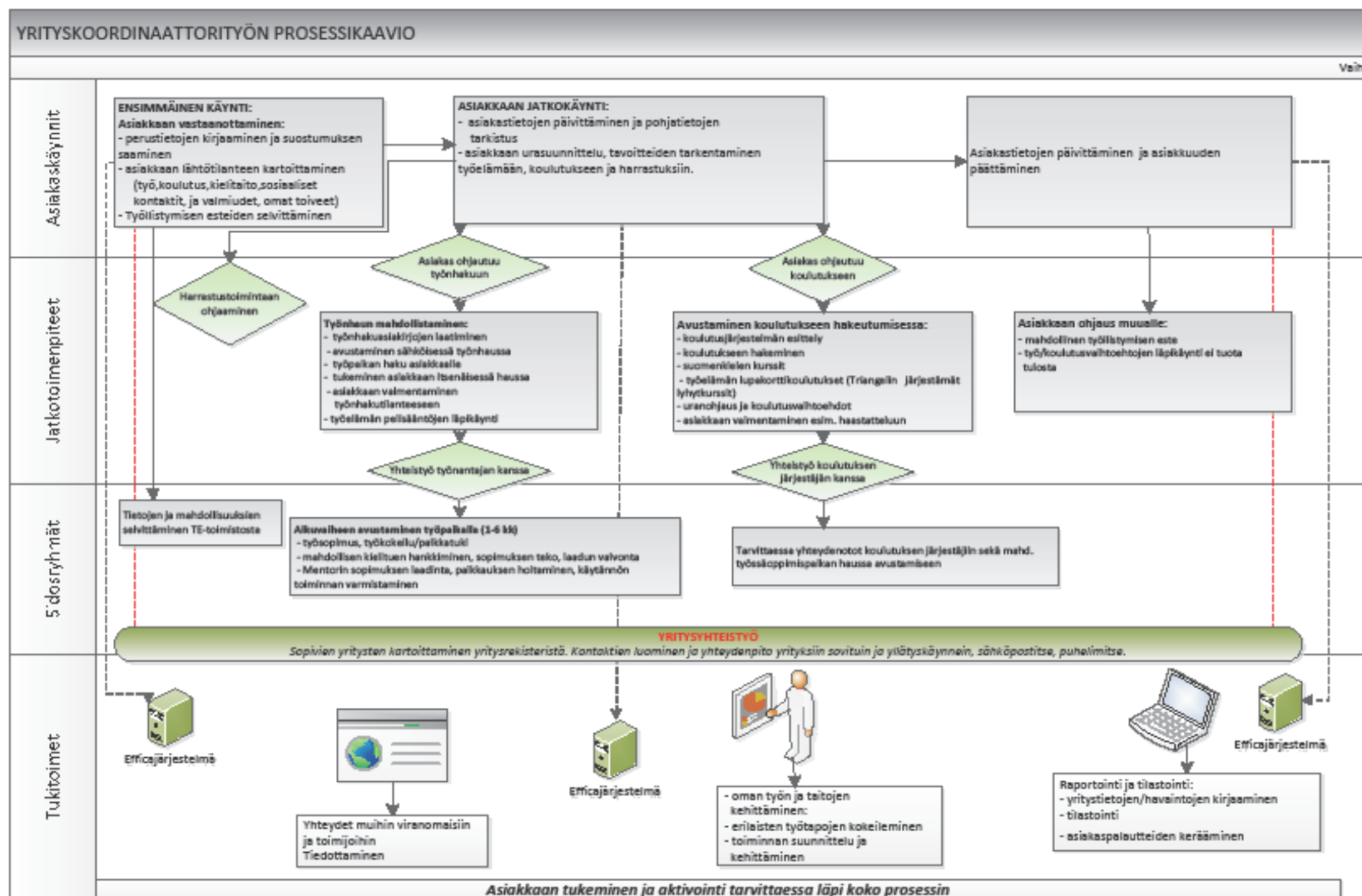
Vartiainen, P. 2007. Monitahoarvioinnin periaatteet ja prosessit Teoksessa Leena Viinamäki, Erkki Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Uusitalo, P. & Karinen, R. 2005. Kohti tuloksellisempaa ja vaikuttavampaa projektitoimintaa. Selvitys ESR-osarahoitettujen maahanmuuttajahankkeiden onnistumisista ja onnistumisten edellytyksistä. Tutkimukset ja selvitykset 04/05. Työministeriö.

Wrede, S. 2010. Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Palmenia.

Palveluprosessikaavio



Palvelupaketin kuvaus

YRITYSKOORDINAATTORITOIMINNAN TUOTEKUVAUS	HINTA
TUOTEKUVAUS: Yrityskoordinaattorin tehtävänä on tarjota asiantuntijapalveluja erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden sijoittumisessa työelämään ja ohjata tarvittaessa koulutuksiin sekä muihin palveluihin. Menetelminä käytetään asiakkaan henkilökohtaista haastattelua ja valmennusta sekä yritysysteistyötä. Asiantuntijapalvelu sisältää asiakkaan kokonaistilanteen selvittämisen, tehokkaan työnhaun ohjauksen ja käytännönläheisen yhteistyön asiakkaan ja yrityksen kanssa. Yhteistyö toteutetaan luomalla jatkuvasti uusia kontakteja työnantajiin ja ylläpitämällä yhteyksiä yritysasiakkaisiin. Työsuhteen alkuvaiheessa tarjotaan tarvittaessa yrityskoordinaattorin palveluita, kielitukea ja mentorointia.	€/tunti
TARJOTTAVAT LISÄPALVELUT	HINTA
Kielituki Kielituki on asiakkaan omakielisen ohjaajan antamaa työpaikan erikoissanaston opetusta työpaikalla.	€ / tunti
Mentorin työ Mentori on työnantajan nimeämä henkilö työpaikalla joka saa perehdyttämistyöstään erillisen palkkion. Palkkion tarkoituksena on sitouttaa mentori tehtävänsä.	€ / hlö/kk

Ryhmähaastattelun kysymykset tuotteistamisprosessista

Haastateltavat: Triangeli-projektin neljä yrityskoordinaattoria 2.10.2013

1. Miten prosessi eteni hyvästä käytännöstä palvelutuotteeksi?
2. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta tuotteistamisesta?
3. Mitä hyötyä palvelun tuotteistamisesta on?
4. Mitä uutta opit prosessin aikana?
5. Miten prosessi auttoi ammatillista kehitystä?
6. Mitä vaikeuksia/hankaluuksia tuotteistamiseen liittyi?
7. Mitä olisit tehnyt toisin, jos saisit aloittaa prosessin uudestaan?
8. Miten tuotteistettu palvelu soveltuu mielestäsi kohderyhmälle?
9. Mitä odotuksia sinulla on palvelutuotteen suhteen? Tuoko se projektille, sen tekijöille tai taustaorganisaatiolle lisäarvoa?
10. Miten tuotteistamiskoulutus auttoi hyvän käytännön jalostamista tuotteeksi?
11. Mitä muita hyviä käytäntöjä projektissa on, joita kannattaisi tuotteistaa jo tuotteistetun mallin lisäksi?
12. Mitä muuta tukea olisit kaivannut koulutuksen lisäksi tuotteistamiseen?

Potentiaalisten palvelutuotteen käyttäjien haastattelukysymykset

1. Miten hyvin tunnet Triangeli-projektin yrityskoordinaattorin työnkuvan?
2. Mitä mieltä olet yrityskoordinaattori-palvelutuotteesta?
3. Miten em. palvelutuote toimisi omassa organisaatiossa?
4. Miten oma organisaatiosi pystyisi käyttämään em. tuotetta sellaisenaan?
5. Mitä lisäarvoa palvelutuote toisi jo olevassa oleviin palveluihin?
6. Mitä hyviä puolia palvelutuotteessa on?
7. Mitä heikkouksia palvelutuotteessa on?
8. Mitä kehitysideoita tuotteesta nousee?
9. Miten omassa organisaatiossa pystytään vaikuttamaan palvelun laatuun?
10. Olisitko valmis hankkimaan kyseisen palvelutuotteen osaksi organisaation-
ne palvelukokonaisuutta?
11. Olisitko valmis maksamaan palvelutuotteesta?
12. Mitä muuta sanottavaa yrityskoordinaattorimallista?

Triangeli-projektin asiakastilastot ajalla 7.2.2012–31.10.2013

	2012	2013	tavoite/vuosi
asiakasmäärä	261	249	300
työssä avoimilla työmarkkinoilla	46	69	90
palkkatuki	5	32	*
työkokeilut	53	72	*
työvoimapol. koulutus	31	50	*

*) tavoite ohjata vuosittain työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin yhteensä 60 asiakasta